

ЦЕНТРЫ ОЦЕНКИ И РАЗВИТИЯ



Иен Баллантайн и Найджел Пова

УДК 65,013 : 159,9
ББК 88,4
Б 20

Иен Баллантайн, Найджел Пова

Центры Оценки и Развития /Перевод с англ. - М.: НІРРО, 2003.
201 с.

ISBN 5-902288-06-1 (рус.)
ISBN 0-566-07484-2 (англ.)

Впервые на российском рынке появилась книга, в которой дано полное описание надежного и валидного метода оценки человеческих ресурсов – технологии Центров оценки и развития. Технология, получившая широкое распространение в индустриально развитых странах, завоевывает все большую популярность и в России. В книге приведены стандарты, которым должен соответствовать Центр оценки и развития. Дается подробное описание каждого этапа его разработки и проведения.

Книга написана признанными авторитетами в области Центров оценки и развития.

Книга предназначена для специалистов по управлению человеческими ресурсами, консультантов, занимающихся оценкой и развитием персонала, а также для линейных менеджеров, которые принимают решения о найме, развитии и продвижении сотрудников внутри компании.

© Iain Ballantyne and Nigel Povah, 1995
© «Профессиональные психологи», 2003
© перевод на русский язык «НІРРО», 2003

All rights reserved.
Assessment and development centres

Содержание



Список рисунков	VII
Предисловие	IX
1 Что такое Центр Оценки?	1
В чём суть технологии Центров Оценки? Определение технологии Центра Оценки – ключевые характеристики. Происхождение Центров Оценки. Рост Центров Оценки. Оценка масштабов современного использования. Откуда рост? Затраты и прибыль. Дополнительные преимущества. Стратегическое использование технологии Центров Оценки.	
2 С чего начать?	17
Почему Центр Оценки? Реализация Центра Оценки. Валидность Центров Оценки. Обоснование затрат: анализ практической выгоды. Как убедить в необходимости Центра Оценки? Привлечение консультантов.	
3 Определение требований к работе	33
Анализ работы. Почему проводится анализ работы? Структура типичного анализа работы. Кого привлекать к анализу работы. Обычные сомнения по поводу анализа работы.	
4 Разработка содержания Центра Оценки	55
Общие проблемы. Матрица критериев-упражнений. Типы упражнений. Варианты упражнений. Разработка упражнений. Готовые упражнения или упражнения под заказ? Дополнительные методы оценки.	
5 Планирование Центра Оценки	79
Различие функций людей, собранных вместе. Количество задействованных в Центре людей. График проведения упражнений. Предварительное расписание. Помещения. Ос-	

нашение. Необходимый сервис по месту проведения. Процедура предварительного ознакомления. Контрольные списки.

6 Тренинг наблюдателей 99

Как подходить к выбору наблюдателей. Задачи и продолжительность тренинга наблюдателей. Содержание тренинга наблюдателей. Преимущества тренинга наблюдателей. Тренинг ролевых игроков.

7 Проведение Центра Оценки 121

Начало сессии Центра Оценки. Проведение упражнений. Контроль качества. Завершающее слово участникам. Подготовка к обсуждению наблюдателей. Обсуждение наблюдателей.

8 После Центра Оценки 139

Отчет по результатам Центра Оценки. Обратная связь.

9 Валидизация Центра Оценки 157

Качественная валидизация. Количественные исследования. Надежность. Валидность Центра Оценки.

10 Эволюция Центров Оценки 169

Центр Развития. Центр Самопознания. Использование технологии. Что поберегло для Центров Оценки будущее?

Библиография 185

Алфавитный указатель 189

Список рисунков

1.1	Факторы в организации, влияющие на стратегию работы с человеческими ресурсами.....	14
1.2	Роль поведенческих критериев в стратегии работы с человеческими ресурсами.....	15
2.1	Обзор типов проведения Центра Оценки	18
2.2	Коэффициенты валидности	19
2.3	Кривая нормального распределения	22
2.4	Пример меморандума	28
3.1	Исследовательская парадигма анализа работы	36
3.2	Пример расшифровки интервью.....	46
4.1	Матрица критериев-упражнений	57
4.2	Выдержки из групповой дискуссии с распределенными ролями	61
4.3	Пример упражнения на поиск информации и принятие решений..	64
4.4	Отрывок из упражнения ин-баскет.....	65
4.5	Пример шкалы основанных на поведении оценок лидерства в групповом упражнении для выпускников вузов	72
5.1	Процедура назначения.....	82
5.2	Распределение участников для групповых упражнений.....	85
5.3	Типовая матрица распределения наблюдателей между участниками.....	87
5.4	Пример графика упражнений.....	89
5.5	Предварительное расписание.....	91

5.6	Расстановка мебели в помещении для групповой дискуссии.....	92
5.7	Памятка администратору при планировании Центра Оценки.....	97
5.8	Перечень оборудования и материалов для Центра Оценки.....	98
6.1	Личностные характеристики успешного наблюдателя	102
6.2	Процесс оценки поведения	106
6.3	Модель поведения «Айсберг Хони».....	107
6.4	Пример бланка наблюдений за поведением.....	109
6.5	Пример заполненного бланка наблюдений за поведением одного участника	110
6.6	Пример расшифровки записи с классификацией по критериям.....	114
6.7	Бланк отчета наблюдателя.....	116
7.1	Матрица Наблюдатель-Участник-Упражнение	122
7.2	Расписание наблюдателя	123
7.3	Рекомендации наблюдателю	125
7.4	Пример матрицы результатов участника	133
8.1	Отрывок из финального отчета по итогам Центра Оценки	141
8.2	Примерный план интервью при предоставлении обратной связи..	148
8.3	Опросник для обратной связи по итогам обратной связи	150
8.4	Пути достижения личного успеха.....	151
10.1	Сравнительная таблица характеристик различных стратегий Центра Развития	173
10.2	Ориентировочная структура трехдневного Центра Развития	176
10.3	Матрица, демонстрирующая различия в степени вовлеченности в оценку менеджеров и участников.....	180

Предисловие

Эта книга родилась осенью 1992 года во время поездки в Йорк, куда мы оба направлялись, чтобы провести для нашего клиента тренинг для наблюдателей в Центрах Оценки. К тому времени мы уже сотни раз в течение десяти лет озвучивали содержание данной книги в самых разных аудиториях. Как практики, мы очень хорошо знали о растущей потребности в информации об этом важном направлении работы с персоналом, но не находили источника, где бы эти знания были изложены доступным языком.

С большей частью академических сведений о Центрах Оценки мы познакомились, работая над степенью магистра по Психологии труда в Birkbeck College в Лондоне. Карьеры авторов книги развивались разными путями. Найджел Пова получил большую часть практических знаний, работая, будучи сотрудником ICL, в подразделении DDI; Иен Баллантайн набирался практического опыта вместе с коллегами из Inbicon, которые находились под сильным влиянием Роберта Бояциса. Нам обоим было ясно, что практикам необходима литература, отвечающая их потребностям.

Эта книга предназначена для менеджера по персоналу, который должен провести Центр Оценки или Развития, возможно, впервые в своей карьере. Мы видим аудиторию наших читателей такой, какой она обычно предстает перед нами в процессе консультирования по проблемам человеческих ресурсов, и пишем, руководствуясь четырьмя целями:

- Задать четкое понимание терминов и стандартов наиболее успешных практик проведения Центра Оценки и Развития.
- Дать достаточные знания по практическим вопросам, используя которые читатель сможет успешно провести Центр Оценки.
- Предоставить читателю информацию, на основе которой он мог бы оценить, каких навыков ему не хватает, и к чей экспертизе нужно обратиться, чтобы компенсировать их отсутствие.
- Предоставить читателю, впервые решившему провести Центр Оценки, перечень вопросов, которые необходимо будет задать потенциальному консультанту.

Помимо этого нами движет желание помочь потенциальным клиентам найти консультантов в области Центров Оценки и Развития, действительно соответствующих высоким профессиональным стандартам.

Книга может быть полезна и тем, кто получает образование в области управления человеческими ресурсами или изучает данный вопрос в рамках более широкой программы MBA или курса психологии. И, наконец, мы надеемся, что эта книга пригодится многим линейным менеджерам, которые глубже заинтересовались Центрами Оценки после

участия в процедурах по анализу работы или выступили в роли наблюдателей при проведении Центров Оценки и Развития.

Книга рассчитана, в первую очередь, на практиков, но мы надеемся, что принцип организации и подачи материала в книге будет принят и нашими учеными коллегами. Мы пытались сфокусировать внимание на некоторых существующих проблемах, не перегружая текст объемистыми цитатами из академических трудов. Если что-то можно было сказать от первого лица в прямой речи, мы так и говорили.

Книга построена по аналогии с работой консультанта над конкретным заказом, начиная от первой встречи с потенциальным клиентом и заканчивая обоснованием результатов.

В первой главе идет речь об истории Центров Оценки, вводятся основные понятия, а также задается стратегия управления человеческими ресурсами, в основе которой лежит подход, основанный на компетенциях. Материал, изложенный во второй главе помогает практику убедить других в концепции Центров Оценки и вписать ее в систему работы с персоналом. В третьей главе обосновывается необходимость проведения анализа работы и компетенций и приводятся некоторые используемые для этого методики. Из содержания третьей главы логически вытекают принципы разработки необходимых упражнений, рассматриваемых в четвертой главе. В пятой главе говорится о последовательности действий, необходимых для сбора различного рода ресурсов, которые обеспечат эффективность проведения Центра. Содержание этой, а также шестой главы, в которой речь идет о тренинге наблюдателей, фактически описывает весь подготовительный процесс. Седьмая глава посвящена техническим вопросам организации и проведения Центра. В восьмой и девятой главах говорится о событиях и процессах, происходящих после проведения Центра. Так, непосредственно после проведения Центра Оценки составляются отчеты и дается обратная связь участникам. В более отдаленной перспективе необходимо оценить эффективность Центра (эти мероприятия должны быть запланированы еще на стадии проектирования Центра). В десятой главе мы попытались обозначить тенденции и возможные проблемы в области Центров Оценки, и в частности, рост интереса к Центрам Развития.

Мы в долгу перед нашими учителями, а также нашими клиентами. Именно они научили нас всему, что мы знаем сегодня. Мы выражаем всем им большую признательность. Нам не хотелось бы кого-нибудь обидеть при составлении списка, но в первую очередь мы благодарны нашим лучшим учителям Майку ван Оудтсхоорну и к прискорбию ушедшему Расселу Виксу. Среди клиентов мы хотели бы поблагодарить Бьянку Кюблер из ICL, Ника Далтона и Пиппу Рид в Birds Eye Walls, Джона Гентри из Croda International, Терри Ходжетса в AT&T-NCR, Уилла Кларка и Регину Джексон из Clydesdale Bank, Джин Гентри, Дениз Корфилд и Эрику Таун из Nestlé. Этой книге не было бы без чуткого участия и огромных стараний нашего секретаря Дэллы МакГевин.

Иен Баллантайн
Найджел Пова

1 Что такое Центр Оценки?



В ЧЁМ СУТЬ ТЕХНОЛОГИИ ЦЕНТРОВ ОЦЕНКИ?

Почти в каждом печатном издании вы прочтете, что Центр Оценки – это мероприятие, а не местоположение. Сам термин произошёл от названия места в США, где компания AT&T оценивала менеджерский потенциал сотен своих сотрудников.

Мы пользуемся термином «технология Центров Оценки», поскольку, на наш взгляд, он отражает два принципиальных момента. Во-первых, вся процедура – это целостный процесс, состоящий из ряда ключевых компонентов. Как и в любом процессе, в технологии Центров Оценки могут существовать различные пути достижения одного и того же результата, но в то же время есть и принципиальные моменты, игнорирование которых может привести к негативным последствиям.

Во-вторых, как и для большинства технологий, для технологии Центров Оценки характерна относительная гибкость в использовании инструментов, конкретных методик, с помощью которых выполняется оценка участников. Благодаря этой гибкости, два проведенных Центра Оценки могут произвести весьма разные впечатления.

Так, например, сессии Центра могут длиться от нескольких часов до нескольких дней. Иногда Центры Оценки превращаются в Центры Развития. Это происходит, когда полученные в ходе Центра Оценки результаты используются с конкретной целью – поддержать индивидуальный рост участников. В большинстве Центров, но не во всех, используются разного рода упражнения, имитирующие реальные ситуации. Исходная британская модель Центров Оценки состояла из серий интервью и бумажных вариантов тестов способностей. Поначалу имитационные упражнения были лишь небольшой частью трехдневной процедуры оценки, но их важность была быстро оценена. Некоторые Центры Оценки могут включать в себя варианты обратной связи от коллег, некоторые содержат элементы самооценки участников, в некоторых могут использоваться психометрические тесты, тогда как в других Центрах всего этого нет. Многих смущает и богатство языка, которым описывается предмет оценки, обозначаемый в разных случаях как качества, компетенции, критерии или параметры эффективности.

Каковы бы ни были эти сложности, любое определение должно содержать главные или универсальные аспекты всего разнообразия процедур. Все Центры Оценки стараются оценить, насколько человек компетентен относительно своей бывшей работы, нынешней работы, но чаще всего – относительно будущей работы, той, на которую он претендует. Все Центры Оценки сфокусированы на поведении. Во-первых,

именно поведение наблюдается во время Центров Оценки, поскольку то, что человек говорит или делает, ничем иным не является. Во-вторых, поведение - это отправная точка и в процессе разработки процедуры, составления упражнений, поскольку вы стараетесь оценить именно то поведение, которое необходимо для успешного функционирования в конкретной должности.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ТЕХНОЛОГИИ ЦЕНТРА ОЦЕНКИ — КЛЮЧЕВЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ

Основная характеристика Центров Оценки, в их современном понимании, заключается в следующем. Центры Оценки являются множественным процессом оценки. Множественность проявляется в пяти основных свойствах. *Группа* участников выполняет *разнообразные* упражнения под наблюдением *команды* обученных наблюдателей, которые оценивают каждого участника по *набору* заранее определенных, непосредственно связанных с работой образцов поведения. И, наконец, решения принимаются путем *совместного* обсуждения всех полученных данных.

МНОЖЕСТВО УЧАСТНИКОВ

Существуют Центры Оценки, которые проводятся только для одного участника. Они применяются, как правило, когда речь идет об очень высоких должностях. Задача такого Центра состоит в том, чтобы провести последнюю детальную проверку кандидата перед тем, как заинтересованные стороны начнут договариваться об условиях. Как правило, Центры Оценки для одного участника проводятся консультантами, ведущими поиск кандидатов, или работающими вместе с ними психологами. Тем не менее общая практика такова, что на сессию Центра Оценки и Развития будет собрано вместе определенное количество участников. Хотя абсолютных правил в данном случае не существует, специфика разработки Центров Оценки накладывает определенные ограничения на размер групп - в каждой из них должно быть четыре-шесть человек. Если число участников в группе превышает 12, то ситуация быстро выходит из-под контроля.

КОМБИНАЦИЯ МЕТОДОВ

Центральным звеном большинства Центров Оценки являются тесты или же имитационные упражнения (симуляции), построенные на материале той конкретной работы, на которую отбираются кандидаты. При их разработке основным принципом является воспроизведение, настолько полное, насколько это возможно, определенных задач, которые участник Центра Оценки будет решать в реальной будущей работе. Чтобы получить полное представление обо всем спектре способностей кандидата, одного имитирования рабочей ситуации недостаточно. Если

мы, например, должны выбрать будущих специалистов по продажам, понятно, что в качестве симуляции лучше всего будет попросить участников сделать презентацию. Этого может быть достаточно для оценки некоторых аспектов работы, но, с другой стороны, эффективные в области продаж специалисты еще и очень организованны, а об их умении организовать работу трудно будет судить по результатам презентации. Для получения полной картины о специалисте нужно будет использовать другие средства оценки умения организовать работу, а именно другую разновидность симуляции, скажем, интервью и, возможно, психометрический тест. Забегая вперед, скажем, что одним из принципов разработки Центров (см. Главу 4), является использование, по крайней мере, двух источников данных о конкретном навыке, компетенции или способности, что в свою очередь означает, что задачу оценки не решить, применяя только один метод или инструмент.

КОМАНДА НАБЛЮДАТЕЛЕЙ

Чтобы избежать ряда проблем, возникающих при проведении индивидуального интервью с целью отбора или оценки некоторых аспектов эффективности работы, необходимо привлекать к этому процессу команду наблюдателей. В литературе ведутся бесконечные споры относительно их количества, но принципиальным моментом является то, что каждый оценивающий должен иметь возможность увидеть каждого участника в одном из выполняемых им упражнений. В идеале наблюдатель должен увидеть всех участников, но не больше, чем в одном упражнении. Обоснование этому правилу будет дано в Главе 6. В команде наблюдателей должен быть соблюден баланс между психологами или менеджерами по персоналу и линейными менеджерами. Все они должны пройти соответствующее обучение.

МЕТОД, ПОСТРОЕННЫЙ НА ПОВЕДЕНИИ, ОСНОВАННЫЙ НА АНАЛИЗЕ РАБОТЫ

Как в любом другом методе оценки персонала, отправной точкой Центра Оценки и Развития должен быть анализ работы. Анализ работы помогает определить, что именно отличает работу успешных в данной должности специалистов от менее успешных. Отличия формулируются в самых разных терминах, среди которых могут быть качества, параметры, критерии или, с недавнего времени, компетенции.

Хотя вполне очевидно, что в целом ряде деятельности важно иметь специальные профессиональные знания, тем не менее наличие таких знаний не всегда обуславливает успех в карьере. В качестве примера можно привести очевидную ситуацию: все доктора изучают медицину, но не все становятся профессорами. С другой стороны, найдутся и такие, которым вообще следовало бы запретить практику. Таким образом, знание работы само по себе не является гарантией успеха в карьере. Неспециалисты, особенно в управлении, скажут вам, что успех в работе

зависит от личности, но и личность не возникает на пустом месте, а существует в определенном контексте.

Успешное выполнение любой работы основано на комбинации факторов, некоторые из которых связаны с характером, другие – с установками, третьи – с определенными навыками, формирующимися с течением времени, четвертые – с энергетическими ресурсами, пятые – с особенностями мышления или решения проблем, шестые – со знанием определенных вещей. Цель анализа работы – определить, какие из факторов наиболее важны для успешного выполнения работы. Рассел (Russel, 1985) выделяет, например, две группы критериев работы менеджера: способы решения проблем и способы взаимодействия с другими людьми (детали в Главе 3).

Определяя разные виды поведения, мы используем слово «критерии». Это нейтральный термин, который значит не больше и не меньше, чем набор характеристик, по отношению к которым в Центре Оценки или где-либо еще оценивается эффективность работы. Термин «критерии» мы будем использовать за некоторыми исключениями и далее в этой книге.

СОВМЕСТНОЕ ОБСУЖДЕНИЕ ДАННЫХ

С самого начала истории разработки Центров Оценки их особенностью являлось то, что собранные результаты совместно обсуждались наблюдателями. В случае принятия решения об отборе окончательные выводы делаются только после того, как будут собраны все данные наблюдений за участниками во всех ситуациях, наблюдатели обсудят их друг с другом и поставят согласованную окончательную оценку. Подобный процесс выработки общего мнения известен как достижение консенсуса, шлифовка или обсуждение наблюдателей. Мы будем пользоваться последним термином.

Вне зависимости от названия цель одна и та же. Команда наблюдателей собирается вместе, чтобы одновременно проанализировать все данные об участнике, никакие предварительные обсуждения при этом не проводятся. В случае Центра Развития менее вероятно, что будут выставляться какие-либо оценки, поэтому целью обсуждения наблюдателей будет обобщение всей информации о сравнительно сильных и слабых сторонах участника для предоставления ему обратной связи.

Существует несколько универсальных правил относительно обратной связи. Заметим, что современные тенденции заключаются в том, чтобы давать участнику как можно более детальную обратную связь, даже если целью Центра Оценки было принятие решения типа «прошел»/«не прошел». Наиболее важным моментом является то, что в правильно организованном Центре Оценки ни один наблюдатель не будет располагать всеми данными об отдельном участнике до финального обсуждения.

ПРОИСХОЖДЕНИЕ ЦЕНТРОВ ОЦЕНКИ

Мало кому известен тот факт, что Центры Оценки изобрели в Европе, а не в Америке (хотя именно так обычно полагают). Сильному влиянию Америки подверглось большинство из того, что предлагают консультанты корпоративного бизнеса. Параллельно существует европейская традиция, которая в значительной степени представлена в государственном секторе. Но об этом позже. Возможно, наиболее известным предшественником того, что мы сегодня называем Центрами Оценки, была Приемная Комиссия Адмиралтейства, особенно если принять во внимание развитие дальнейшей карьеры работавших в ней исследователей. Комиссия образовалась в 1942 году и использовала те же разработки, что и другие подразделения вооруженных сил, особенно Отборочная Комиссия Военного Министерства в армии (ОКВМ). Этим разработкам предшествовал аналогичный подход к отбору офицеров в Германии.

В то же время активно развивалось направление психометрического тестирования. Техники отбора и тестирования стали давать значительно лучшие результаты, чем самый универсальный метод отбора – интервью. Смысл слов «значительно лучшие» мы поясним в следующих главах. Сейчас же мы хотели бы остановиться на том, почему эти разработки возникли в тяжелое военное время.

Один из парадоксов войны состоит в том, что острая необходимость одолеть противника заставляет обращаться к науке, что способствует стремительному развитию технологий. Во второй мировой войне это было справедливо по отношению к формировавшейся психологической науке.

Когда начался массовый призыв, все армейские подразделения столкнулись с двумя факторами, послужившими толчком к формированию технологии Центра Оценки. Первое. Несмотря на то, что армия все еще нуждалась в пехотинцах и клерках, множество людей должны были уметь работать со сложным оборудованием. При этом проводить курс обучения и только по его результатам выяснять, способен ли учащийся грамотно работать с радиопередатчиком, было бы большой тратой времени и денег. Надо было найти метод выявления людей, которые способны быстро обучаться необходимым навыкам и имеют потенциал для развития. Соответственно стали быстро разрабатываться тесты способностей, как мы их сейчас называем.

Второе. Относительно отбора офицеров ситуация выглядела несколько по-другому. В этой области преобладал подход, основанный на предположении, что для руководства другими людьми достаточно иметь необходимый уровень культуры. Хотя уровень культуры часто понимался как принадлежность к определенному социальному классу, справедливо было и то, что успех в службе на низших армейских должностях также мог привести к получению офицерского звания. Хотя офицеры и проходили обучение, но как таковому анализу способностей, необходимых для руководства людьми в любых обстоятельствах, уделя-

лось мало внимания. В итоге, процент офицеров, удаленных из действующей армии был пугающе высок. Это происходило потому, что либо они терпели неудачу в бою, либо старшие командиры предвидели эту неудачу. Именно психологами был разработан механизм отбора офицеров, способных руководить людьми. Масштабы данной проблемы значительно понизились. У этой процедуры отбора были две особенности, которые позволяют называть ее прототипом современных Центров Оценки: изучение поведения как показателя успеха при выполнении работы и использование множества источников данных при принятии решения об отборе.

РОСТ ЦЕНТРОВ ОЦЕНКИ

Хотя Отборочные Комиссии Военного Министерства сначала и не были повсеместно приняты, они продемонстрировали большую эффективность в отборе кандидатов на офицерские курсы по сравнению с ранее существовавшими комиссиями. Первое значительное валидизационное исследование новой технологии отбора (Vernon and Parry, 1949) позволило отметить, что «армия все более убеждалась в том, что получает лучших из возможных офицеров».

Поиск следующего значительного шага в истории становления Центров Оценки приводит нас в Соединенные Штаты, снова в военную среду, где в 1944 году Служба стратегических исследований (ССИ), в последствие ЦРУ (Центральное Разведывательное Управление), взяла на вооружение метод отбора разведчиков. Это событие часто называют рождением Центров Оценки. И хотя это не совсем верно, но действительно, дальнейшие передовые разработки ЦРУ в области методологии отбора сохранились в процедурах и упражнениях, повсеместно используемых в современной практике оценки.

Разница в английском и американском подходах все еще влияет на стиль и содержание Центров Оценки. Центры Оценки, проводящиеся в государственном секторе, в значительной степени являются прямыми наследниками ОКВМ или Отборочных Комиссий для Государственной Службы (о которых будет сказано далее). В корпоративном бизнесе стиль проведения Центров Оценки более походит на то, что было разработано ССИ.

Английский подход включает в себя ряд интервью, тщательно построенных, чтобы избежать дублирования, неструктурированные дискуссии по определенной теме, длинные письменные задания и ряд практических и физических упражнений, при выполнении которых каждому кандидату приходится руководить другими в ситуации решения проблем. По контрасту, в «американском» подходе не предполагают лидерства, но дискуссии структурированы и часто требуют выступления кандидата в заданной роли. От кандидата требуется, например, заключить сделку или договориться о получении ресурсов. Американские

Центры Оценки чаще включают в себя ролевые игры один на один и индивидуальные деловые упражнения (in-basket). Им несвойственны длинные письменные задания.

По эту сторону Атлантического океана первым применением данного метода было создание Отборочной Комиссии для Государственной Службы (ОКГС), которая оценивала соответствие кандидатов при массовом, поточном найме на дипломатическую работу или на внутреннюю государственную службу. Созданная в 1945 году, ОКГС не прерывает работы по сей день. Она возникла как альтернатива существовавшей ранее процедуре отбора, которая была в значительной степени основана на полученном кандидатом образовании и совершенно не применима для поколения, которому вместо учебы пришлось воевать. Естественно, процедура, применяемая ОКГС, много раз совершенствовалась, но основные компоненты остались практически неизменными. Были разработаны упражнения, моделирующие работу ответственного госслужащего: заседание в комитетах, написание заключения по рассмотренному делу, краткая речь и решение проблемы в комитете. Помимо того, кандидаты заполняют батарею тестов и опросники, оцениваются своими коллегами и интервьюируются тремя разными людьми.

Следующим значительным этапом в гражданском применении Центров Оценки было использование их американской телефонной компанией AT&T, разработавшей и осуществившей долгосрочную программу анализа профессионального роста менеджеров. С начала 50-х годов задачей компании было выявить людей, которые способны успешно сделать карьеру менеджера, вне зависимости от образования и предыдущего опыта. На это исследование в значительной степени повлияли две вещи. Во-первых, в распоряжении исследователей было множество источников информации для валидизации использования метода. Удивительно, но собранные во время оценки данные о прогностических индикаторах уровня, которого в итоге достигнет участник, никогда не были обнародованы внутри организации. С определенными интервалами проводились сравнения спрогнозированного и реально достигнутого уровня. После того, как эти результаты были опубликованы, другие компании, особенно в США, ринулись в AT&T, чтобы разузнать, что же именно ими было сделано, и чтобы использовать у себя этот метод.

На следующем этапе развития Центров специалисты AT&T решили начать собственный бизнес, чтобы удовлетворить возникший спрос на проведение Центров Оценки. Они создали консалтинговую компанию (фактически предшественницу DDI), специализирующуюся на выявлении и развитии человеческого потенциала. Влияние DDI как пионера бизнеса сначала в США, а затем и в Европе, сильно заметно в подходе к разработке Центров Оценки, используемом консультантами по всему миру. Оно значительно отразилось на содержании и стиле упражнений и определило использование пятибалльной шкалы оценки.

В 60-70-е годы наблюдался если не ошеломляющий, то стабильный рост в использовании методологии, особенно в Америке и странах Европы, где располагались представительства мультинациональных компаний. Дулевиц, Флетчер и Вуд (Dulewicz, Fletcher and Wood, 1983) отметили, что в то время Центрами Оценки пользовались в основном подразделения американских мультинациональных компаний, таких как IBM и Rank Хегох. Тем не менее, интерес конкурентов, который спровоцировал рост популярности метода в США, наблюдался и в Англии. Например, компания Mars стала использовать Центры Оценки в Англии для отбора выпускников вузов в начале 70-х и какое-то время в своей индустрии была в одиночестве. В конце 80-х оба прямых конкурента Cadbury Schweppes и Rowntree Mackintosh, теперь часть Nestle, уже использовали Центры Оценки как механизм окончательного отбора при найме выпускников.

Помимо этого, в середине 70-х Центрами Оценки стали пользоваться крупнейшие мультинациональные компании европейского происхождения. Среди них были две англо-голландские компании – Shell и Philips – и немецкая компания Siemens.

Со временем в Англии Центры Оценки стали больше использоваться и в государственном секторе. Наверное, самым известным примером будет Подразделение Оценки Министерства Внутренних Дел. Впоследствии значительный всплеск интереса к Центрам Оценки произошел в 1978 году, когда Комиссия по равным возможностям приняла решение использовать Центры Оценки в качестве метода найма собственного административного и части руководящего персонала. Очевидно, что ее главной целью было использование абсолютно справедливого механизма отбора.

Многие исследователи пытались определить, насколько распространено использование Центров Оценки. Гоглер и др. (Gaugler et al., 1987) опубликовали исследование, обобщающее все ранее опубликованные данные по валидации (на этом мы еще остановимся подробнее). В рамках своей работы авторы попытались оценить масштабы использования Центров Оценки и выяснили, что их проводят, по крайней мере, 2000 американских компаний. В 1989 году английский исследователь Мейби (Mabeу) подсчитал, что за предыдущий год Центрами Оценки пользовались 37% компаний со штатом более 1000 человек, хотя методика по-прежнему применялась, в основном, при найме менеджеров.

ОЦЕНКА МАСШТАБОВ СОВРЕМЕННОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ

Исследование, опубликованное Бойлом и др. (Boyle et al., 1993), указывало на распространенность метода Центров Оценки в Англии и содержало детальный анализ ситуации. Выводы исследования заключались в том, что Центры Оценки в большей степени применялись в крупных компаниях и в частном секторе. Но среди них широко используют Цен-

тры Оценки энергетические компании, банки, табачные и продуктовые компании, тогда как компании в сфере образования, печати и в административном секторе используют их значительно реже. Центрами Оценки пользуется почти половина (49.9%) организаций в частном секторе и 38.7% организаций госсектора. Хотя такие данные обычно трудно проверить, они подтверждаются всеми предыдущими исследованиями. Поэтому, можно сказать, что в 90-е годы наблюдается быстрый рост применения технологии Центра Оценки. Есть и другие интересные данные. Проводился анализ сфер применения технологии, в результате чего выявились четыре основные области:

- Отбор кандидатов «на входе» (при найме на работу), как правило, для выпускников вузов.
- Найм кандидатов со стороны на более высокие позиции.
- Выявление кандидатов на продвижение внутри компании.
- Развитие карьеры персонала.

Некоторые организации используют технологию Цента Оценки во всех вышеназванных областях, а некоторые проводят Центры Оценки, по крайней мере, в двух областях. Были выявлены следующие различия. Крупные организации в частном секторе склонны использовать Центры Оценки при найме выпускников, тогда как в госсекторе, в который уходит довольно большое количество выпускников, тем не менее предпочитают использовать Центры Оценки при отборе кандидатов, обратившихся по объявлениям о найме на более высокие позиции. Крупные частные организации чаще, чем государственные, используют эту технологию для продвижения сотрудников внутри компании. Интересно понять, почему существуют эти различия, особенно учитывая то, что частные компании стремятся обычно к экономии затрат, а использование Центров Оценки весьма дорогостоящее мероприятие. В качестве гипотезы мы можем предположить, что компании частного сектора больше заботятся о своей конкурентной способности, а при таком подходе правильный отбор сотрудников является основой их преимущества.

Государственный и частный секторы схожи в одном. На сегодня наиболее распространенной сферой применения Центров Оценки как в частном, так и в госсекторе является все же карьерное развитие.

ОТКУДА РОСТ?

Отчасти рост использования технологии Центров Оценки объясняется конкуренцией. Странно слышать от крупных компаний о постоянно испытываемых ими трудностях в найме «хороших» выпускников, ведь высшее образование получает все больше людей. Не важно, насколько объективно или субъективно это ощущение нехватки «хороших» выпу-

скингов, но действительно, многие ведущие организации чувствуют, что им приходится каждый год бороться с конкурентами за довольно ограниченные людские ресурсы. Это справедливо как по отношению к компаниям-производителям, так и к юридическим или бухгалтерским фирмам. Как и в любой другой конкурентной ситуации, когда один из лидеров на рынке внедряет некую инновацию, конкуренты реагируют незамедлительно, в данном случае путем усовершенствования собственной практики найма. Чуть выше мы приводили пример с компаниями Mars, Rowntree Mackintosh и Cadbury Schweppes. В энергетическом бизнесе и British Gas, и BNF plc, и Powergen, и BP, и Shell – все используют Центры Оценки, и все борются за одних и тех же выпускников.

Другим движущим фактором в развитии этой технологии является приток в консалтинг организационных психологов и людей, чей опыт работы был связан с управлением персоналом или, что чаще, с тренингом. Хотя профессиональная квалификация может быть важным прогностическим индикатором компетенции, понятно, что не все организационные психологи прошли хорошее обучение или хотя бы интересуются принципами разработки Центров Оценки. Точно так же существует много бывших специалистов по управлению персоналом или ведущих тренинги, которые хорошо понимают принципы оценки и разрабатывают очень хорошие и высоко валидные Центры. К сожалению, одним из последствий роста интереса к Центрам Оценки стало появление большего числа некачественно разработанных процедур, которые вредят клиентам и, что еще более серьезно, могут крайне негативно повлиять на будущее оцениваемых людей.

Возможно, больше всего на рост применения Центров Оценки повлияли глобальные изменения, происходящие во многих компаниях на рубеже столетий. В частности, благодаря внедрению компьютерных технологий, происходит снижение спроса на ручной труд и офисную работу, не требующую большой квалификации. Меняются функции и специфика управления: одно дело – руководитель, назначенный на один из уровней жесткой иерархии, и совсем другое – менеджер, работающий по контракту с теми ресурсами, которые ему удалось приобрести в результате переговоров. Также общепризнанным становится и тот факт, что навыков, приобретенных в молодости, не хватает на всю профессиональную жизнь, необходима их смена.

Все эти обстоятельства заставляют людей прилагать большие усилия, чтобы эффективно работать и успешно адаптироваться к растущему темпу изменений. Если организации смотрят далеко в будущее, они просто вынуждены стать более профессиональными в выявлении и развитии нужных им талантливых работников. Рост Центров Оценки отражает растущий профессионализм.

ЗАТРАТЫ И ПРИБЫЛЬ

Способ расчета прибыли и затрат на проведение Центра Оценки мы подробно рассматриваем в следующей главе. Сейчас мы скажем лишь, что одним из основных факторов, препятствующих широкому распространению этой технологии, всегда была цена. Стоимость складывается из двух вещей: стоимости разработки и стоимости проведения ряда оценок в рамках оценочной сессии, длящейся до недели. Обычно в роли наблюдателей выступают люди, занимающие довольно высокие должности, у которых много других важных дел. Вместо того, чтобы заняться ими, эти чрезвычайно занятые люди целиком погружаются в процесс оценки. И мы должны решить для себя, почему так происходит, почему это так необходимо?

Естественно, существует большое количество исследовательских данных, подтверждающих валидность Центров Оценки, и к ним часто прибегают при продаже услуги клиенту по реализации Центра и во время тренинга наблюдателей. И это совершенно уместно, особенно учитывая, что предсказательная валидность Центров Оценки примерно в три раза больше валидности интервью (Gaugler et al., 1987). Но это не может служить достаточным объяснением той полной отдачи, с которой наблюдатели участвуют в процессе Центра Оценки с самого его начала.

Видимо, в тот момент, когда люди эмоционально вовлекаются в процесс, они перестают искать рациональные обоснования, а хотя бы раз столкнувшись с Центрами Оценки, действительно становятся их страстными приверженцами. Этому есть следующие причины:

- Убедительная конструкция. Важные критерии успешности явно просматриваются при выполнении упражнения. Если этой очевидности нет, то возникают вопросы или к качеству разработки Центра Оценки, или к участнику. Причем, если дело в участнике – он не демонстрирует критерии успешности – то высока вероятность, что проводя только интервью, можно было бы и не увидеть этого.
- Процесс оценки воспринимается и участниками, и оценивающими по сути своей как более справедливый, чем чье-либо самостоятельное суждение. Данные показывают, что выпускники вузов более охотно принимают предложения и дольше работают у тех работодателей, которые используют Центры Оценки.
- И участники, и наблюдатели согласны в том, что участник получает адекватное представление о работе на данной должности или на данном уровне. Иногда участники говорят, что Центр Оценки отвратил их от желания стать менеджером. Хотя поначалу может и обидно признать факт, что ты не подходишь для данной работы, но последствия осознания подобного факта являются одинаково полезными и для руководителя, и для сотрудника.
- Невозможно отрицать факт того или иного поведенческого действия, имевшего место в процессе оценки, так как все действия точно

фиксируются. Когда приходит время давать обратную связь участнику, то факт, что его поведение наблюдало множество наблюдателей, не дает участнику возможности отрицать неприятные для него факты.

- Вполне очевидно, что в качестве первого шага в процессе развития сотрудника наиболее привлекателен Центр Развития. Это уникальная и эффективная процедура, не несущая угрозы участнику (если идея проведения Центра подана правильным образом). Большинство людей, как правило, приобретают более глубокие знания о себе в процессе участия в Центре, и поэтому более склонны планировать собственную карьеру на основе Центра Развития, а не вследствие разнообразных обсуждений.

ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА

Перед тем, как завершить данную главу, мы хотели бы перечислить некоторые дополнительные преимущества Центра Оценки, довольно часто имеющие место, хотя и не являющиеся принципиальными в принятии решения о его проведении.

ВОЗМОЖНОСТЬ РАССМОТРЕТЬ, НА ПЕРВЫЙ ВЗГЛЯД, НЕДОСТАТОЧНО КВАЛИФИЦИРОВАННЫХ КАНДИДАТОВ

При использовании процедур найма, которые ограничивают возможности выбора кандидата рамками академической квалификации и опыта, часто упускают из виду «хороших» кандидатов. Достаточным подтверждением тому явились ранние исследования ОКВМ, которые показывали, что многие солдаты, моряки и летчики, не имея достаточного образования, были способны продемонстрировать реальные умения.

Требование определенного опыта работы от кандидата часто свидетельствует об умственной лености специалистов, занимающихся отбором, поскольку при этом не поднимается фундаментальный вопрос, а каких знаний и каких навыков ждет организация от человека, имеющего данный опыт.

НАБЛЮДАТЕЛИ ОТКРЫВАЮТ ДЛЯ СЕБЯ МНОГО НОВОГО В ВОПРОСАХ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Не подвергается сомнению, что наблюдатель, участвующий в Центре Оценки, развивает у себя навыки, применимые и в обычной рабочей практике. Как правило, более точными становятся наблюдения, суждения о людях, а вследствие этого растет и уверенность в правильности понимания вопросов, связанных с персоналом. Многие специалисты в области персонала говорят о том, что после участия в Центре Оценки в качестве наблюдателя им стало легче делиться своими мыслями, суждениями с непосредственным руководителем и коллегами.

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ТЕХНОЛОГИИ ЦЕНТРОВ ОЦЕНКИ

В следующей главе подчеркивается необходимость разработки документа, в котором четко сформулирована политика и причины применения технологии Центров Оценки в организации. Понимание того, что эффективность работы базируется на поведении и способность пользоваться универсальным поведенческим языком, становится краеугольным камнем стратегии управления человеческими ресурсами.

Стратегические вопросы обычно размыты и абстрактны. Они часто упускаются менеджерами всех уровней в организациях любого профиля, в которых главное внимание уделяется лишь насущным конкретным задачам. А фактически, *стратегический вопрос* управления персоналом заключается в том, как добиться оптимальной эффективности работы от людей.

Понимание эффективности связано с ценностями организации. На производстве оптимальная эффективность обычно связана с продуктивностью, тогда как в медицине речь идет об идеальном оказании врачебной помощи. Эти системы ценностей определяются миссией организации. Миссия, в свою очередь, подвергается изменениям в процессе взаимодействия с внешними условиями. Эта последовательность событий отражена на Рисунке 1.1.

Воплощение образа будущего и ценностей в жизнь целиком зависит от наличия компетентных менеджеров. Термин «менеджер» употребляется здесь в широком смысле. Ведь старший преподаватель любой школы будет демонстрировать все те же качества и таланты, которые отличают специалистов, официально именующихся словом менеджер. Знание того, в чем именно состоят эти таланты и является универсальной основой стратегии работы с персоналом. Подчеркнем, что данный аргумент справедлив не только в отношении менеджеров. Подобная логика, в нашем понимании, справедлива и по отношению к другим профессиям.

Большая часть повседневной работы с персоналом связана с наймом, обучением, разработкой и описанием политики в той или иной области, отслеживанием эффективности механизма поощрений. На Рисунке 1.2 показано, как поведенческие критерии становятся центральным моментом, придающим единый смысл этим разнообразным сферам в управлении персоналом.

В завершении первой главы, сделаем краткий комментарий к употреблению терминов «участник» и «кандидат». В данной главе мы использовали оба термина в зависимости от контекста. Но с этого момента, в целях единообразия, мы везде, где это уместно, будем прибегать к термину «участник».



Рисунок 1.1 Факторы в организации, влияющие на стратегию работы с человеческими ресурсами



Рисунок 1.2 Роль поведенческих критериев в стратегии работы с человеческими ресурсами

2 С чего начать?



Центр Оценки – это сложная технология, которую необходимо тщательно продумывать и планировать, особенно на начальной стадии, как только впервые возникает идея его проведения. В данной главе обозначены вопросы, которые необходимо иметь в виду на протяжении всего процесса, начиная с формулирования концепции на бумаге и заканчивая проведением первого Центра.

ПОЧЕМУ ЦЕНТР ОЦЕНКИ?

Этот очевидный вопрос очень важен, поскольку Центры Оценки представляют собой только средство для достижения цели. Если организация решает провести Центр просто из любопытства или из смутного ощущения, что это почему-то нужно сделать, то она может в итоге не получить никаких значимых и важных результатов. Все Центры Оценки должны иметь четко определенную цель, и эта цель должна иметь отношение к осуществлению задач организации. Ясность цели – важный фактор, поскольку именно она способна придать Центру Оценки определенную форму и повлиять на решение множества вопросов, касающихся разработки Центра и самой процедуры его проведения. Существует два типа Центров Оценки: для выработки простого решения (нанимать или не нанимать, продвигать по службе или нет) и для диагностики сильных сторон участников и их областей развития. Первый тип совершенно точно относится к Центрам Оценки, тогда как второй тип довольно часто называют Центрами Развития. Различия между ними более детально поясняются в Главе 10.

Теперь предположим, что некто, обладающий достаточными знаниями и желанием воспользоваться данной технологией, осознал, что с помощью Центра Оценки можно решить важную организационную задачу. С чего ему следует начать?

РЕАЛИЗАЦИЯ ЦЕНТРА ОЦЕНКИ

Учитывая масштабы и сложность Центра Оценки, необходимо иметь четкое представление о стадиях осуществления данного проекта. Эти стадии показаны на Рисунке 2.1. Процедура «запуска» Центра Оценки с момента возникновения идеи занимает примерно четыре месяца.

При обсуждении целесообразности и необходимости проведения Центра, на этапе согласования принципов Центра Оценки, как правило, играют роль два фактора: валидность процедуры и обоснование прибыли/затрат.

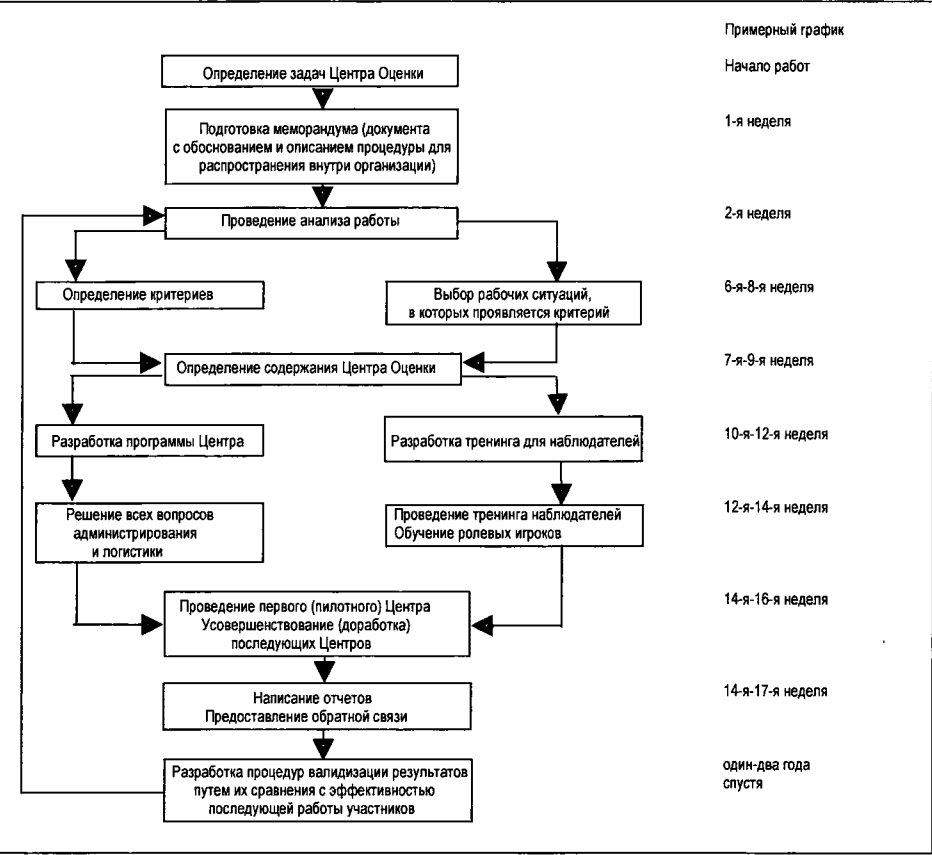


Рисунок 2.1 Обзор этапов проведения Центра Оценки

ВАЛИДНОСТЬ ЦЕНТРОВ ОЦЕНКИ

О валидности Центров Оценки пишут много, поскольку это действительно один из принципиальных аргументов в пользу их проведения. Напомним, что валидность означает степень, в которой тот или иной метод работает так, как это было задумано. Поскольку Центры Оценки обычно проводят с целью прогнозирования будущего потенциала участника, нас в первую очередь интересует то, что называется «прогностической валидностью» (валидностью прогноза). Валидность прогноза рассчитывается путем корреляции общего балла участника Центра Оценки со значением определенного показателя эффективности его дальнейшей работы. К показателям эффек-

тивности могут относиться балл по аттестации, повышение в должности, повышение зарплаты или независимые оценки менеджеров.

Хотя публикуемые по этому вопросу данные слегка отличаются, в целом, большинство показателей валидности прогноза говорит в поддержку использования Центров Оценки. В какой-то момент встала задача объединить результаты разных исследований Центров Оценки, чтобы сформировать общую фактическую базу и провести сравнение этого метода с другими методами оценки персонала. Подобную процедуру принято называть мета-анализом, и она была проведена Майком Смитом из Манчестерского технологического университета, который объединил свои собственные неопубликованные данные с данными Хантера и Хантера (Hunter & Hunter, 1984) (см. таблицу на Рисунке 2.2)

Центры Оценки (продвижение)	0.65
Профессиональные тесты	0.54
Тесты когнитивных способностей	0.53
Центры Оценки (эффективность работы)	0.43
Современные личностные опросники	0.39
Биографические данные	0.38
Рекомендации	0.23
Интервью	0.19

Рисунок 2.2 Коэффициенты валидности

В таблице показано, что Центр Оценки, если он проводится с целью принятия решения о продвижении, становится наиболее точным индикатором будущей эффективности работы, оцениваемой по определенному показателю. Интересно отметить, что валидность Центра Оценки выше, когда с его помощью прогнозируется возможность продвижения сотрудника ($r = 0.65$), а не оценивается эффективность работы по определенным, измеряемым в процедуре, критериям ($r = 0.43$). Это связано с тем, что в первом случае мы получаем ответ Да/Нет, а во втором случае оценка производится по целому ряду критериев/компетенций, поэтому и вероятность ошибки выше.

Проще говоря, приведенные коэффициенты валидности означают, что Центры, направленные на оценку возможности карьерного продвижения, позволяют достаточно точно выявлять людей, потенциально успешных в работе, в 65 процентах случаев. Для сравнения, интервью позволяет это сделать только в 19 процентах случаев. По данным аналогичных мета-анализов, проведенных Шмитом и др. (Schmitt et al., 1984) и Гоглером и др.

(Gaugler et al, 1987), общие коэффициенты валидности Центров Оценки равны 0.41 и 0.37 соответственно.

С другой стороны, некоторые исследователи призывают относиться к этим данным с осторожностью. Их аргументы касаются статистических ограничений корреляционных методов (в эти споры мы не хотели бы углубляться) и практических трудностей, связанных с получением точных прогностических данных на основе объединения ряда различных исследований. К тому же существует «вечная» проблема критерия: как определить точный и надежный показатель эффективности работы, с которым можно было бы сравнивать прогнозы. Но все же, если оставить в стороне эти аргументы, то у Центров Оценки больше преимуществ, по сравнению с другими методами отбора, относительно прогнозов будущей эффективности работы и возможностей продвижения.

Завершая разговор о валидности, отметим, что помимо предсказательной валидности, которая является наиболее распространенным показателем валидности Центров Оценки, существуют и другие виды валидности, на которых мы вкратце и остановимся.

НАГЛЯДНАЯ ВАЛИДНОСТЬ

Наглядная валидность имеет отношение к восприятию Центров Оценки людьми: измеряет ли Центр Оценки то, что должен измерять? Считают ли участники процедуру справедливой? Одно из сильных преимуществ Центров Оценки заключается в том, что если он правильно разработан, участники чувствуют, что их оценивают действительно в соответствии с требованиями будущей работы или с теми условиями, в которых им предстоит оказаться. Таким образом, наглядная валидность или, как ее еще называют, справедливая валидность Центров Оценки довольно высока.

СОДЕРЖАТЕЛЬНАЯ ВАЛИДНОСТЬ

Содержательная валидность показывает, насколько точно содержание упражнения отражает требования конкретной работы, должности: достаточно ли широк спектр предложенных заданий, и насколько глубоко они отражают природу анализируемой работы. Содержательную валидность также относят к преимуществам Центров Оценки. Особенно по контрасту с психометрическими тестами, в которых связь между содержанием работы и содержанием теста не всегда очевидна.

КОНСТРУКТНАЯ ВАЛИДНОСТЬ

Насколько четко определены и адекватны конструкты, лежащие в основе Центра Оценки? Другими словами, являются ли измеряемые критерии/компетенции самостоятельными переменными, существенными для данной работы. Мы можем быть уверены в том, что Центр Оценки измеряет именно требуемые переменные лишь в том случае, если, как будет пока-

зано в следующей главе, был проведен качественный и эффективный анализ работы.

КОНКУРРЕНТНАЯ ВАЛИДНОСТЬ

Дают ли Центры Оценки результаты, согласующиеся с другими валидными измерениями? Исследования показывают, что дело обстоит именно так, и нет причин сомневаться в эффективности методического аппарата Центров.

ОБОСНОВАНИЕ ЗАТРАТ: АНАЛИЗ ПРАКТИЧЕСКОЙ ВЫГОДЫ

После технического обоснования Центра Оценки необходимо обосновать его стоимость. Центры Оценки требуют больших ресурсов и поэтому, обычно, считаются дорогими. Но их стоимость нужно сопоставлять с той выгодой, которую они приносят в денежном выражении. За последние десять лет специалисты в области работы с персоналом научились рассчитывать финансовую отдачу, которую приносят используемые ими методы. Этот способ называется анализом практической выгоды и хорошо описан в работах Касио (Cascio, 1982) и Смита (Smith, 1988). Метод довольно сложный, но мы постараемся объяснить его как можно проще на примере.

Представьте себе организацию, которая хочет нанять на работу 15 человек из 45 представленных кандидатов, а значит коэффициент отбора (selection ratio – SR) равен $1/3$ или 33%. Разумно предположить, что в любой профессии есть существенный разброс в уровне специалистов, от очень низкого на одном полюсе до чрезвычайно высокого на другом. Если бы такого разброса не было, мы не нуждались бы в сложных методах отбора этих специалистов. Предположим, что кандидаты выбираются случайным образом, тогда, скорее всего, получится кривая нормального распределения, где большинство кандидатов будет ближе к среднему уровню, а крайности в обе стороны будут сбалансированы.

Чтобы принять наиболее правильное решение об отборе кандидатов, исходя из коэффициента отбора равного 33%, необходимо выбрать 15 человек из тех, кто работает лучше всех. Они будут находиться в правой части кривой нормального распределения, как показано на Рисунке 2.3.

Следуя этой схеме, необходимо сделать следующие шаги:

ШАГ 1

Статистические таблицы показывают, что эффективность трети лучших работников выше среднего значения по группе в целом на 0.44 стандартного отклонения (SD), а ордината (L) в этой точке равна 0.36. Ордината соответствует высоте кривой в заданной точке и демонстрирует процент успешных кандидатов.

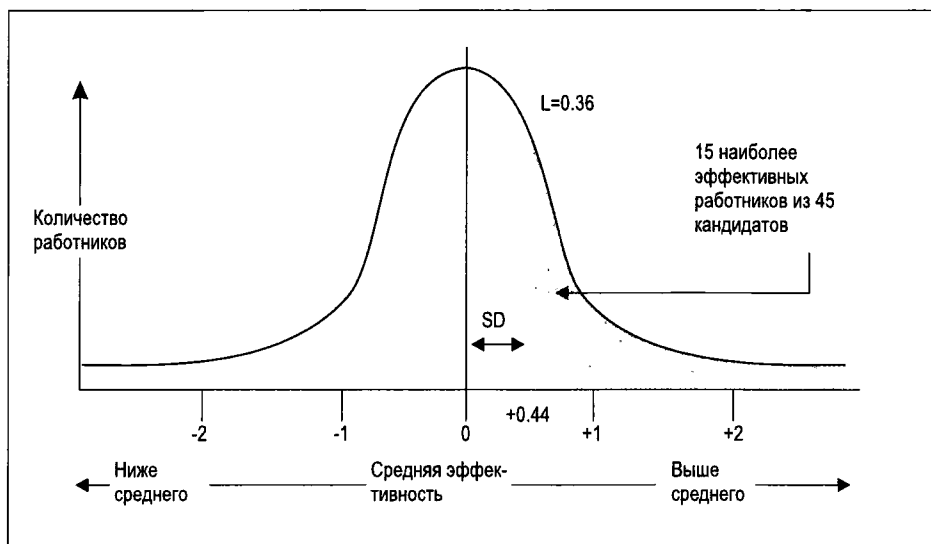


Рисунок 2.3 Кривая нормального распределения

ШАГ 2

Предположим, что, благодаря совершенным методам отбора, выбраны 15 лучших работников. Теперь интересно выяснить, насколько средняя эффективность их работы отличается от эффективности работы всей группы кандидатов? Это можно рассчитать, разделив значение ординаты 0.36 на коэффициент 0.33, в результате чего получится, что средняя эффективность работы этих 15 человек равна 1.09 стандартных отклонений от среднего значения по группе в целом.

ШАГ 3

На этом этапе нужно учесть, что используемые нами методы отбора, хотя, как мы надеемся, и лучше обычных, но все же не абсолютно совершенны. Поэтому умножим ранее полученную цифру на коэффициент прогностической валидности того метода оценки, который предполагается использовать. Таким образом, совершенно идеальный метод отбора позволит добиться увеличения прогнозируемой эффективности работы на 1.09 SD по отношению к среднему. При использовании Центра Оценки этот показатель SD будет равен 0.4687 SD (1.09×0.43), а для интервью соответственно 0.207 SD (1.09×0.19). Цифры 0.43 и 0.19 взяты из Таблицы 2.2.

ШАГ 4

Следующим шагом будет определение того, что означают в денежном выражении полученные показатели улучшения эффективности работы, заданные в терминах стандартного отклонения, т.е. необходимо определить вели-

чину стандартного отклонения. Это тоже достаточно сложный процесс, но мы воспользуемся результатами исследования Шмидта и Хантера (Schmidt and Hunter, 1983), которые говорят о том, что, по самым скромным подсчетам, одно стандартное отклонение соответствует 40 процентам годовой зарплаты. Возвращаясь к нашему примеру, предположим, что зарплата сотрудника составит 20 000 фунтов в год. Тогда одно стандартное отклонение соответствует 8 000 фунтам ($20\,000 \times 40$), и один кандидат, выбранный с помощью Центра Оценки, по всей вероятности, принесет на 3 750 фунтов больше для бизнеса за один год, чем средний работник. Но это еще не все. Эти результаты распространяются на всех кандидатов, которых мы планируем нанять. Например, если мы хотим заполнить с использованием Центра Оценки 15 вакансий, общий эффект составит $3\,750 \times 15 = 56\,250$ фунтов.

ШАГ 5

Затем нам необходимо рассчитать, сколько в среднем кандидаты проработают в данной должности, поскольку положительный эффект от их работы будет распространяться на несколько лет. Предположив, что среднее время работы в этой должности составит 2.5 года, мы получим: $56\,250 \times 2.5 = 140\,625$ фунтов.

ШАГ 6

И наконец, рассчитав полный финансовый эффект, мы должны вычесть затраты на отбор кандидатов. Они могут варьировать и определяются несколькими факторами: методы отбора, число кандидатов, стоимость материалов, стоимость разработки и проведения тех или иных процедур. Тем не менее, хотя многие из этих затрат нельзя исключить, при подсчетах быстро становится очевидным, что финансовый эффект такой процедуры, как Центр Оценки, значительно превышает затраты на ее проведение.

Подводя итоги, общий финансовый эффект можно подсчитать по формуле (Bedford, 1988):

$$\text{Общий финансовый эффект} = (L / SR) \cdot r \cdot SD \cdot n \cdot t$$

Где:

- L – ордината кривой нормального распределения, которая соответствует проценту успешных кандидатов.
- SR – коэффициент отбора (процент кандидатов, признанных успешными при отборе).
- r – корреляция результата процедуры отбора и критерия эффективности (обычно, предсказательная валидность).
- SD – стандартное отклонение уровня эффективности работы, выраженного в фунтах за год (хорошим показателем является годовая зарплата, умноженная на 40%).
- n – число успешных кандидатов.
- t – средняя продолжительность работы в обозначенной должности, измеряемая в годах.

Расчеты денежной выгоды, проводившиеся в последнее время, показали, что использование Центров Оценки позволяет достичь значительного финансового эффекта. В частности, в работе Джонса (Jones, 1988) показано, что при найме в ВМС Великобритании офицеров только одного профиля, использование Центра Оценки вместо обычного интервью позволило сэкономить около трети миллиона фунтов, поскольку на обучение офицеров потребовался лишь один год вместо обычных четырех. Бедфорд (1988) ссылается на использование Центров Оценки при отборе старших офицеров полиции на курсы для старшего командования в Национальный Полицейский Колледж в Брамшиле. Успешное прохождение обучения неизбежно означает продвижение по службе и позволяет попасть в число кандидатов на должности руководителей полицейских. Согласно анализу практической выгоды, экономический эффект Центра Оценки составил, по меньшей мере, 800 000 фунтов в год.

Итак, мы сделали техническое обоснование, расчет прибыли и затрат. Теперь необходимо учесть и другие моменты, которые могут повлиять на намерение провести Центр Оценки.

КАК УБЕДИТЬ В НЕОБХОДИМОСТИ ЦЕНТРА ОЦЕНКИ?

Для того, чтобы убедить различных людей (начиная с руководителей компании и заканчивая собственно участниками Центра Оценки) использовать Центр Оценки, приходится объяснять его преимущества. Мы перечислим некоторые аргументы, способные помочь продвижению технологии Центров Оценки, ее продаже на разных этапах и разным людям.

РУКОВОДСТВО

Чтобы Центр Оценки был запущен и получил поддержку, в большинстве случаев важно добиться одобрения руководства компании. На этом уровне требуется четко обозначить связь между проведением Центра Оценки и решением важных организационных задач. Если Центр Оценки используется как средство отбора (например, при найме выпускников вузов) или для обоснования важных назначений на управленческие должности, то цель его совершенно ясна. Но почему для этого нужно использовать именно Центр Оценки? Как это обосновывать? В большинстве случаев необходимо заострить внимание на аргументах соотношения прибыли и затрат (на которых мы уже останавливались и которые говорят в пользу применения сложной технологии Центра Оценки).

Еще одним важным вопросом для обсуждения на уровне руководства компании являются политические последствия использования данной технологии. Нам довольно часто приходится слышать комментарии менеджеров по персоналу, которые хотели бы провести Центры Оценки, но чувствуют, что их организация еще не готова к ним. Это довольно часто означает, что культура организации не позволяет ей приспособиться к этому объ-

ективному процессу. Некоторые из наших клиентов говорили, что они всеми силами пытаются вдохновить своих руководителей идти навстречу 21 веку, а в ответ слышат, что им хорошо жить в веке 19-м. Таким образом, самая трудная задача состоит в том, чтобы заставить руководство признать: объективная оценка принесет пользу организации, а синдром «старой школы» должен уйти в прошлое.

НАБЛЮДАТЕЛИ

Поскольку наблюдателями обычно бывают менеджеры, находящиеся хотя бы на один должностной уровень выше участников Центра, они способны оказать значительное влияние на успех всего процесса. Их необходимо убедить в полезности Центра Оценки, что, как правило, делается во время тренинга наблюдателей (см. Главу 6). Но формировать у них понимание процесса в целом и важности своих обязанностей нужно задолго до начала сессии оценки. Основной трудностью может явиться нежелание будущих наблюдателей выделить время на участие в тренинге. Нежелание обычно связано с недооценкой сложности процесса и с ложной уверенностью в том, «что они уже делали это раньше». Процедуры отбора наблюдателей и введения их в курс дела до начала тренинга описаны в Главе 6, но стоит отметить, что вовлечь их в процесс можно уже на стадии анализа работы или на этапе разработки упражнений.

НЕПОСРЕДСТВЕННЫЕ РУКОВОДИТЕЛИ УЧАСТНИКОВ ЦЕНТРА ОЦЕНКИ

Им, как не имеющим непосредственного отношения к Центру Оценки, часто уделяют меньше внимания, хотя они могут сыграть немаловажную роль в обеспечении грамотной поддержки процедуры. Скорее всего, они будут вовлечены в процесс на стадиях анализа работы и разработки упражнений, а возможно, и в качестве наблюдателей, хотя и не для своих непосредственных подчиненных. Но их более существенная роль, которая часто недооценивается, заключается в их возможном влиянии на участников до и после проведения оценки.

До начала собственно оценки они могут участвовать в определении состава участников Центра и ознакомлении своих подчиненных, отобранных в качестве участников, с процедурой. Это неизбежно повлияет на отношение участников к Центру Оценки и на их ожидания. Поэтому менеджеры должны четко представлять себе, что следует говорить участникам, а что — нет.

После оценки они, как правило, помогают непосредственным подчиненным в разработке их личного плана развития. Это особенно актуально в случае проведения Центра Развития (см. Главу 10).

УЧАСТНИКИ ЦЕНТРА ОЦЕНКИ

Мы не погрешим против истины, если скажем, что большинство участников Центра Оценки волнуются накануне его проведения или даже боятся неоп-

ределенности предстоящего. Как бы хорошо ни донесли до них идею Центра и не рассказали о том, чего им следует ожидать, участники все равно будут испытывать некоторую тревогу. К счастью, она быстро проходит, стоит им только начать работу в Центре. Чтобы минимизировать их опасения, необходимо прояснить два важных вопроса: «Зачем проводится данная процедура Центра Оценки?» и «Как будут использованы результаты?»

Ответы на эти и другие вопросы должны быть получены участниками и другими заинтересованными лицами задолго до начала сессии оценки в форме меморандума – документа с обоснованием и описанием процедуры для распространения внутри организации. Написание и распространение меморандума – это необходимый первый шаг для любого Центра Оценки, особенно если есть опасение, что мотивы процедуры не ясны или могут быть поставлены под сомнение.

Меморандум

Очень важно составить меморандум в самом начале разработки процедуры Центра Оценки, чтобы избежать неясностей и сформировать у всех, вовлеченных в процесс людей, четкое понимание происходящего. Меморандум готовится в письменной форме, причем доступ к нему должен быть широким. В нем указывается:

1. Каковы цели и задачи Центра.
2. Для кого предназначен Центр, и каким образом будут отобраны участники. Критерии отбора также должны быть названы.
3. Кто войдет в число наблюдателей. Как и по каким критериям их будут выбирать, и какой тренинг они пройдут накануне Центра Оценки.
4. Как будут использоваться результаты оценки. Необходимо указать для каких практических целей будут собраны результаты. Таких целей может быть несколько. Например, главная цель - обосновать решение об отборе. Но кроме этого, собранная в Центре Оценки информация поможет в дальнейшем обучении тех кандидатов, которые будут выбраны для продвижения.
5. В какой форме будут храниться данные о результатах оценки, и кто будет иметь к ним доступ. К этой теме относится важный вопрос: кому принадлежат данные? Как правило, результаты оценки представляются в форме отчета. В рамках многих Центров предполагается, что участник имеет право получить копию отчета. В некоторых случаях даже поручают написание отчета самому участнику! (См. ссылку на Центр Оценки для самопознания в Главе 10).

Нередко участнику показывают отчет, но не разрешают ему оставить себе копию. Так поступают, если есть опасения, что результаты могут быть неправильно истолкованы участником. Копии отчетов не переда-

ются участнику и в том случае, если оценка проводится для найма сотрудников со стороны. Организация не хочет разглашать данные отчетов, предполагая, что в отчетах содержится косвенная информация о самих упражнениях.

Помимо участников Центра Оценки, доступ к отчетам могут иметь и другие люди. Это надо указать в меморандуме. Безусловно, это должны быть люди, которые умеют точно интерпретировать факты.

6. Как будет предоставляться обратная связь? Кто ее будет давать? Когда? Кто еще может участвовать в процедуре обратной связи? Как правило, обратная связь дается наблюдателями либо во время Центра, либо в максимально кратчайшее время после его проведения. Важно решить: как и когда привлечь к этой процедуре непосредственных руководителей участников.
7. Где будут храниться результаты Центра Оценки (отчеты)? Будут ли они храниться в личных делах участников, и, если да, то в течение какого срока? Рекомендуются на титульной странице отчета указывать, что результаты не могут быть использованы по истечении, скажем, двух или пяти лет со дня проведения Центра Оценки. Ограничение срока использования связано с тем, что из-за изменений внутри организации, изменения содержания работы, изменений в жизни кандидата данные отчета потеряют валидность. Довольно трудно определить точный «период жизни» такого отчета, это зависит от специфики организации, характера конкретной работы и должностного уровня. Как правило сроки колеблются от двух до пяти лет.
8. Какое должностное лицо будет контролировать действия по результатам Центра Оценки. Естественно, это в большей степени актуально для Центра Развития.
9. Возможно ли проведение повторной оценки, предполагается ли она? Укажите ее ограничения, например, временные рамки.

Это перечень вопросов, которые нужно решить как можно раньше, как только идея Центра Оценки начинает оформляться. Когда политика в отношении Центра Оценки будет предварительно сформулирована, ее необходимо утвердить на уровне руководства компании. Будучи утвержденной, она должна существовать в виде практического руководства, которое может пересматриваться и обновляться с последующим утверждением всех изменений. Мы хотим сказать, что меморандум не должен носить статус «высеченного на камне», он должен отражать меняющиеся нужды организации и специфику целей, с которыми проводится Центр Оценки. На Рисунке 2.4 дан пример меморандума для Центра Развития карьеры, который проводил один из авторов книги, работая в ICL. Этот документ приводится с разрешения компании.

ICI (UK) Ltd

Отдел развития финансового департамента

**Центры Развития карьеры в финансовой сфере
(ЦРКФ)**

Ref: HQFIN/DO6UK

Выпуск: 1

Дата: Сентябрь 1989

Раздел: 03

Центр Развития карьеры в финансовой сфере первого уровня – меморандум

1. Что это такое?

ЦРКФ – это четырехдневное мероприятие, участники которого имеют возможность оценить собственный потенциал с помощью объективных методов, таких как тесты способностей, личностные опросники, письменные упражнения, а также получить консультации и рекомендации в области карьеры. Это мероприятие предполагает совместные действия в рамках повышения профессионального уровня сотрудников и требует вовлеченности и полной отдачи от всех заинтересованных лиц. Это не отборочное мероприятие, его прямая цель состоит в подготовке планов личного и карьерного развития участников на период в два-три года.

2. В чем заключается его задача?

В Центре будут выявляться сильные стороны участника и его потребности в развитии, связанные с построением карьеры. Итогом участия в Центре будет не ответ «прошел/не прошел»; анализ эффективности работы конкретного человека приведет к созданию плана индивидуального развития. Этот план будет касаться усовершенствования навыков, обучения, действий, направленных на карьерный и личностный рост и включать в себя временные рамки достижения тех или иных целей. Все согласованные и запланированные действия будут определяться задачами бизнеса и имеющимися возможностями.

3. Почему предлагается именно этот подход?

Благодаря тому, что сфера деятельности финансового специалиста подвержена изменениям, и бизнес изменяется быстрыми темпами, существует потребность как можно более раннего определения индивидуального потенциала развития и роста специалиста. Это позволит эффективно управлять человеческими ресурсами в соответствии с будущей стратегией бизнеса и требованиями организации. Помимо этого, необходимо поддерживать карьерный и личностный рост всех специалистов в соответствии со Структурой Финансовой Карьеры. ЦРКФ нацелен на то, чтобы правильно профессионально сориентировать персонал организации и дать возможность развить свой потенциал.

4. Кто будет участвовать в Центрах, и как будут отбираться участники?

Центры Развития будут проводиться для сотрудников третьего уровня Структуры Карьеры. Участники будут отобраны их непосредственным руководителем и утверждены руководителем следующего уровня при согласовании с отделом обучения и развития. PR-рейтинг участников, должен быть равен как минимум трем. Все участники должны продемонстрировать желание и возможности претендовать на позицию четвертого уровня в Структуре.

Рисунок 2.4 Пример меморандума

5. Как будет выглядеть процедура?

ЦРФК состоит из ряда индивидуальных и интерактивных упражнений. Они будут проводиться либо в форме презентаций, либо ролевых игр с распределенными или не распределенными ролями, письменных упражнений и бумажных тестов. В процедуре большое место будет уделено самоанализу, включая заполнение опросника стилей обучения, перечня интересов и профессионального личностного опросника. Критерии, по которым оценивается эффективность выполнения упражнений Центра Развития, даны в Приложении 1.

6. Кто будет оценивать участников?

Оценка будет проводиться группой менеджеров Финансового подразделения, прямых подчиненных Финансового директора ICL (UK) или их прямых подчиненных, а также самими участниками. Все они будут обучены соответствующим методикам оценки. Участник не будет оцениваться его непосредственным руководителем.

7. Обратная связь

Обратная связь от коллег и руководителей по отдельным упражнениям будет даваться одновременно с предоставлением результатов тестов. В процессе прохождения Центра участник начнет формулировать примерный план развития, чтобы обсудить его с непосредственным руководителем. Рекомендации и консультации по развитию карьеры будут даны в последний день Центра Оценки.

8. План личного развития

План личного развития будет обсуждаться один на один участником и его непосредственным руководителем не позже, чем через четыре недели по окончании сессии оценки. В итоге должен быть утвержден план тренингов и конкретных шагов в развитии карьеры участника. Финансовый менеджер по развитию совместно с менеджером или консультантом по обучению и развитию будут контролировать и по необходимости обеспечивать осуществление этого плана. Частью этого процесса будет постоянное сопоставление индивидуального плана с характеристиками должности участника и планами компании, чтобы обеспечить соответствие индивидуального плана потребностям, как сотрудника, так и организации. В каждый момент времени будут учитываться возможности для профессионального роста участника, как по вертикали, так и по горизонтали, то есть ротации.

Копия согласованного плана личного развития должна быть представлена Финансовому менеджеру по развитию не позже, чем через шесть недель по завершении Центра.

9. Ответственность

Основная ответственность за осуществление плана лежит на самих сотрудниках – участниках Центра - и их руководителях.

Назначенные ответственными менеджеры будут отслеживать прогресс в индивидуальном развитии в соответствии с планом развития. Наличие прогресса будет необходимым критерием при выдвижении сотрудника в качестве кандидата на повышение в должности.

10. Итоги для самооценки

Поскольку задачей Центров Развития является создание планов индивидуального развития, удовлетворяющих интересам как сотрудника, так и организации, то результаты Центра будут предоставлены обеим сторонам. Сотрудники получают четкое представление о своих потребностях в развитии и об имеющихся возможностях для развития у себя навыков и опыта до уровня, отвечающего потребностям организации. Компания получит дополнительную статистическую информацию для разработки дальнейших стратегий обучения и развития персонала.

Все результаты ЦРФК будут храниться в Личном деле сотрудника и будут считаться действительными в течение двух лет со времени прохождения Центра.

Рисунок 2.4 Пример меморандума (окончание)

ПРИВЛЕЧЕНИЕ КОНСУЛЬТАНТОВ

Нам довольно трудно непредвзято говорить о привлечении консультантов. Поработав по обе стороны баррикад – сначала в качестве менеджеров по персоналу и тренинг-менеджеров, а затем в качестве внешних консультантов – мы отметили, что Центры Оценки являются той областью, в которой вам фактически предлагается воспользоваться экспертизой внешних консультантов в самом начале процесса.

Желание и способность организации пройти различные стадии создания и проведения Центра Оценки определяют формы привлечения консультантов. Конечно, лучше прибегать к помощи консультантов с самого начала. Если у них есть необходимый опыт, они смогут направить процесс в нужное русло и предложить целостный и согласованный подход. Но можно пригласить консультантов на одну или несколько следующих стадий Центра:

- Анализ работы для определения критериев/компетенций.
- Разработка упражнений.
- Проведение тренинга наблюдателей.
- Дизайн Центра Оценки или Развития.
- Работа в качестве наблюдателей.
- Проведение Центра Оценки.
- Организация обсуждения наблюдателей.

Мы многократно участвовали в Центрах в качестве консультантов и работали либо на всех из вышеперечисленных стадиях, либо на нескольких или даже на какой-то одной.

Главное при привлечении консультантов – это убедиться в их достаточной компетентности относительно Центров Оценки – достаточно сложной области, в которой у вас, как у клиента, знания могут быть весьма ограничены. Мы полагаем, что эта книга поможет вам их пополнить. Но, помимо этого, мы предлагаем перечень вопросов, на которые следует обратить внимание, приглашая консультантов для организации Центров Оценки:

- Как долго консультанты работают в области Центров Оценки?
- Кому они предоставляли свои услуги? Кто может их порекомендовать?
- Есть ли у них опыт проведения Центров Оценки или Развития? В чем они видят их разницу? (Пояснение дается в Главе 10).
- Где и у кого они проходили обучение в области Центров Оценки? Есть ли у них свидетельства, подтверждающие их соответствие профессиональным стандартам?
- Попросите их вкратце описать стадии разработки и внедрения процедуры Центра Оценки. Их ответ должен быть очень близким к модели, представленной на Рисунке 2.1.

- Кого они предложат выбрать в качестве наблюдателей для задуманного вами Центра? Какое соотношение количества наблюдателей и участников они порекомендуют? С какого уровня в организации лучше взять наблюдателей? По каким критериям отбирать наблюдателей? (Все эти вопросы освещены в Главе 6).
- Какие книги они порекомендуют вам прочесть, чтобы у вас создалось правильное представление о Центрах Оценки? Это поможет вам сделать выводы об их осведомленности в данном вопросе, но, с другой стороны, остерегайтесь работать с теми, у кого нет живого практического опыта, даже если они чрезвычайно начитаны и академичны.

Из хороших книг они, как правило, будут рекомендовать:

- Charles Woodruffe «Assessment Centres»;
- Andrew and Valerie «Tomorrow's Manager Today»;
- «Applying the Assessment Center Method» edited by Joseph Moses and William Byham;
- George Thornton III and William Byham «Assessment Centers and Managerial Performance»;
- Ну и конечно, эту книгу!

3 Определение требований к работе

АНАЛИЗ РАБОТЫ

Анализ работы – это широкое понятие, охватывающее целый спектр действий, начиная с непосредственного наблюдения за поведением человека, выполняющего работу, и заканчивая заполнением детальных перечней и списков, касающихся выполнения конкретного производственного задания или функции. В общем смысле, анализ работы подразумевает получение детальной информации о работе или должности, в которой человек выступает в настоящий момент или планирует оказаться в будущем.

В некоторых аспектах анализ работы очень похож на «фотографию рабочего дня», особенно если объект исследования – рабочий на производстве, а консультант осуществляет за ним непосредственное наблюдение. С точки зрения выполняющего работу, не имеет значения, наблюдают ли за ним, чтобы измерить динамику эффективности его работы или чтобы разработать лучшую программу обучения производственным операциям: большинство людей чувствует себя неуютно под наблюдением, и поэтому почти всегда ведет себя несколько иначе, чем обычно. Чтобы этого избежать, часто приходится прибегать к хитрости и говорить, что цель наблюдения – зафиксировать распределение работы по времени. Кроме того, в ситуации наблюдения люди имеют обыкновение браться за ненужную работу, чтобы занять себя и экспериментатора. Так что результаты анализа работы могут оказаться достаточно неточными и даже сомнительными, особенно если опираться только на наблюдение. Таким образом, мы видим, что:

- Анализ работы – это прикладное исследование.
- Любой экспериментатор должен четко понимать цели проведения подобного исследования.
- Использование только одной методики анализа работы может привести к неадекватному пониманию сути работы и необходимых для ее выполнения способностей.

Хотя существует множество областей приложения методик анализа работы (см. Pearn and Kandola, 1988), в данной главе мы рассмотрим типичный подход к анализу работы в рамках Центра Оценки кандидатов на позицию менеджера. Структура данной главы повторяет логическую цепочку вопросов, возникающих при любом анализе работы. Как отме-

чает Спенсер (Spencer, 1989), ответ на вопрос «почему» в значительной степени влияет на другие компоненты стратегии анализа работы, а именно, «что», «как» и «кто» будет делать. В данном случае, «почему» – вопрос прямой. «Что» – определяет в какой информации о конкретной работе или должности вы нуждаетесь. «Как» – подразумевает определенный метод или методы, которые будут использоваться для анализа работы. «Кто» – очерчивает нужную для исследования выборку и, одновременно, обозначает тех, кто будет исследование проводить. Завершает главу обсуждение наиболее часто задававшихся нам вопросов относительно ценности анализа работы.

ПОЧЕМУ ПРОВОДИТСЯ АНАЛИЗ РАБОТЫ?

В контексте разработки Центров Оценки точкой отсчета является четкая картина того, что измеряется с помощью Центра. Определение правильных критериев успешности работы, а, следовательно, критериев Центра Оценки, без сомнения, самая важная часть разработки Центра. Если в этом процессе допущены ошибки, участников начнут оценивать по неподходящим критериям, будет трудно создать валидные упражнения, и наблюдатели будут постоянно жаловаться, что им трудно адекватно оценивать и классифицировать поведение участников. И, как следствие, все это ослабит веру в Центры Оценки среди линейных менеджеров.

Помимо Центров Оценки, результаты анализа работы часто используются и в других важных областях управления персоналом, таких, как аттестация, обучение и развитие, а также в процессе найма сотрудников. С того момента, как специалисты по человеческим ресурсам вооружились понятием поведенческих критериев, уже не трудно составлять объявления о найме, разрабатывать анкеты-заявки и технику аттестации, отражающие эти критерии. Следовательно, ошибки в анализе работы приведут к тому, что организация будет приглашать на работу неподходящих людей, неэффективно проводить отбор, неадекватно оценивать сотрудников и усилиями менеджеров развивать в них не те качества. Естественно, ни одна чутко реагирующая организация не позволит такой ситуации развиваться, и будет вносить изменения в свою практику работы с персоналом. Сама возможность возникновения таких губительных для организации последствий из-за неадекватности определения критериев успешности работы заставляет вкладывать больше ресурсов и усилий в исследование на стадии анализа работы.

Создание четкой и точной картины того, что именно измеряет Центр – это еще и понимание конкретных рабочих ситуаций, в которых проявляется требуемое для эффективного выполнения работы поведение. Недостаточно только признать, что планирование и организованность – это важные критерии, например, эффективной работы менеджеров. Важно еще и знать в каких ситуациях они проявляются. Так,

менеджеры часто приводят в качестве примера похвального поведения то, что «Х» всегда вовремя сдает отчеты. С нашей точки зрения, это как раз и есть «индикатор» умения планировать и организованности. Не трудно понять, почему это так. Если, например, существуют жесткие сроки подготовки отчетов или их приходится делать в ситуации, когда одновременно возникает еще много других неожиданных производственных проблем, то успех в составлении отчета является подтверждением того, что навык планирования и организованности действительно используется. Проводя анализ работы, мы получаем и поведенческие критерии эффективной работы, и примеры ситуаций их проявления. Эти ситуации затем и имитируются в упражнениях Центра. Можно сказать, что существуют три ключевых цели проведения анализа работы для Центра Оценки:

- Определить критерии успешного выполнения работы (эффективной работы).
- Определить ситуации, в которых обычно проявляются данные критерии, чтобы разработать соответствующие имитационные упражнения.
- Определить содержание производственных заданий, чтобы упражнения, имитирующие работу, действительно отражали природу работы и соответствовали требуемому уровню должности.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ КРИТЕРИЕВ

Недавно мы были свидетелями очередного всплеска интереса к созданию универсальной модели поведения менеджера. Один из ярких примеров – Проект Management Charter Initiative. Проблема в том, что эта модель, как все универсальные модели, не дает ответа на конкретный вопрос: каковы характеристики успешного менеджера определенного направления в определенной компании? Очевидно, что все характеристики успешных менеджеров, или критерии, или компетенции, целиком относятся к их поведению, которое в некоторой степени отличается от поведения их менее успешных коллег.

Эти критерии связаны с поведением различным образом: некоторые имеют отношение к установкам, некоторые к личностным характеристикам или качествам, или к навыкам, приобретенным со временем, другие связаны с энергией, мотивацией, стилем взаимодействия с другими людьми или с особенностями подхода к решению проблем. Исследовательская парадигма в данном вопросе прямолинейна (см. Рисунок 3.1).

Эту простую модель довольно трудно реализовать на практике. Существуют, возможно, тысячи вариантов поведения, делающих человека эффективным или неэффективным в конкретной профессиональной роли. Даже люди, которые считаются успешными в организации, не бы-

вают максимально успешны во всем, что они делают, или во всех ситуациях. Просто более успешные сотрудники чаще прибегают к определенным вариантам поведения, чем их менее успешные коллеги, а также чаще демонстрируют поведение, которое совершенно не характерно для неуспешных. При этом очень важно определить, в какой степени ситуация действительно определяется контекстом работы конкретного человека и зависит от его знаний.

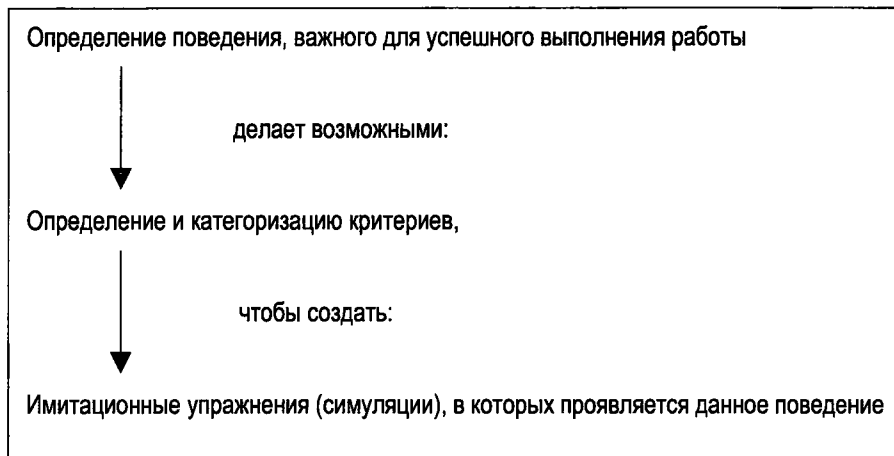


Рисунок 3.1 Исследовательская парадигма анализа работы

С другой стороны, многое из того, чем заняты люди на работе, можно классифицировать как чтение, письмо, беседы и выслушивание других людей. Все эти аспекты коммуникации с очевидностью занимают большую часть рабочего времени. Если мы будем строго следовать принципам бихевиоризма (который исходит из того, что единственным источником данных в психологии может быть только непосредственно наблюдаемое поведение), то должны будем признать, что эти коммуникативные навыки определяют специфику менеджерских должностей. Но здравый смысл подсказывает, что гораздо более важно, как сотрудник обрабатывает информацию, получаемую, например, при чтении внутренней переписки. Само чтение только ускоряет процесс, но не является важным критерием, поскольку почти все совершеннолетнее население умеет читать.

Следовательно, необходимо определить критерии или образцы поведения, которые, с одной стороны, были бы не настолько общими, чтобы быть свойственными всем людям, а с другой – не слишком конкретными, чтобы относиться только к мелким индивидуальным особенностям работы одного человека. Для этой цели было решено сгруппировать элементы поведения таким образом, чтобы критерий, проявлением ко-

того они являются, был понятен всем вовлеченным в процесс оценки. Поэтому критерии успешности нужно рассматривать в двух аспектах:

- Как точное описание, по которому можно надежно классифицировать поведение.
- Как то, что мы хотим узнать о человеке относительно интересующей нас работы.

Фактор надежности столь же важен для Центров Оценки, как и для разработки психометрических тестов. Различные наблюдатели, обученные по единому стандарту, должны одинаковым образом классифицировать некое поведение. Одно и то же поведение разных участников должно быть одинаково проклассифицировано в различных ситуациях.

В качестве показателей успешности работы часто используют названия критериев, но это следует делать с осторожностью. Некоторые критерии более существенны, приоритетны, чем другие. Редко участник показывает превосходные результаты по всем критериям. Но, пожалуй, самое важное, что некоторые критерии прогнозируют успех только в одном направлении (как, например, письменная коммуникация). Отсутствие навыка письменной коммуникации приведет к неуспеху во многих видах деятельности, но его наличие само по себе редко является критерием успеха. С другой стороны, творческий подход часто ведет к значительному успеху на определенных позициях, хотя его отсутствие не обязательно означает неудачу на других позициях.

Чтобы повысить эффективность практического применения критерия, нужно руководствоваться не только его названием. Для обучения наблюдателей и установления общих стандартов необходимо иметь полные определения критериев. Определения критериев, как правило, сформулированы в положительном ключе, так что балл по критерию тем выше, чем ярче критерий проявляется в Центре Оценки. Свойствами удачного определения критерия являются:

- Понятные, «гладкие» формулировки
- Краткость (одно, максимум два предложения).
- Отсутствие тавтологии – в определении критерия не используется его название.
- По возможности, привязка к позиции или уровню в организации.
- Отсутствие примеров.

И все же определения критериев иногда сопровождаются дополнительной информацией, включая примеры, особенно, если они характерны только для данной работы и подчеркивают ее уникальность. Итак, анализ работы сделан. Теперь необходимо выбрать критерии успешности для Центра Оценки. Их выбор будет определяться несколькими вопросами (которые на самом деле нужно иметь в виду еще в начале стадии анализа работы):

- Можно ли по выбранным критериям различить высокую и низкую эффективность работы (успешную и неуспешную работу)?
- Обосновано ли юридически использование этих критериев?
- Можно ли измерить эти критерии на практике с помощью имитационных упражнений или других методов, например, с помощью интервью или психометрических инструментов (например, тестов SHL)?
- Нет ли совпадений в разных критериях? Не дублируют ли критерии друг друга?
- Позволяет ли критерий провести различия между кандидатами и определить их потенциальную успешность до того, как они вступят в искомую должность или достигнут определенного уровня в организации?

Последний вопрос особенно важен при принятии решения об отборе и еще более важен, когда выбор делается между сотрудниками организации и внешними кандидатами. Для оценки специалистов в определенной области часто стараются использовать критерии в виде конкретных прикладных задач или их аналогов. Это действительно позволяет различить более успешных и менее успешных кандидатов. Но ведь кандидат со стороны, в отличие от кандидата из организации, не имел возможности окунуться в сферу работы. Поэтому возникает вопрос – не является ли успешность по данному критерию следствием знания особенностей работы (оборудования, процессов или процедур)?

ОПРЕДЕЛЕНИЕ СИТУАЦИЙ, В КОТОРЫХ ПРОЯВЛЯЕТСЯ КРИТЕРИЙ

Во многих смыслах понимание контекста, в котором используется критерий, неотделимо от определения критерия. Навыки, установки и т. п. не возникают на пустом месте, мы должны понять природу их возникновения, понять, как и где проявляется поведение. Тогда мы сможем понять и важность критериев поведения. Такое понимание поможет определить и виды имитирующих упражнений, которые можно использовать в Центре Оценки, и, в частности, уровень сложности содержания упражнений. Разработке упражнений посвящена следующая глава.

Понимание контекста поведения обычно дается легче, чем определение поведения. Прежде всего, контекст легче поддается непосредственному наблюдению: вы можете видеть оператора, настраивающего приборы, но вы не можете видеть мыслительный процесс, который приводит, например, к идее о необходимости корректировки определенного параметра данного прибора. Помимо того, почти в любой работе существуют элементы самостоятельной работы, работы в паре с кем-либо и в группе. Разные работы в этом контексте будут выглядеть по-разному. Менеджеры по продажам большую часть времени взаимодействуют один на один, тогда как тренер больше времени проводит, работая в группе.

С другой стороны, менеджер по продажам и социальный работник одинаково много времени проводят в индивидуальной работе с людьми, но содержание их работы разное, равно как и задачи, выполняемые ими. И тот, и другой должны обладать межличностной восприимчивостью, но менеджер по продажам будет стараться убедить клиента, тогда как социальный работник будет в основном выслушивать. Для внешнего наблюдателя разница в соотношении говорения и слушания в той степени, в которой контролируется беседа, во времени, уделяемом достижению конечной цели и т.п., будет весьма существенной.

Помимо баланса между самостоятельной работой, индивидуальным и групповым взаимодействием, а также характеристик задач, наблюдателя интересует уровень сложности и содержание задач, которые должен решать сотрудник. Почти любому человеку приходится работать с разного рода письменной информацией, но от ее количества и сложности будет зависеть, сколько времени сотрудник будет затрачивать на работу с ней. По всей вероятности, чем выше должность, тем более сложные и абстрактные вопросы, влияющие на большее число подразделений в организации, будет решать работник.

Но все же организационные культуры могут значительно отличаться друг от друга. В нашей практике были случаи, когда директор, в основном, обрабатывал обычную корреспонденцию, или когда персонал на низших уровнях в организации самостоятельно готовил документы к обсуждению, влияющие на судьбу организации в целом. На этой стадии анализа работы необходимо определить, в чем состоят задачи конкретного работника.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ СООТВЕТСТВУЮЩЕГО УРОВНЯ ДОЛЖНОСТИ

Давая широкую оценку работе менеджеров, мы можем выделить, по крайней мере, три типа менеджеров: младший менеджер, менеджер среднего уровня и менеджер высшего звена.

Младших менеджеров могут называть по-разному, например, мастерами, супервизорами, руководителями групп или старшими администраторами, но в их работе есть ряд общих характеристик. Эти характеристики определяют природу их работы, отличающуюся и от работы их подчиненных, и от работы их руководителей.

В целом их работа направлена на решение задач, поставленных перед той частью организации, в которой они работают, например, произвести заданное количество определенной продукции или обеспечить своевременное выставление счетов. На этом уровне технические знания обычно играют в работе очень важную роль. Кроме того, решение проблем, как правило, связано с конкретными техническими заданиями и должно быть моментальным. Производственные отношения строятся по большей части с группой подчиненных и непосредственным руководителем. Для младшего менеджера, назначенного из группы работников, самое

большое отличие новой работы заключается в том, что ему придется направлять и организовывать работу других людей.

На уровне среднего менеджмента природа требований к работе, как правило, иная. Деятельность менеджеров среднего звена обычно направлена на достижение конкретных целей путем руководства другими людьми, причем менеджеры могут быть сами и не вовлечены в работу группы по достижению этих целей. Их производственные отношения шире распространяются внутри организации и охватывают как различные подразделения, так и несколько уровней вверх и вниз. Принятие решений укладывается в большие временные рамки, возрастает ответственность за их принятие, они все меньше затрагивают узкие технические вопросы. Хотя переход в менеджеры из супервизоров подразумевает существенные изменения в содержании работы, все же он менее кардинален, чем переход из рабочих в супервизоры.

Третий уровень менеджмента классифицируется как высший. На этом уровне происходит еще одно значительное изменение. Хотя человек, занимающий подобный пост, может быть руководителем только подразделения, направления или региона, от него требуется расширить собственные горизонты видения и руководствоваться нуждами организации в целом. Принятие решений сосредоточено на долгосрочном планировании и формулировании политики организации, часто на несколько лет вперед. Технические знания не играют роли при выполнении работы, поскольку не влияют на ее содержание. И самое главное, менеджеры этого уровня, как правило, работают над внешними проблемами организации.

Если мы признаем, что вся работа менеджеров в определенной степени связана с принятием решений, межличностными навыками, навыками общения и с управлением производственными процессами, то все эти характеристики и должны присутствовать в анализе работы относительно любой менеджерской должности. Анализ работы выявляет пропорциональное соотношение и относительный вес этих критериев.

Некоторые из обозначенных критериев будут признаваться важными на всех уровнях в организации, но проявляться совершенно разными способами. В качестве примера возьмем планирование и организованность – критерий, присутствующий практически в каждой теоретической модели и в любом анализе работы. На низшем уровне планирование означает понимание того, как распределить людей, чтобы было выполнено сегодняшнее производственное задание, или как поступить при неявке сотрудника на работу, или что делать при сбоях в обычном ходе работы. На самых высоких уровнях планирование больше связано с долгосрочными перспективами компании. В обоих случаях навык будет подразумевать действия, постоянно и непрерывно предпринимаемые для эффективного использования собственного и чужого времени и материальных ресурсов.

Таким образом, значительная часть анализа работы заключается в том, чтобы определить и тот должностной уровень, на котором проявляется критерий. Этим определяется содержание задач конкретной работы, а используемые в Центре Оценки имитационные упражнения смогут отразить содержание работы, соответствующее заданному уровню.

Определив, зачем проводится анализ работы и какую информацию о работе необходимо получить, давайте рассмотрим, как проводится типичный анализ работы.

СТРУКТУРА ТИПИЧНОГО АНАЛИЗА РАБОТЫ

Очевидно, что качество Центра Оценки самого по себе в значительной степени зависит от качества анализа работы на предварительной стадии. Также понятно, что использование лишь одного метода анализа работы, скорее всего, не приведет к удовлетворительному результату. Ниже описаны типичные шаги, которые необходимо предпринять, исходя из того, что вакантная должность уже существует. Впрочем, некоторые из описанных ниже способов анализа работы можно применять и тогда, когда вакантной должности еще не существует (хотя это довольно редкая ситуация). Более подробно этот вариант мы рассмотрим позднее.

НЕПОСРЕДСТВЕННОЕ НАБЛЮДЕНИЕ

Непосредственное наблюдение дает уникальную возможность получить в самом начале исследования представление об условиях, в которых работает человек, и о выполняемых им заданиях. По названию понятно, что непосредственное наблюдение означает наблюдение за людьми в процессе их работы. Существуют различные уровни непосредственности и точности наблюдения: это и детальные записи и измерения всех движений рабочего в течение дня через зеркало Гезелла, это и сопровождение менеджера при выполнении им повседневной работы. Но даже изучая поведение рабочего у станка, мы не ограничиваемся только наблюдением за движениями. Рано или поздно мы зададимся вопросом: зачем он решил осуществить действие «Х» в момент времени «У»? На менеджерском же уровне многое из того, что нас интересует, вообще скрыто от непосредственного наблюдения – например, мыслительные процессы, подход к решению проблем или процесс установления приоритетов. Следующим шагом в анализе работы должно быть интервью с сотрудником для того, чтобы понять, почему он осуществляет те или иные действия.

ИНТЕРВЬЮ СОТРУДНИКОВ

Лучший способ разобраться в том, что является важным для выполнения работы, это спросить того, кто в данный момент ее выполняет.

Итак, на этом этапе важно узнать именно задачи, которые должен выполнять человек на работе, а не навыки конкретного человека. Понимание этого помогает определить цель и структуру интервью, хотя стилей интервью может быть много. Так, интервьюер может просто включить магнитофон и попросить: «Расскажите о своей работе», но можно использовать и подробный опросник. У каждого стиля интервью есть свои сильные и слабые стороны. Неструктурированное интервью предоставляет богатство описательных данных, особенно о «скрытых» аспектах работы. С другой стороны, если мы приглашаем человека к свободному разговору, просто «поболтать», то последующий анализ записей беседы займет столько же времени, сколько и само интервью. Преимущество структурированного интервью заключается в том, что контент-анализ и обработка данных стандартизованы и занимают мало времени. Опасность же его применения состоит в том, что интервьюер может упустить важную информацию о работе либо потому, что ее получение не предусмотрено структурой интервью, либо устав задавать одни и те же вопросы разным работникам. Мы предпочитаем полуструктурированный подход, объединяющий конкретные и детальные вопросы, особенно в отношении конкретных задач работы, вперемешку с открытыми вопросами, иногда требующими подробного или повторного обсуждения перед тем, как будет зафиксирован окончательный ответ.

Во многом используемая нами модель по структуре напоминает интервью, применяемое при описании должностных обязанностей в рамках процедуры оценки работы. Отличие заключается в способе анализа содержания работы. Типичная структура интервью включает в себя следующее:

- Определение функций (почему человек делает то, что он делает).
- Обозначение позиции в иерархии должностей.
- Общее описание обязанностей.
- Описание типичного рабочего дня.
- Описание видов деятельности, занимающих основную часть времени.
- Описание видов деятельности, считающихся наиболее важными.
- Выяснение основных проблем в работе.
- Определение факторов, влияющих на успех и не успех в работе.

Анализ задач, решаемых на работе, предполагает использование ряда детальных вопросов, которые затрагивают:

- Содержание отчетов, которые должен готовить сотрудник.
- Участие в совещаниях: цель, роль, периодичность, степень официальности.
- Необходимость встреч с коллегами один на один, их частота, сложность.
- Количество, природа, регулярность поступления данных, руководствуясь которыми действует сотрудник.

- Необходимая степень анализа данных, необходимость помощи (если да, то от кого).

Каждый из основных вопросов должен помочь выяснить, сколько сил сотрудник вкладывает в данную работу. Некоторые люди не любят себя расхваливать, тогда как другие значительно преувеличивают свою роль. Лучший подход в таких случаях это сделать вид, что вы простодушно приняли все на веру и продолжать задавать вопросы:

- Почему вы предприняли те или иные действия?
- Конкретно в чем была ваша роль?
- Кто еще участвовал в работе?
- Рассматривали вы альтернативы?
- Почему вы их отвергли?
- Почему эта работа была напряженной, увлекательной, рискованной, скучной.

Таким образом, собирается большое количество данных, которые можно будет проанализировать на следующих стадиях анализа работы, а иногда эти данные можно подкрепить, предложив работнику опросник по специфике работы. Многие интервью завершают вопросами, касающимися эффективности работы, например:

- Что вам больше всего нравится или не нравится в вашей работе?
- Если кто-нибудь действительно очень успешно справлялся с данной работой, что именно он делал лучше, чем средний работник?

Учитывая, что опрашиваемые работают уже не первый год, большинство из них способно ответить на эти вопросы. Хотя, полагаясь только на их мнения, труднее получить качественную информацию, особенно когда речь идет об анализе эффективности работы. Поэтому мы всегда проводим последующие интервью с непосредственными руководителями сотрудников.

ИНТЕРВЬЮ РУКОВОДИТЕЛЯ

Интервью с руководителями сотрудников проводятся, чтобы выявить характеристики эффективности работы и, в частности, узнать, что именно делает людей относительно успешными или неуспешными в данной работе. Существует два возможных подхода: чаще используемое интервью по критическим инцидентам и реже встречающиеся интервью с репертуарными решетками. Оба метода описаны ниже. Как и в интервью с сотрудниками, внимание сфокусировано на выполняемых задачах на работе, а не на особенностях конкретного человека, ее выполняющего.

Интервью по критическим инцидентам

Интервью по критическим инцидентам можно использовать или индивидуально, или коллективно, в виде групповой дискуссии. Мы стараемся опрашивать руководителей индивидуально, поскольку, если интервьюер мало знаком с организацией, то групповое обсуждение, как правило, проходит довольно вяло.

Руководителей просят выбрать конкретные примеры, демонстрирующие как эффективное, так и неэффективное поведение, относящееся к работе их подчиненных. Настоящий критический инцидент - это небольшая реально произошедшая история, а не отвлеченная констатация того, как надо эффективно работать. Чтобы считаться критическим, инцидент должен характеризоваться следующими чертами:

- Инцидент должен быть наблюдаем, в частности, должен наблюдаться конкретный результат чьих-либо слов или действий.
- Описание инцидента должно быть довольно детальным, чтобы из него можно было извлечь выводы о характеристиках участвовавшего в нем человека.
- Инцидент должен быть критическим, то есть произойти в обстоятельствах, когда конечный результат произошедшего инцидента, плохой или хороший, значительно повлияет на эффективность работы в целом.

Данные получают в виде анекдотов или рассказов о том, как вели себя конкретные люди в определенных обстоятельствах. Как и в обычном интервью, мы должны получить от каждого интервьюируемого, по крайней мере, три инцидента, демонстрирующих успешное поведение, и три инцидента, демонстрирующих неуспешное поведение. Хотя у этого метода есть недостатки, основное его преимущество заключается в том, что он интересен и участнику, и интервьюеру. Качественные данные, содержащиеся в описаниях, оживляют строгую процедуру анализа, кроме того, на их основе можно получить количественные результаты, показывающие степень важности различных критериев эффективности работы.

Интервью с репертуарными решетками

Второй метод был взят из теории личностных конструктов Джорджа Келли. Он использовал репертуарные решетки в клинической практике, чтобы помочь людям с расстройствами психики выразить свое понимание окружающего мира. В основе его теории лежит идея о том, что для описания различий между предметами, явлениями и событиями всегда используется язык, слова. Это и есть конструкты, личностные в той степени, в какой используемые языковые обозначения уникальны для каждого человека. Они управляют нашим поведением и нашим восприятием поведения других.

В контексте анализа работы руководителя просят очертить те конструкты, которые проводят различие между успешными и менее успешными сотрудниками. Интервью, как правило, проводится по следующему плану:

- Руководителя просят написать фамилии и инициалы его подчиненных на отдельных карточках.
- Затем интервьюер просит руководителя разложить карточки на две группы, в одной из которых должны оказаться карточки с именами успешных сотрудников, а в другой – менее успешных.
- Затем руководителя просят взять три карточки: две из группы более успешных и одну – из группы менее успешных сотрудников. Затем его просят описать определенное качество, поведенческое действие, которое свойственно двум успешным сотрудникам и которое отличает их обоих от неуспешного сотрудника.
- Затем расспрашивают руководителя об этом качестве подробнее. Чтобы получить более конкретные данные о различиях, обычно просят привести примеры.
- Интервью продолжается по данной схеме до тех пор, пока у интервьюируемого руководителя не кончатся идеи относительно поведенческого сходства и различия его сотрудников или пока он не начнет повторять уже названные конструкты.

Как и в случае с интервью по критическим инцидентам, навык интервьюера состоит в том, чтобы побудить руководителя высказать ряд идей (конструктов), которые соответствовали бы всем требованиям полноценных описательных утверждений, а не навязывать собственные конструкты интервьюируемому. Этот метод особенно эффективен при необходимости обнаружить скрытые критерии, такие, как подходы к принятию решения, стиль отношений с другими людьми и т. п. Конечно, при проведении анализа работы было бы необдуманно полагаться только на какой-нибудь один метод анализа. Но принципиальное преимущество данного метода состоит в том, что с его помощью, даже проведя всего несколько интервью, можно собрать огромное количество адекватных данных. Основной его недостаток в том, что существует опасность формулирования нечетких и слишком общих конструктов, которые на практике не поддаются точному наблюдению при проведении, в дальнейшем, Центров Оценки.

КОДИРОВАНИЕ И КЛАССИФИКАЦИЯ ПОВЕДЕНИЯ

До этого момента исследование работы состояло в сборе информации о том, что делают сотрудники (анализ задач) и о том, какое поведение характерно для более эффективной и менее эффективной работы (эффективность работы). Перед тем как продолжить собирать количест-

венные данные, мы должны проклассифицировать данные о поведении, полученные на основе интервью.

Вопрос 3. Опишите ваш обычный день		
НПО	Много времени ушло на написание документа – сценария или предложения для работы.	
Лид	Работа с художником – обсуждение идей и их визуального воплощения. Координация, объяснение идеи	
УО	Во второй половине дня беседа с 20 участниками программы в качестве напоминания. Есть ли у них материалы? Придут ли они? Прочли ли материалы?	
К		
АП	Помощь в обучении сотрудников региональных офисов. Бухгалтер регионального офиса хотел провести базовый курс для менеджеров. Выяснил потребность – нашел текст и видео. Рекомендовал. Заняло 2-3 часа.	
С		
Реш	Определился с окончательным форматом брошюры для программы, цвет, размер, папка и т. п.	
	НПО	= Навыки письменного общения
	Лид	= Лидерство
	УО	= Устное общение
	К	= Контроль
	АП	= Анализ проблем
	С	= Суждение
	Реш	= Решительность

Рисунок 3.2 Пример расшифровки интервью

Этот процесс неизбежно будет субъективным. С одной стороны, не хотелось бы пропустить то, что действительно уникально в данной работе. С другой стороны, многие разновидности работы специалистов и руководителей могут быть проклассифицированы с помощью ограниченного набора критериев. Обычный подход предполагает определение поведения, навыка, компетенции, установки или чего-то еще, от которых действительно зависит выполнение задачи. Пример на Рисунке 3.2 проиллюстрирует этот процесс.

Способ классификации поведенческих данных редко бывает совершенно оригинальным. Многие наблюдатели будут работать с матрицей, полученной ими в процессе обучения или тренинга. Задача на данном этапе – собрать примеры проявления определенного критерия в данной работе (эти примеры, кстати, могут быть позже использованы при создании опросника).

Подсчитав частоту встречаемости различных поведенческих критериев при расшифровке интервью, т.е. при классификации поведенческих действий, можно получить представление об их значимости, но, обычно, этого все же недостаточно для отбора окончательных критериев

для Центра Оценки. Следующим шагом в анализе работы будет получение количественных данных.

ОПРОСНИКИ

Существует два вида опросников, разработав которые, можно добавить необходимые детали к анализу работы: опросник по содержанию работы и опросник по поведенческим критериям.

Опросник по содержанию работы

Опросники по содержанию работы используются только тогда, когда нет возможности проинтервьюировать достаточное количество людей, т.е. выборку, в которой были бы достаточно полно представлены взгляды сотрудников на выполняемую ими работу. Обычно это происходит, если компания нанимает специалистов одинакового профиля на однотипную работу в разные региональные офисы. В данном случае задача не в том, чтобы собрать новые данные, а в том, чтобы расширить, валидизировать и численно выразить уже имеющуюся информацию. При этом, конечно, нельзя забывать, что одинаково называющиеся должности могут предполагать решение совершенно разных профессиональных задач. Если подобная ситуация имеет место, нужно провести отдельный анализ работы для одинаково называющихся должностей.

Опросники по содержанию работы конструируются так: указываются все виды операций, характерные для данной работы, названные, по крайней мере, двумя проинтервьюированными. Затем каждый элемент списка кодируется по поведенческому критерию, с которым он связан, или по типу упражнения Центра, в котором он может быть смоделирован. Если не удастся установить связь элемента списка ни с тем, ни с другим, он отбрасывается.

Далее респондентов просят оценить оставшиеся виды рабочих операций по ряду шкал. Обычно к подобным шкалам относятся «частота использования» или «важность». Это могут быть также «степень сложности выполнения задания» или «степень трудности его освоения».

Хотя респондентов редко просят указать даже свое имя, тем не менее, необходимо поинтересоваться некоторыми биографическими данными, чтобы повысить качество получаемой информации. Например, если на опросник отвечают все супервизоры в организации, их ответы можно рассортировать по времени работы супервизора в должности или по навыкам предыдущей работы. Может оказаться, что сотрудник работает в должности только несколько недель и не до конца ориентируется в сложных технических вопросах, не понимает важности той или иной производственной операции, и она окажется упущенной из виду исследователями работы.

Результатом обработки опросников по содержанию работы должно быть определение тех аспектов работы на данной должности, которые и

встречаются достаточно часто, и достаточно значимы, чтобы их можно было смело включить в упражнения Центра Оценки. Поскольку все производственные задания изначально кодируются в соответствии с типом упражнения или критериями в рамках Центра Оценки, то у вас будут хорошие индикаторы критериев, наиболее важных для успешной работы, и упражнений, которые понадобится провести в рамках Центра.

Опросники по поведенческим критериям

Ограничения, существующие в организации, часто делают невозможным проведение интервью по критическим инцидентам или с репертуарными решетками со всеми менеджерами, являющимися экспертами в данной области. Но как уже говорилось, даже несколько таких интервью позволяет получить большое количество интересных данных. Задача опросника по поведенческим критериям опять-таки состоит не в сборе новых данных, а в том, чтобы численно выразить то, что мы уже имеем в результате интервью. Нужно следить за тем, чтобы при составлении выборки для интервью не было перекосов в ту или иную сторону.

Опросник по поведенческим критериям и по содержанию работы противоположны по структуре. Критерии, выявленные после классификации и кодирования расшифровок интервью, приводятся в опроснике по поведенческим критериям вместе с их определениями. Довольно часто они сопровождаются отрывком, иллюстрирующим проявление критерия в обычных рабочих задачах.

Название критерия: Независимость

Определение критерия: Предпринимаемые действия основаны на собственных убеждениях, а не на желании угодить другим людям.

Иллюстрация: Каждый директор обладает какой-либо специализацией, помимо общего менеджмента. Часто знания в специальной области позволяют генерировать самобытные, возможно, непопулярные и активно оспариваемые идеи. Насколько влияет на эффективность сотрудника, находящегося в должности директора, умение продвигать подобные идеи, не смотря на сопротивление большинства?

Затем респондентов просят оценить их ответы по шкале, например, от одного до пяти. Иногда критерии группируют в соответствии с определенной логикой и предлагают респондентам расположить их по степени важности для успешного выполнения работы. Мы, как правило, просим

респондентов выбрать от восьми до двенадцати критериев, которые они считают наиболее важными, не обязательно располагая их по порядку.

ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЯ О ТОМ, КАКИЕ КРИТЕРИИ ВКЛЮЧАТЬ

Завершающий этап анализа работы – это определение на основе имеющихся данных того, какие критерии должны быть представлены и на каком этапе процесса отбора кандидатов и какие имитационные упражнения нужно использовать в Центре Оценки.

Часто упускается возможность усовершенствовать всю систему отбора за счет, например, включения в стандартную процедуру отбора интервью по критериям, или за счет изменения структуры анкеты-заявки с акцентом на определенных биографических данных, или применения квалификационных тестов по соответствующим дисциплинам. Необходимо тщательно продумывать механизм номинации участников Центра Развития. В этом случае можно основываться на реальной эффективности работы номинантов, соответствующей критерию. Наконец, весь процесс отбора должен быть интегрирован в единое целое. Многие Центры отбора выпускников страдают тем, что части процедуры принятия решения об отборе приходится повторять, тогда как на самом деле все необходимые данные уже были собраны на предыдущих стадиях процесса, например, во время серии интервью.

Принимая решение о включении или не включении в процедуру отбора тех или иных критериев, можно следовать ряду сложных статистических правил. В реальности же мы стремимся сделать процесс Центра Оценки управляемым. Если вы не обладаете неограниченными ресурсами и временем, то ваша реальная цель – оценить от восьми до двенадцати наиболее важных критериев два-три раза за один-два года.

Гоглер и Торнтон (Gaugler and Thornton, 1989) показали, что точность оценки или классификации снижается с увеличением числа критериев. Они рекомендуют наблюдателям оперировать не больше, чем шестью критериями.

Чтобы оставить только от восьми до двенадцати наиболее важных критериев, разумно будет оставлять только те из них, которые были сочтены важными для успеха в работе не меньше, чем половиной экспертов по анализу содержания работы.

Следующий важный вопрос – насколько критерий наблюдаем в контексте содержания Центра Оценки. Следует спросить себя, насколько легко будет вычленил такой критерий, как, например, собственное развитие или развитие подчиненных. Оба этих критерия легче выявить в процессе грамотно проведенного интервью, поскольку чтобы проявить их, требуется больше времени, чем один час, отводимый на упражнение. Не смотря на это, критерий, тем не менее, может быть очень важным. Тогда следует оценить, насколько данный критерий поддается совершенствованию в процессе повседневной работы. Если его можно развить за счет выполнения профессиональной деятельности, без особого

тренинга, то излишне включать его в Центр Оценки, особенно когда речь идет об отборе или продвижении. Это прямо относится к навыкам устной коммуникации и, особенно, устной презентации. Данный критерий присутствует в большом числе Центров Оценки для менеджеров высшего звена, хотя соответствующий навык можно приобрести на одно- или двухдневном тренинге. Кроме того, стоит поинтересоваться, действительно ли именно этот навык, совокупность знаний и интересов позволили Мистеру или Миссис «Х» добиться того, чего они добились, или наоборот, интерес, например, к клинической фармакологии и соответствующий навык возник у них благодаря работе в фармацевтической компании?

Итак, решение о том, какие критерии выбрать для Центра Оценки должно определяться не только теоретическими принципами, но и практическими соображениями. Последние состоят в следующем:

- Включать критерий, если, по крайней мере, половина экспертов сочла его важным.
- Включать критерий только в том случае, если мы действительно можем его наблюдать при проведении упражнения или при использовании других методов.
- Быть готовым исключить критерий, если ему легко научиться.

КОГО ПРИВЛЕКАТЬ К АНАЛИЗУ РАБОТЫ

В идеале, проводя анализ работы, нужно включить в число респондентов всех сотрудников, выполняющих данную работу, и всех их руководителей. Но немногие организации готовы выделить для этих целей большую часть своих менеджеров, поэтому главное - получить репрезентативную выборку для интервью и наблюдения. Заполнение опросников в данном случае проблем не вызывает, и процент заполнения обычно высок.

- Репрезентативная значит репрезентативная. Если организация собирается нанять выпускников по 14 различным направлениям, значит нужно задействовать все 14 направлений организации. Точно также, чтобы учесть различия в культуре местных офисов, в выборку должны входить представители всех регионов или различных производственных центров.
- Помимо требований статистической валидности, нужно стараться привлечь максимально возможное количество людей, находящихся на самых различных уровнях в организации. Эти усилия окупятся позже, когда помимо всего прочего, вам нужно будет выбирать наблюдателей.
- Достижение необходимого размера выборки. Когда вы очертите минимальную по численности однородную группу в организации, т.е. конкретных людей, специалистов в определенной области

деятельности в данном регионе, следует руководствоваться следующими ориентировочными цифрами:

Размер группы специалистов	Размер выборки
1-10 человек	80-100%
11-20 человек	50-80%
21-50 человек	30-50%
51-100 человек	20-30%
100 и более человек	10-20%

Другой важный вопрос – кто будет проводить анализ работы. Многие полагают, что они в достаточной степени владеют аналитическими методами, чтобы проводить анализ работы самостоятельно. Мы не приветствуем подобный подход по понятным причинам и активно рекомендуем привлекать к анализу работы консультантов. Техники, знакомые большинству менеджеров по персоналу, не адекватны в данном случае. Консультанты же принесут с собой знания специальных методов, широкую осведомленность в компетенциях и независимый взгляд. Если вы собираетесь привлечь консультантов, убедитесь, что они владеют методиками анализа работы, используемыми в Центрах Оценки.

ОБЫЧНЫЕ СОМНЕНИЯ ПО ПОВОДУ АНАЛИЗА РАБОТЫ

Основной аргумент в пользу Центров Оценки – то, что среди всех методов отбора они обладают самой высокой валидностью прогноза. Это верно только в том случае, если оцениваемые критерии имеют непосредственное отношение к работе. Вы можете продемонстрировать их соответствие работе, только проведя предварительный анализ работы. Тем не менее, в отношении анализа работы существует ряд сомнений и возражений.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ УНИВЕРСАЛЬНОЙ МОДЕЛИ

Существует ряд моделей поведения менеджеров. Среди наиболее известных: Competent Manager Бояциса (1982), Dimensions, выдвинутые DDI, и сравнительно недавно предложенная модель компетенций (Competency Model), построенная в рамках Management Charter Initiative. Если о компетенциях менеджеров известно уже так много, зачем изобретать велосипед?

Ответ прост. В модели личных компетенций MCI – 13 параметров, объединенных в четыре кластера. Никто не отрицает, что эти аспекты индивидуального поведения важны в большинстве менеджерских про-

фессий, но вопрос заключается в том, какие конкретные аспекты личной компетенции наиболее важны для успешного функционирования в конкретной работе. Ответы будут совершенно разными для позиции менеджера по производству на химическом заводе и для менеджера по маркетингу товаров широкого потребления.

В двух словах, чтобы понять, какой критерий важен для работы в большей или меньшей степени, нам нужно иметь представление о приоритетах, а чтобы создавать адекватные методы отбора, включая упражнения, отражающие природу решаемых задач, мы должны разбираться в контексте работы.

СИНДРОМ КРОНПРИНЦА

Некоторые критики считают, что, проводя отбор на основе изучения уже работающих в организации сотрудников, мы неизбежно будем воспроизводить то, что уже имеем. Хотя опасения по поводу “синдрома кронпринца”, т.е. вырождения, имеют право на существование и требуют дальнейшего изучения, мы предлагаем рассмотреть следующие соображения. Любой формальный анализ работы лучше, чем отсутствие такового. Хотя и существует опасность “умножения клонов”, вы хотя бы знаете детали «родословной», что повышает качество принятых решений. В рамках анализа работы вы должны попытаться оценить и вероятные требования к работе в будущем. Если в мире бизнеса происходят изменения, они должны вызвать соответствующие изменения в требованиях к работе. Это довод в пользу регулярного проведения анализа работы и тщательных валидизационных исследований для подтверждения правильности изначально выбранных критериев.

КАК БЫТЬ, ЕСЛИ ДОЛЖНОСТЬ ЕЩЕ НЕ СУЩЕСТВУЕТ?

Все, что мы до сих пор говорили, базировалось на предположении, что оцениваемая должность уже существует. Мы не можем интервьюировать или наблюдать за поведением находящихся в должности сотрудников, если таковой не существует. Что делать, если новая работа создается только сейчас?

Существует два способа, которыми создается новая работа: путем передачи ответственности, а значит, и компетенций вниз по внутренней иерархии и путем расширения обязанностей по сравнению с имеющимся уровнем. Часто политические соображения вытесняют логический подход, который подразумевает анализ вышестоящей или нижестоящей должности и последующего интервьюирования специалистов по проектированию рабочих мест. В ряде случаев будет трудно побудить людей к доверию и сотрудничеству, если они боятся попасть под сокращение. В случае расширения должностных обязанностей есть опасения, что будут интервьюировать людей, которые даже сейчас не справляются с работой на этой должности. Помня об этом, разумно будет начать с ин-

тервью сотрудников и их руководителей, роли которых близки к оцениваемой, проектируемой работе, либо функционально, либо по уровню. На следующей стадии можно проинтервьюировать обычно небольшое количество людей, которые в состоянии оценить, как суть работы может измениться в будущем. Это можно сделать при помощи репертуарных решеток, используя вместо элементов не более и менее успешных сотрудников, а настоящую и будущую работу. Таким способом можно с большей точностью выявить вероятные требования к новой работе. Хотя можно считать, что, делая это, вы всего на всего заменяете гадание научными предположениями, тем не менее, у вас, по крайней мере, будет основа для последующей валидации.

Хотя все методики анализа работы связаны с определенными трудностями, мы не сомневаемся, что время и усилия, вложенные в качественное исследование, окупятся сторицей. Чем качественнее анализ работы, тем выше валидность Центра Оценки. Помимо того, нужно не забывать, что, как показано в Главе 1, результаты анализа работы, особенно в части выявления критериев, определяющих эффективность конкретной деятельности, могут стать центральным звеном стратегии управления персоналом. Соответственно, плохо проведенный анализ работы будет иметь гораздо более широкие последствия, чем просто сниженная эффективность Центра Оценки, поэтому мы всегда рекомендуем проводить анализ работы профессионально.

4 Разработка содержания Центра Оценки



Содержание Центра Оценки представляет собой ряд упражнений, имитирующих реальные рабочие ситуации, часто сопровождающихся интервью и психометрическими методиками. Ключевым элементом Центра Оценки все же являются упражнения, поскольку в них участник имеет возможность проявить поведение, необходимое для искомой работы.

Как мы видели в предыдущей главе, в процессе анализа работы должны быть выявлены различные типы ситуаций, с которыми сотрудникам приходится сталкиваться в процессе выполнения работы. Эта информация, вместе с четким пониманием целей Центра Оценки и перечнем критериев, которые необходимо оценить у участников Центра Оценки, и определяет точное содержание процедуры. Цель Центра Оценки важна, поскольку если он проводится для отбора, то может занимать меньше времени и содержать меньшее количество упражнений, чем требуется для Центра Развития.

ОБЩИЕ ПРОБЛЕМЫ

При выборе упражнений для Центра Оценки важно учитывать следующее.

УПРАЖНЕНИЯ НЕПОСРЕДСТВЕННО СВЯЗАНЫ С РАБОТОЙ

Упражнение должно быть построено так, чтобы выявлять критерии, прямо связанные с работой, способом, соответствующим требованиям этой работы. Это означает, что упражнение не только должно заставить участника продемонстрировать определенное поведение, адекватное определенному критерию, но и качество этого поведения должно удовлетворять уровню оцениваемой работы. Например, обычно такой критерий как «лидерство» измеряется в Центрах Оценки с помощью групповых дискуссий. Хотя определение данного критерия в Центрах Оценки для младших супервизоров и менеджеров высшего звена может быть практически одинаковым, типы ситуаций, в которых это качество может проявляться, будут значительно различаться. Это обязательно должно быть отражено в содержании упражнения.

ОБЩИЙ УРОВЕНЬ УЧАСТНИКОВ

Примерный образовательный и культурный уровень участников тоже должен учитываться. Если специфика работы такова, что все, кто ее выполняет, принадлежат к одному кругу и имеют одинаковое образование, будет несправедливо использовать упражнения, рассчитанные на людей с более высоким образовательным уровнем или из другой культурной среды. Эту проблему можно легко избежать, обеспечив соответствие содержания упражнения специфике данной работы.

ВЕС КРИТЕРИЕВ

При проведении Центра Оценки акцент должен быть сделан на тех критериях, которые имеют наибольшее значение для успеха в данной работе. Для оценки этих критериев требуется правильное сочетание упражнений. Например, если было решено, что «устное общение» является гораздо более важным требованием к работе, чем, скажем «письменная коммуникация», то в Центре Оценки должно быть больше упражнений, позволяющих участнику проявиться именно по этому критерию.

ПРАВИЛЬНОЕ СОЧЕТАНИЕ УПРАЖНЕНИЙ

Важно добиться правильного сочетания упражнений. Чтобы оценить поведение участника, соответствующее определенному критерию, нужно иметь возможность собрать данные по этому критерию, по крайней мере, из трех или более различных упражнений. Для менее важных критериев достаточно получить один или два показателя.

При этом необходимо учесть, что людям на работе обычно приходится действовать в самых различных ситуациях:

- В группах.
- Один на один.
- Самостоятельно.

Содержание Центра Оценки должно отражать и это. Природа задач, решаемых в этих ситуациях, и затрачиваемое на них время должны найти отражение в содержании Центра Оценки.

ОГРАНИЧЕНИЯ ПО ВРЕМЕНИ И РЕСУРСАМ

Понятно, что количество и тип упражнений значительно повлияют на продолжительность Центра Оценки и объем нагрузки для всех участников, особенно наблюдателей. Поэтому важно выбрать минимальное количество упражнений, достаточных для сбора необходимого количества валидных и надежных данных. Желательно собирать данные по каждому критерию, по крайней мере, из трех различных упражнений. Продолжительность каждого упражнения должна определяться исходя из

общего времени оценки. В итоге, может быть, придется отдать предпочтение ряду коротких упражнений вместо одного длинного.

Выбор упражнений будет зависеть от имеющихся людских ресурсов. Например, упражнение «один на один» требует привлечения ролевых игроков, способных сыграть заданную роль, что накладывает дополнительные требования к Центру Оценки. Хотя наличие таких ролевых игроков менее существенно, чем необходимость смоделировать в упражнении требования к работе, нужно всегда иметь реальное представление о всех ресурсах, которыми мы располагаем.

МАТРИЦА КРИТЕРИЕВ – УПРАЖНЕНИЙ

После того, как был проведен анализ работы и были учтены все вышеупомянутые проблемы, следующий шаг — выбор упражнений, адекватно измеряющих критерий, требуемый для эффективного выполнения работы. На этой стадии процесса разработки Центра Оценки полезно составить документ, в котором соотнесены упражнения и критерии, к ним относящиеся. Этот документ, пример которого дан на Рисунке 4.1, часто называют матрицей критериев-упражнений.

Критерии	Упражнение					
	Кооперативная групповая дискуссия	Конкурентная групповая дискуссия	Ролевая игра	Письменный анализ информации	Ин-баскет	Интервью
Планирование и организованность		*	*	*	*	
Анализ проблем	*	*		*	*	
Качество суждений	*			*	*	*
Решительность		*	*	*	*	
Инициатива	*	*	*			*
Лидерство	*	*	*			*
Межличностная восприимчивость	*	*	*	*	*	
Устное общение	*	*	*			*
Управленческий контроль			*		*	*

* обозначает, что критерий можно наблюдать в данном упражнении.

Рисунок 4.1 Матрица критериев-упражнений

Как видно из примера, девять критериев оцениваются с помощью пяти упражнений и интервью. Каждый критерий оценивался, по крайней мере, четыре раза, за исключением управленческого контроля, который

мог проявиться только трижды. Каждое из выбранных упражнений оценивало пять-семь критериев, что сбалансировало значимость упражнений, так как ни одно из них не имело большего веса, чем другие.

Прежде чем мы остановимся на типах упражнений, которые чаще всего используются в Центрах Оценки, стоит обсудить то, что часто называют «эффектом упражнений». В практике Центров Оценки принято оценивать эффективность участника по каждому критерию в ряде упражнений, как видно из матрицы критериев-упражнений. Этот принцип базируется на предположении, что корреляция оценок по одному критерию в разных упражнениях должна быть выше (гетерометод моночерт), чем оценки по разным критериям внутри одного упражнения (монометод гетерочерт). Результаты исследований Сакетта и Дрехера (Sacket and Dreher, 1982), Робертсона и др. (Robertson et al., 1987) тем не менее показывают, что оценки по разным критериям внутри одного упражнения коррелируют сильнее, чем оценки по одному критерию в разных упражнениях. Робертсон и др. (Robertson et al., 1987) отмечают, что согласованность оценок наблюдателей, даваемых ими внутри упражнений, на самом деле, может быть спровоцирована «эффектом ореола», а влияет на эту согласованность и сама процедура выставления оценок наблюдателем. Результаты внутри упражнения всегда определяет один наблюдатель, тогда как оценки по разным упражнениям почти всегда выставляются несколькими наблюдателями. Таким образом, одним из объяснений более низкой корреляции оценок в разных упражнениях может быть низкая кросс-оценочная (оценка одного качества разными наблюдателями) надежность, что, в свою очередь, отражает качество тренинга наблюдателей.

Вудрафф (Woodruff, 1993) предлагает другое объяснение вышеописанным фактам. Он указывает на то, что участники могут отличаться по степени знакомства с процедурами различных упражнений. Мы готовы пойти еще дальше и предположить, что нет ни одной причины, по которой качество проявления того или иного критерия участниками не должно варьировать в разных упражнениях. Помимо того, требования к такому критерию, как планирование и организованность, могут значительно меняться как по качеству, так и по количеству, если сравнивать его проявления в упражнении ин-баскет и в групповой дискуссии, хотя базовые характеристики критерия остаются неизменными. Каковы бы ни были мнения по данному вопросу, Вудрафф (Woodruff, 1993) подчеркивает, что при разработке Центра Оценки в любом случае нельзя брать упражнения сами по себе. Они обязательно должны иметь в своей основе критерии, поскольку без возможности ссылаться на конкретный критерий, определяющий компетентность менеджера, трудно дать конструктивную и осмысленную обратную связь по эффективности работы человека. В любом случае лучше оставить эти споры специалистам, поскольку, хотя данные результаты заставили Герриота (Herriott, 1986) заключить, что четких оснований для оценок по качествам не существу-

ет, тем не менее, к однозначному выводу прийти пока не удалось. С тем, чтобы Таблица на Рисунке 4.1 стала более понятной, нужно разобраться в типах упражнений, обычно включаемых в Центры Оценки.

ТИПЫ УПРАЖНЕНИЙ

Как уже упоминалось, рабочие ситуации, в которых мы оказываемся, можно разделить на три широкие области: работа в группах, работа один на один и индивидуальная работа. Далее мы рассмотрим конкретные упражнения внутри каждой из этих областей.

ГРУППОВЫЕ ДИСКУССИИ*

Групповые дискуссии могут принимать несколько различных форм, но их можно классифицировать по двум параметрам. Во-первых, по типу групповой дискуссии. Они могут быть кооперативным и конкурентным. Кооперативные групповые дискуссии обычно связаны с решением проблем, и в них участники должны за отведенное время проанализировать определенную информацию и выдать свои рекомендации. Их еще называют групповыми упражнениями с «нераспределенными ролями», поскольку все участники получают одинаковую информацию, и ни одному не отводится какая-нибудь роль.

Конкурентная групповая дискуссия – это альтернативный вариант упражнения. От участников требуется проявить навыки ведения переговоров и убеждения с тем, чтобы заключить максимально выгодную для себя сделку. В этом типе упражнения все участники обычно получают некую общую информацию, и, кроме того, каждый из них располагает дополнительной информацией, известной только ему. Затем от каждого требуется «продать» свою точку зрения другим членам группы, каждый из которых, как правило, соревнуется друг с другом за ограниченные ресурсы. Этот конкурентный тип групповой дискуссии часто называют упражнением с распределенными ролями, поскольку каждому участнику дается своя задача и игровая роль.

Важный аспект этого типа упражнений состоит в том, что во вводной части перед участником, как правило, ставится двойная задача: не только получить максимальный выигрыш для себя, но и помочь группе прийти к самому оптимальному решению. Это усложняет задачу, повышает интерес участников и позволяет им проявить широкий спектр возможных вариантов поведения. Например, некоторые участники стремятся выиграть любыми средствами, тогда как другие готовы «сдаться» слишком быстро или принимают чужие аргументы.

Второй параметр групповой дискуссии – это наличие в ней роли лидера. Если вы хотите оценить выраженность лидерских качеств у участников, то на протяжении всего упражнения вы должны давать возможность каждому участнику вести дискуссию. Это легче всего сделать, ес-

* Каталог упражнений компании ADC – <http://www.assessment.ru/>
 Каталог упражнений компании SHL – <http://www.shl.ru/>

ли дать группе для решения ряд небольших проблем, а каждого участника назначать лидером при решении одной из проблем. Преимущества этого подхода состоят в том, что каждого участника вынуждают выступить в роли лидера, и его поведение в этой роли будет зафиксировано, то есть исключается ситуация, когда доминирует один из участников и не дает другим возможности проявить себя.

Решение о том, включать ли в процедуру Центра групповую дискуссию и какую именно, зависит от специфики и требований искомой работы. На решение могут влиять и другие факторы. Например, наблюдатели обычно хотят иметь возможность увидеть одновременно большинство, если не всех участников. Это, само по себе, конечно, не является достаточным основанием для включения упражнения. Другой аргумент для включения такого типа упражнения: сами участники ждут этого. Этот аргумент тоже не является решающим, но он повышает наглядную валидность процедуры в глазах участников, а значит, позволяет собрать весомые данные, что тоже служит основанием для включения упражнения.

Другой фактор, который необходимо учитывать, это размер группы. Естественно он зависит от числа участников, но обычно оптимальный размер группы четыре-шесть человек. В этом случае у каждого участника есть достаточно времени, чтобы высказаться (по 10-15 минут на каждого, при продолжительности упражнения в 45-60 минут), что, кстати, и позволяет каждому побыть в роли лидера, о чем шла речь выше.

Если есть возможность включить в Центр Оценки более, чем одну групповую дискуссию, тогда стоит воспользоваться следующей комбинацией: упражнение с распределенными ролями без назначения лидера для шести человек и упражнение с нераспределенными ролями и назначаемыми лидерами для четырех человек. Эта комбинация позволяет наблюдать участников в различных ситуациях групповых дискуссий. А у наблюдателей появляется возможность судить о том, как участник проявляет себя в кооперативной и конкурентной ситуации, в роли лидера и вне ее, и насколько эффективно он работает в группах разного размера. Выдержки из инструкции для одного из участников групповой дискуссии с распределенными ролями даны на Рисунке 4.2. *

Наконец, стоит сказать, что групповое упражнение не только один из самых популярных инструментов Центра Оценки, но и самый мощный. Одна из причин такой популярности – это высокая кросс-оценочная надежность групповых дискуссий, показатель которой варьирует от 0.66 до 0.99 (Gatewood et al, 1990). Это значит, что разные наблюдатели обычно ставят согласованные оценки, наблюдая за одним и тем же участником в групповых упражнениях. Это повышает уверенность наблюдателей в способности их коллег давать комментарии о поведении участников, которых они сами не видели.

* Данное упражнение полностью адаптировано на русский язык компанией OPL

ВСТРЕЧА РУКОВОДСТВА КОМПАНИИ СЕЛТЕК

Введение

В этом упражнении каждый участник возьмет на себя одну из шести менеджерских ролей, а именно: менеджера по персоналу, менеджера по исследованию и развитию, менеджера по производству, менеджера по продажам и маркетингу, менеджера по информационным технологиям и финансового менеджера.

Продолжительность упражнения

Как только роли будут распределены между участниками, у них будет 15 минут, чтобы ознакомиться с вводной информацией и данными о компании и сделать необходимые пометки. Затем участники приступят к групповому обсуждению, которое продлится около часа.

Вводная информация для менеджера по персоналу

Вы – начальник службы персонала Селтек Лимитед, небольшой, но очень динамичной и успешной компании по производству электронного оборудования. Подтверждением этого стала недавно завоеванная ею премия Национального совета промышленников и предпринимателей, составляющая \$15.000. Это событие послужило за извещением о том, что Селтек была приобретена Америкорпом, крупной транснациональной компанией со штаб-квартирой в США. В знак признания этой премии Америкорп решила со своей стороны выделить еще \$15.000. Расходование этих средств предоставляется на усмотрение руководства Селтека. Единственное условие состоит в том, что объединенная сумма может быть потрачена только на специальные проекты или модернизацию основного капитала.

Для рассмотрения вопроса о том, как использовать дополнительные средства в объеме \$30.000, и собирается настоящее совещание. На него приглашены руководители департаментов Селтека, а закончить совещание планируется за один час. У каждого из руководителей есть свой взгляд на то, как лучше распорядиться этими деньгами, но если к концу текущего дня не будет выработан взаимно согласованный план ассигнований, то тогда деньги будут распределены по усмотрению американской штаб-квартиры. И в таком случае доля Селтека может оказаться минимальной.

Вы обсуждали ситуацию с сотрудниками своего подразделения и выделили ряд вопросов, которые желательно затронуть на совещании. Они подробно изложены ниже. От вас не требуется поднимать непременно все выделенные вопросы.

Используйте отведенное время для ознакомления с представленными материалами и подготовки необходимых замечаний по поводу состояния вашего подразделения. Затем начнется совещание

Ваша задача состоит в том, чтобы подготовить и представить убедительные аргументы в пользу значимости проблем, которые вы хотите поднять, и максимизировать ассигнования для своего подразделения. И одновременно вы должны содействовать поиску наилучшего общего распределения имеющихся фондов

Сводка по вашему департаменту

В службе персонала сложилось общее мнение, что в результате происходящих демографических изменений становится все более и более важным сохранять и развивать имеющийся персонал. Проблемы, которые вы хотите затронуть, отражают обеспокоенность текучестью и использованием имеющихся человеческих ресурсов.

А. Вы особенно обеспокоены наметившимся в течение прошлого года ростом текучести кадров. Правда, последние данные говорят о том, что возросла мобильность работников по электронной промышленности в целом, однако это является слабым утешением, когда сталкиваешься с как никогда высокими затратами на подбор персонала (составляют в настоящее время около \$3.000 для каждой позиции). Чтобы выявить источники проблем в этой сфере, было предложено провести исследование удовлетворенности работой. Предполагается, что получение соответствующей информации позволит заблаговременно принять меры по улучшению обстановки и не допустить резкого ухудшения ситуации с текучестью. Услуги консультационной фирмы по проведению такого исследования для всей организации обошлись бы примерно в \$5.000.

Рисунок 4.2 Выдержки из групповой дискуссии с распределенными ролями

УСТНАЯ ПРЕЗЕНТАЦИЯ*

Устную презентацию также можно считать формой группового процесса, но такой, в которой участник играет четко определенную роль. Конечно, можно проводить презентацию один на один, но в этом случае она будет менее формальной и не потребует использования подручных визуальных средств.

В устной презентации участника просят подготовиться к презентации и провести ее. Специфика и уровень формализации выступления будут определяться требованиями конкретной работы. Поэтому, как правило, подобную презентацию включают в Центры Оценки, проводимые для специалистов по продажам, маркетингу и тренингам. В упражнении могут проявиться и другие важные критерии, в зависимости от заданной в презентации темы.

УПРАЖНЕНИЯ, ИМИТИРУЮЩИЕ ИНТЕРВЬЮ*

В этих упражнениях имитируются непосредственные взаимодействия между заказчиком, коллегой, начальником или подчиненным – в их роли выступает администратор или наблюдатель, или другой приглашенный ролевой игрок – и участником, пробуящим себя в искомой должности. Важно отметить, что хотя участников и просят представить себе, что они находятся в определенной должности, они не играют никакой роли, остаются сами собой, иначе у наблюдателей не будет возможности увидеть их реальное поведение. Более того, и участники ценят возможность побыть самими собой и действовать так, как бы они действовали, оказавшись в этой ситуации в реальной жизни. В этом упражнении только один человек играет роль – это наблюдатель или специально подготовленный ролевой игрок (см. Главу 6).

Участник обычно получает детальную инструкцию с вводной информацией, ему дается описание конкретной ситуации и некоторые комментарии по поводу человека, с которым ему предстоит встретиться. Далее участнику дается время на обработку информации и подготовку к встрече, которая строго ограничивается по времени. Спектр ситуаций, могущих стать предметом интервью, довольно широк. Это может быть, например, визит продавца или специалиста службы поддержки к клиенту, или ситуация переговоров, или встреча по поводу аттестации, или дисциплинарное воздействие, или интервью в процессе отбора, или консультация и т.д. Имитация интервью – это действительно очень полезное во многих отношениях упражнение, которое, как считают наблюдатели, в большой степени определяет общий результат участника в Центре Оценки.

* Каталог упражнений компании ADC — <http://www.assessment.ru/>
Каталог упражнений компании SHL — <http://www.shl.ru/>

УПРАЖНЕНИЯ НА ПОИСК ИНФОРМАЦИИ И ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ*

Это другой тип упражнения, где происходит взаимодействие один на один. Он отличается от упражнения, имитирующего интервью тем, что акцент с поведенческих особенностей взаимодействия участника и ролевого игрока смещается на проверку аналитических навыков участника. В этом упражнении ролевой игрок (или эксперт) часто является «источником информации», поскольку он обладает большим количеством данных, а задача участника – получить нужную информацию, чтобы принять обоснованное решение.

Структура упражнения выглядит следующим образом: участнику предлагается очень краткое описание ситуации в общих чертах, и его просят подготовить вопросы для ролевого игрока. Затем участнику дается время на то, чтобы задать вопросы, после чего он должен принять решение и дать соответствующие рекомендации. После того, как участник оглашает свое решение, ролевой игрок задает ему вопросы, проверяющие вескость аргументов участника и результативность его предложений: насколько его предложения способны разрешить ситуацию. Это упражнение дает идеальную возможность оценить уровень мышления участника, его решительность и настойчивость.

Этот тип упражнений очень хорош для оценки того, насколько эффективно участник способен «думать на ходу» и аргументировать свои предложения. Поэтому с помощью таких заданий можно оценивать навыки в области решения проблем и принятия решений. Пример инструкции и стандартный сценарий подобного упражнения дается на Рисунке 4.3.

УПРАЖНЕНИЯ ИН-БАСКЕТ (ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ ДЕЛОВЫЕ УПРАЖНЕНИЯ)*

Упражнения ин-баскет, пожалуй, наиболее известная разновидность письменного упражнения. Участника просят разобраться в папке бумаг, в которых содержится информация аналогичная той, с которой придется столкнуться в будущей работе. Среди бумаг могут быть письма, внутренняя документация, отчеты, бумаги «на выброс» и т.п. Участник должен рассортировать бумаги, определить приоритеты, решить, что можно делегировать и кому, и какие предпринять действия по каждому вопросу – например, написать письмо, сделать записи, договориться о встрече или запланировать телефонный звонок. Упражнения ин-баскет могут варьировать по объему и продолжительности. Мы встречали упражнения, количество документов в которых варьировало от 10 до 40, а продолжительность – от одного до трех часов. Как всегда, широта охвата различных вопросов в упражнении должна соответствовать требованиям искомой работы, и упражнение может включать в себя достаточно много сравнительно легких вопросов или же меньшее число более сложных вопросов. Пример инструкции дается на Рисунке 4.4. **

* Каталог упражнений компании ADC – <http://www.assessment.ru/>
 Каталог упражнений компании SHL – <http://www.shl.ru/>

** Данное упражнение полностью адаптировано на русский язык компанией OPL

ИНСТРУКЦИЯ УЧАСТНИКУ

В этом упражнении оценивается ваша способность собирать информацию, принимать решения и высказывать их. За инструкцией следует краткое описание ситуации, в которой требуется разобраться и выдать необходимые рекомендации. Вы выступаете в роли директора, к которому обратились за советом по данному вопросу.

Чтобы вы могли принять решение, у вас будет возможность задать любые вопросы, касающиеся описанной ситуации, эксперту, который сможет на них ответить. Эксперт обладает обширной информацией, которую вы сможете получить, задавая конкретные вопросы. Если ваши вопросы будут слишком общими, вас попросят сделать их более конкретными.

Эксперт беспристрастен и не имеет отношения к данной ситуации. Эксперт не является представителем сотрудников организации.

У вас будет пять минут на то, чтобы прочесть «Описание ситуации» (оно расположено на обороте данного листа) и подготовить вопросы. Затем у вас будет 15 минут на то, чтобы задать все вопросы, проанализировать информацию и принять решение. Затем вас попросят высказать свое решение и детально обосновать его. Затем эксперт задаст вам вопросы по вашему решению.

График

- 5 мин — Чтение ознакомительной информации и подготовка вопросов.
- 15 мин — Беседа с экспертом для получения информации, необходимой для принятия решения. По вашему желанию вы можете завершить беседу до истечения 15 минут. До того, как закончится время, вы должны успеть проанализировать полученные данные, прийти к определенному решению и подготовиться к выступлению, в котором вы выскажете решение и его обоснование эксперту.
- 5 мин — Представление решения и его обоснование.
- 10 мин — Эксперт задаст вам вопросы по вашему решению.

Есть ли у вас вопросы?

Не переворачивайте страницу, пока не получите соответствующего указания.

СИТУАЦИЯ

Вы недавно вступили в должность Директора по производству компании Delton Engineering, и только что Дэвид Палмер попросил вас принять первое важное решение, закрывать завод в Ноттингеме или нет.

Рисунок 4.3 Пример упражнения на поиск информации и принятие решений

ЦЕЛЬ

Упражнение дает возможность участникам развить навыки организованности и управления. Средством для этого является вымышленный «ин-баскет» и следующая за ним оценка эффективности работы. Обратная связь обычно дается коллегой участника или ведущим менеджером из организации Заказчика.

ИНСТРУКЦИИ УЧАСТНИКУ

После ознакомления с инструкцией Вы начнете самостоятельную работу с ин-баскетом.

СИТУАЦИЯ

В первые полтора часа Вы возьмете на себя роль Джея Барнарда, который является исполняющим обязанности Генерального менеджера Холсом Фудз лтд. Ваше назначение вызвано непредвиденной болезнью Стива Драйдена, ранее занимавшего должность Генерального менеджера. Хотя его жизни ничего не угрожает, он может быть болен в течение неопределенного времени, и даже есть вероятность того, что он досрочно уйдет на пенсию.

Сегодня Воскресенье 01 Июня. Ваше назначение совпало с ежегодным совещанием по Корпоративной Стратегии, которое состоится сегодня вечером в Эдинбурге. Ваше присутствие на совещании обязательно, совещание может затянуться на всю следующую неделю. Вы пришли в офис, чтобы убедиться, что за время вашего отсутствия все будет в порядке. Вам впервые придется анализировать вопросы, возникающие в Холсом Фудз.

Сейчас 13.00, Вы должны выйти из офиса в 14.30, чтобы успеть вовремя прилететь в Эдинбург на выступление Управляющего директора, открывающее совещание. Пока Вы будете на совещании, у Вас не будет возможности контактировать ни с кем из сотрудников Холсом Фудз.

КОМПАНИЯ

Холсом Фудз лтд. является частью Группы Петерсон-Адамс, в которую также входят компании Санрайз Бейкери, Балманз и Свитс. Холсом Фудз специализируется на продуктах быстрого приготовления. Эта компания одной из первых появилась на этом рынке. Продукты в первую очередь продаются через розничные магазины, хотя растут продажи и в «торговые точки» (в кафе, гостиные и столовые).

У компании есть три направления продуктов: Классическая кухня, Восточная кухня и Стандартная кухня. В каждом направлении есть пять-шесть разновидностей. Основные розничные продажи компании осуществляются через сети супермаркетов, которые также сотрудничают с Санрайз и Балманз.

ИН-БАСКЕТ

В вашем ин-баскете содержатся материалы Стива Драйдена в том виде, в каком он их оставил в начале недели, с некоторыми пометками секретаря Мерион Карлайл.

Вы можете писать о действиях, которые необходимо предпринять, прямо на каждом документе, либо наклеивать на документ записки (бумага для них у Вас под рукой).

Вы можете делать пометки, писать записки, письма, планировать встречи, принимать решения, запрашивать информацию и т. д. Поскольку Вас не будет в офисе до понедельника 09 Июня, и до этого времени с Вами невозможно будет связаться, Ваши инструкции по каждому вопросу должны быть понятны.

Кроме того, Вы должны оставить документы именно так, как их должна будет обнаружить Марион, придя в офис в понедельник 02 Июня.

Рисунок 4.4 Отрывок из упражнения ин-баскет

Подобные упражнения особенно привлекательны тем, что они хорошо отражают специфику управленческой работы, связанную с необходимостью быстро решать множество различных задач. Разнообразные вопросы в ин-баскете подбираются с учетом часто упоминаемого факта, что менеджеры в течение рабочего дня тратят в среднем по девять минут на решение каждой задачи (Mintzberg, 1973). Поэтому обычно в ин-баскетах затрагиваются самые разные вопросы: жалобы клиентов, новые возможности для продаж, внутренние конфликты, вопросы найма, уровень производства, финансовые показатели и т. д.

Основные области навыков, оцениваемые в ин-баскетах, касаются планирования и организованности, определения приоритетов, принятия решений и делегирования. С их помощью, конечно, можно оценить и навыки письменной коммуникации, а также уровень межличностной восприимчивости. А это особенно важно для тех сфер деятельности, в которых сложные вопросы решаются в деловой переписке.

УПРАЖНЕНИЯ НА АНАЛИЗ ИНФОРМАЦИИ*

В этих упражнениях от участника требуется ознакомиться с определенным количеством информации, которая может быть представлена в текстовой или числовой форме, и сделать логические выводы. И в этом случае содержание и продолжительность упражнения должны соответствовать возможным требованиям искомой работы. Участникам выдаются две-три страницы текста, сопровождаемого таблицами или графиками (в зависимости от типа работы), в их распоряжении может быть два-три часа времени, чтобы проанализировать информацию и написать отчет или рекомендации.

В этих упражнениях проявляются аналитические способности участников, а именно, анализ проблем и умение принимать решения. Кроме того, эти упражнения являются хорошим индикатором уровня навыков письменного общения и умения организовывать и структурировать работу. Если это кажется полезным, можно объединить упражнение на анализ информации с групповой дискуссией или устной презентацией. Вопрос о том, связывать упражнения или нет, в деталях обсуждается в следующем разделе.

ВАРИАНТЫ УПРАЖНЕНИЙ

Центры Оценки обычно представляют собой серию не связанных друг с другом упражнений, хотя все они должны соответствовать требованиям конкретной работы. В связи с этим возникает вопрос о контексте:

* Каталог упражнений компании ADC — <http://www.assessment.ru/>
Каталог упражнений компании SHL — <http://www.shl.ru/>

должно ли содержание каждого упражнения быть взято непосредственно из данной работы или деятельности организации? Хотя больше всего приветствуется максимально точное воспроизведение конкретных требований к работе, содержание упражнений должно обеспечивать всем участникам равные возможности проявить себя наилучшим образом. В частности, знание специфики работы или организации, например, внутренней терминологии, не должно влиять на качество работы кандидата, оцениваемое по соответствующим критериям. Адамс (Adams, 1987) считает, что нужно выбирать такие сценарии, которые одинаково знакомы или незнакомы всем участникам. Адамс советует в данных случаях применять простое правило: задавать контекст из жизни организации для внешних участников и не относящийся к ней – для участников, работающих в этой организации. Поэтому во многих упражнениях в рамках Центра Оценки, фигурирует некая вымышленная организация, похожая на реальную, ту, в которой проводится оценка, но не идентичная ей. Это ставит участников в равное положение с точки зрения имеющихся у них знаний об организации и, кроме того, не позволяет им делать необоснованные выводы относительно принятых в организации процедур и практик.

Вернемся к вопросу о том, должны ли упражнения в рамках Центра быть связаны друг с другом? Преимущества такого подхода заключаются в том, что, задав единую ситуацию, мы получаем ощущение непрерывности процесса, его реальность и приближенность к требованиям искомой работы. МакКриммон (McCrimmon, 1993) считает, что в этой ситуации участники несут большую эмоциональную ответственность («крепче держатся») за свои предложения, что улучшает качество работы в интерактивных упражнениях. Например, большая эмоциональная вовлеченность может быть достигнута путем объединения ин-баскета и имитационного интервью. МакКриммон полагает, что если участник уже «столкнулся» в одном упражнении с подчиненным, то, оценивая его работу в следующих упражнениях, он уже в большей степени считает его «своим» подчиненным. Недостатком идеи преемственности всех упражнений внутри Центра Оценки является следующее. Например, участнику кажется, что он плохо проявил себя в первой части Центра Оценки, а так как все упражнения связаны, то это может негативно отразиться на его выполнении следующих упражнений. Однако мы считаем, что поскольку наблюдаемое в этом случае поведение все равно будет валидным, то имеющиеся недостатки не являются основанием для отказа от связанности упражнений в Центре Оценки.

Другой тип упражнений Центра Оценки – это имитация деловых игр, часто проводимая для конкурирующих команд. Этот тип упражнения, как правило, подразумевает осуществление торговой операции по нескольким торговым циклам. При его выполнении требуется прини-

мать различные управленческие решения, как-то: нужно ли расширяться, инвестировать, как распределить ресурсы и т.д. Эта разновидность командного подхода более применима в Центрах Развития, т.к. при его использовании затруднительно дать точную и одинаково справедливую оценку эффективности работы каждого участника. Это связано с тем, что на ответы участника во время упражнения может повлиять качество работы других участников.

Существует еще одна разновидность упражнений – это упражнения на составление графика. В этих упражнениях участники должны эффективно спланировать использование ресурсов. Например, мастер должен подготовить расписание работы группы операторов посменно. Конкретный пример данного типа упражнения приводится Бедфордом (Bedford, 1987). А региональная Полицейская Академия округа Онтарио смоделировала ситуацию преследования машины, превысившей скорость. Данная задача требовала от участников принятия быстрых решений, каждое из которых фиксировалось.

РАЗРАБОТКА УПРАЖНЕНИЙ

Поскольку упражнения являются ключевым звеном Центра Оценки, необходимо, чтобы они были тщательно разработаны и должным образом сфокусированы на искомой работе. Из этого следует, что самым лучшим подходом будет разработка специальных упражнений под заказ для каждого Центра Оценки. (Альтернативой может быть использование готовых упражнений, этот момент мы обсудим далее в этой главе.)

Наиболее эффективный процесс разработки упражнений под заказ состоит из следующих стадий.

СТАДИЯ 1: ФОРМИРОВАНИЕ КОМАНДЫ РАЗРАБОТЧИКОВ

Команду разработчиков должен возглавить внешний консультант или собственный специалист по персоналу; важно, чтобы процессом руководил человек, обладающий соответствующими знаниями. К сожалению, существует точка зрения, что разработка упражнений для Центра Оценки не многим отличается от разработки тренинговых упражнений или написания анализов конкретного случая. Хотя у этих процедур и в самом деле много общего, вопросы равенства всех возможных участников и справедливого к ним отношения, а также способность упражнения проявить оцениваемые критерии требуют, чтобы у разработчиков было четкое понимание основных принципов Центра Оценки.

В команду разработчиков должны входить линейные менеджеры с хорошим знанием искомой работы, чтобы обеспечить соответствие критериям оценки содержание и тип упражнения. Можно разделить команду на подгруппы по разработке разных упражнений. Одно очевидное преимущество включения линейных менеджеров в разработку упражне-

ний состоит в том, что с учетом их вклада упражнения будут восприниматься как более соответствующие данной работе. Это, в свою очередь, позволит и участникам, и наблюдателям относиться к упражнениям как к оправданным законным методам измерения потенциала успешности в данной работе.

СТАДИЯ 2: ПОДГОТОВКА ПЕРВОГО ВАРИАНТА

Команда (или команды) разработчиков готовят первый вариант упражнений при поддержке руководителя, который должен привести примеры типичных упражнений, обеспечив разработчиков идеями относительно содержания и формата. Очень важно, чтобы разработчики хорошо понимали поведенческие критерии, которые должны проявляться в их упражнениях. Тогда усилия по разработке будут сфокусированы именно на этих критериях.

Разработчики также должны уделять много внимания формулировкам инструкций. Очень важно, чтобы инструкции были понятными и однозначными, поскольку они могут играть важную роль в мотивировании участников на то, чтобы продемонстрировать поведение, соответствующее определенному критерию. Например, в групповой дискуссии, когда вы хотите оценить лидерство, не проинструктировав каждого участника о необходимости выступить в роли лидера в определенной части упражнения, вы можете столкнуться с тем, что участник на протяжении дискуссии не скажет ничего или почти ничего. Но отсутствие фактической информации не обязательно означает отсутствие у человека способности руководить. Неучастие в дискуссии может объясняться разными причинами, например, трудностями в понимании обсуждаемой проблемы. Самый надежный способ оценить руководящие способности участников - это попросить их выступить в роли руководителя. Этот только один пример того, какую важную роль играют инструкции в создании для участника возможности проявить поведение, говорящее о его способностях.

Важно отметить, что наличие четких инструкций обязательно и для того, кто проводит упражнения.

СТАДИЯ 3: ПРОБНОЕ ПРОВЕДЕНИЕ УПРАЖНЕНИЙ

Как только первый вариант упражнения примет законченную форму, можно провести пробный прогон. Подобные испытания дают возможность:

- Проверить, что инструкции понятны и адекватны.
- Оценить, правильно ли задан уровень сложности упражнения.
- Выяснить, проявляется ли в упражнении поведение, соответствующее оцениваемым критериям.
- Определить, дает ли упражнение возможность участникам проявить различные уровни способностей.

- Установить возможный стандарт (средний показатель успешности в упражнении).
- Проверить временные рамки, заданные в упражнении.

В идеале упражнения должны проверяться на группе людей, занимающих тот же уровень, что и сотрудники, которых предстоит оценить. На самом деле, можно провести упражнение и на имеющейся в данный момент группе оцениваемых. Например, один из наших клиентов, ведущий производитель продуктов питания, опробовал новое упражнение на анализ информации в группе выпускников вузов. Упражнение предполагалось использовать как часть Центра Оценки при найме выпускников, и в результате проведенного испытания, компания могла доработать упражнение и установить стандарты. Один вопрос, который необходимо учесть, проводя подобные испытания упражнений, это обеспечение конфиденциальности и защиты информации об упражнениях.

Если это сделать трудно, то существует другая, хотя и менее удачная альтернатива, – провести упражнение для наблюдателей. Это подкрепит тренинг наблюдателей и обеспечит полное понимание ими содержания упражнения. Очевидная проблема в данном случае состоит в том, что наблюдатели отличаются от будущих оцениваемых по должностному уровню (обычно они занимают более высокую позицию), и это необходимо учитывать при внесении любых изменений в упражнение.

Команде разработчиков тоже полезно присутствовать на стадии испытаний, чтобы признать необходимость требуемых изменений в упражнении. Кроме того, если для упражнения требуются ролевые игроки, разработчик, зная упражнения, вполне может подойти для этого. Имеет смысл записывать интерактивные упражнения на видео, чтобы их можно было использовать во время тренинга наблюдателей.

СТАДИЯ 4: ДОРАБОТКА УПРАЖНЕНИЙ

Дорабатывать упражнение тем или иным образом требуется почти всегда, поскольку редко удастся сделать его абсолютно правильным с первого раза. Помимо проработки вопросов, обсужденных в предыдущем пункте, необходимо добиться того, чтобы упражнения давались в стандартном и профессиональном виде. Материалы, конечно, не должны быть произведением искусства, поскольку в вводной части мы разрешаем кандидату делать в них пометки, комментарии и подготовительные записи. Тем не менее единообразие документов, включая приффт, формат и нумерацию страниц, облегчит их понимание.

СТАДИЯ 5: РАЗРАБОТКА РУКОВОДСТВА ДЛЯ НАБЛЮДАТЕЛЕЙ

Эта стадия одна из самых важных в разработке упражнений, поскольку хорошо сделанное упражнение принесет мало пользы, если наблюдате-

ли не будут знать, как его оценивать. Руководства для наблюдателей, которые могут иметь разные названия – руководства по оценке, подсказки, шпаргалки или образцы ответов, – могут различаться по уровню детализации. Мы считаем, что они, как минимум, должны содержать перечень критериев, которые можно наблюдать в упражнении. В них должны содержаться не только определения критериев, но и примеры соответствующего критериям поведения. Это часто достигается путем перечисления примеров положительного и отрицательного поведения по каждому критерию. Вудрафф (Woodruffe, 1993) тем не менее указывает на возможную опасность того, что некоторые наблюдатели, чрезмерно увлекшись проставлением галочек в этом перечне, не заметят при проведении Центра Оценки поведения участника, в нем не указанного. Хотя мы и согласны, что такой риск существует, особенно для наблюдателей с небольшим опытом, но он может быть минимизирован двумя путями. Один – это научить людей не пользоваться своими руководствами как заменой умения самостоятельно делать выводы, другой – проверять администратору, насколько аккуратно работают наблюдатели. Мы остаемся при мнении, что лучше дать четкое руководство по пространственным, и поэтому более прогнозируемым образцам поведения, чем не дать никакого.

Если в упражнение включаются числовые расчеты или вопросы, предполагающие единственно правильный ответ, то в руководстве для наблюдателей должны быть представлены эти правильные ответы, чтобы наблюдатели не тратили время на их самостоятельный поиск. Это же касается и письменных упражнений, для которых, в качестве приложения к руководству для наблюдателей, лучше дать так называемый «образец ответа». Это помогает наблюдателям увидеть, например, как оценивается письменный отчет, и определить качество работы участника.

Дальнейшим усовершенствованием руководства для наблюдателей будет создание шкалы оценок, основанных на поведении, – *behaviourally anchored rating scales (BARS)*. В основе этого подхода лежит принцип полюсного подбора поведенческих индикаторов по определенному критерию. Оценки получаются путем наложения на поведенческие индикаторы по каждому критерию выбранной шкалы оценок, как показано на Рисунке 4.5.

Конечно же, хочется описать все возможные в упражнении варианты ответов участников и поворотов событий, дать их более точную научную классификацию, но все же мы согласимся с Вудраффом (Woodruffe, 1993), который говорит, что всегда можно стать «заложником судьбы», поскольку никогда нельзя учесть все возможные ответы.

Лидерство

Использование соответствующих межличностных стилей для направления усилий отдельных людей или группы на выполнение задания.

5 = Очень высокий уровень способности.

- Изначально организует работу, начинает с того, что группа решает, сколько времени отвести на выступление каждого и определяет порядок выступлений.
- Всегда выступает в качестве посредника при возникновении разногласий.
- Сосредотачивает усилия группы на решении задачи в заданное время
- Другие члены группы всегда интересуются его мнением и обращаются к нему за одобрением.
- Следит за тем, чтобы менее активные члены группы высказывались и были услышаны.
- Регулярно собирает мнения других.
- Когда он говорит, его всегда слушают.
- Обобщает решения группы на всех стадиях. Подводит итоги.

4 = Высокий уровень способности.

- Организует группу большую часть времени.
- От случая к случаю выступает при необходимости в качестве посредника.
- Другие члены группы часто интересуются его реакцией и ищут одобрения.
- Время от времени интересуется мнением других.
- К его словам довольно часто прислушиваются.
- Подытоживает окончательное групповое решение.

3 = Приемлемый уровень способности.

- Демонстрирует некоторые успехи в организации и руководстве группой.
- Если возникают разногласия, иногда выступает в качестве посредника.
- Другие члены группы иногда интересуются его мнением и ищут поддержки.
- Может на определенной стадии делать обобщения.
- К его словам обычно прислушиваются.
- Может собирать мнения других.

2 = Недостаточно приемлемый уровень.

- Попытки организовать группу — неэффективны.
- Хотя и не агрессивен, старается разрушить групповые договоренности.
- Попытки сфокусировать группу на задаче неэффективны из-за того, что его игнорируют или он потерял направление обсуждения.
- Иногда слишком много говорит или прерывает других.
- Другие члены группы редко обращаются за его оценкой или поддержкой.

1 = Неприемлемый уровень.

- Вносит неконструктивный вклад в организацию группового процесса или же такой вклад вообще отсутствует.
- Склонен к агрессии и (или) нарушению согласия в группе.
- Не прикладывает усилий к фокусированию группы на задаче, даже может быть основной причиной «разброда и шатания».
- Не проявляет интереса к своевременному завершению работы или совершенно не следит за процессом.

Рисунок 4.5 Пример шкалы основанных на поведении оценок лидерства в групповом упражнении для выпускников вузов

ГОТОВЫЕ УПРАЖНЕНИЯ ИЛИ УПРАЖНЕНИЯ ПОД ЗАКАЗ?

Как уже упоминалось, считается, что лучше делать упражнения под заказ, для определенного Центра Оценки, но бывают случаи, когда стоит подумать и об использовании уже готовых упражнений. Например, если организация проводит первый эксперимент по проведению Центров Оценки, бывает трудно договориться о бюджете на разработку упражнений и времени, которое должны выделить на это линейные менеджеры.

С другой стороны жесткие временные рамки могут не позволить разрабатывать упражнения. Мы на самом деле недавно участвовали в тендере, организованном одним из ведущих потребителей Центров Оценки, и временные рамки требовали использования готовых подходящих упражнений!

Процесс использования готовых упражнений заключается в просмотре каталогов и выборе упражнений, которые:

- Соответствуют уровню искомой должности.
- Могут измерить принятые вами критерии, а не те, которые указаны издателем каталога.
- Соответствуют специфике и содержанию работы.

На первый взгляд – это трудная задача, но не настолько, потому что многие организации имеют довольно сильное функциональное сходство. Поэтому упражнение, которое разрабатывалось для одной организации, может подойти и к другим. Аналогично, хотя названия и формулировки определений критериев могут отличаться, не трудно сделать «перевод» с одного «поведенческого языка» на другой, в случае, если язык, которым пользуется издатель упражнения, отличается четкостью формулировок и единообразием. Что же касается соответствия специфики и содержания работы, то, может быть, придется поменять терминологию, используемую в упражнении, чтобы она подходила для вашей организации. В данной ситуации необходимо учесть проблему адаптации готового упражнения к целям вашего Центра Оценки и, в то же время, сохранения авторского права на данное упражнение.

Во-первых, нужно отметить, что некоторая адаптация требуется всегда, особенно адаптация Руководства для наблюдателей, которое должно содержать те критерии, которые измеряются в вашем Центре. Если требуется адаптировать вводную часть к упражнению, ситуация осложняется, особенно в отношении авторского права. Оуэн (Owen, 1988) предлагает, что если изменения вносятся в существующие опубликованные упражнения конечным пользователем для «внутреннего употребления», необходимо связаться с тем, кто первым опубликовал упражнение, чтобы получить разрешение. Можно обратиться к издателю за помощью в адаптации упражнения, ведь, помимо всего прочего, он

хорошо знает собственное упражнение, может оценить последствия тех или иных изменений и имеет опыт в разработке упражнений.

Один из недостатков использования готовых упражнений в том, что они используются не только в вашем Центре, и, если кандидатов приглашают со стороны, есть вероятность, что они уже сталкивались с этим упражнением. Мы знаем случай, когда в организации провели одно упражнение только затем, чтобы обнаружить, что их конкурент уже проводил Центр Оценки с этим же упражнением и некоторыми из их кандидатов несколько недель назад. Хотя, по нашему опыту, такая ситуация встречается редко, но она может стать определенной проблемой, поскольку вы должны будете не учитывать результаты таких участников. Адамс (Adams, 1987) считает, что один из способов избежать этой напасти – сразу разрабатывать параллельные версии упражнения, что лучше делать на первоначальной стадии разработки, когда существуют только общие наброски упражнения.

Подводя итог, надо сказать, что делать упражнения под заказ лучше, но бывают случаи, когда появляются преимущества и у готовых упражнений.

ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ МЕТОДЫ ОЦЕНКИ

Кроме упражнений, имитирующих различные рабочие ситуации, многие Центры включают в себя и другие методы оценки. Их основная цель – получение большей информации по оцениваемым критериям. Эта информация должна помочь при обсуждении результатов наблюдателями, позволив им прийти к более ясным выводам. Она может пригодиться в процессе обратной связи, особенно если последняя содержит рекомендации по развитию карьеры участников Центра и планированию действий. Кроме того, включение таких методов в Центр Оценки сделает более удобным его расписание, поскольку в некоторых случаях возможность дать участникам тот или иной тест облегчит жизнь наблюдателям. Хотя эта причина, сама по себе, не является достаточной для добавления новых инструментов, тем не менее вопросы расписания также необходимо учитывать (это мы обсудим более детально в Главе 5). К дополнительным методам оценки относятся интервью и психометрические тесты.

ИНТЕРВЬЮ

Включение одного или более интервью в Центр Оценки – весьма распространенная практика. Первой интервью стала использовать Отборочная Комиссия Военного Министерства (ОКВМ), причем настолько интенсивно, что процедура получила название расширенного интервью. Эта практика применяется и сегодня: например, Почтовое Министерство задействует в процедуре двух наблюдателей, один из которых называется Функциональным Наблюдателем (ФН), а второй – Наблюдате-

лем по Персоналу (ПН). Оба проводят интервью, но по разным критериям. ФН больше фокусируется на критериях, относящихся к требованиям работы, а ПН – на личностных характеристиках, необходимых для успешного выполнения работы.

И действительно, этот подход отражает важный принцип, при соблюдении которого интервью можно считать валидным компонентом Центра Оценки: интервью должно быть направлено на сбор информации по тем критериям, которые оцениваются в Центре. Этот тип интервью часто называют интервью по критериям (ИК), и оно требует предварительной подготовки, в частности, составление специальных вопросов, которые направлены на получение поведенческих данных по интересующим критериям. Если в основе Центров Оценки лежит положение о том, что наблюдаемое здесь и теперь поведение является хорошим прогностическим индикатором того, что человек будет способен делать в будущем, то в основе интервью по критериям лежит предположение, что поведение, продемонстрированное в прошлом, тоже может быть основанием для прогноза на будущее. Как только поведенческие данные получены в интервью, они фиксируются и стандартным образом оцениваются с использованием той же шкалы оценок, что и в упражнениях.

Иногда интервью становится самым лучшим источником данных по конкретному критерию. Например, если требования к работе предполагают, что человек должен быть порядочным и коммуникабельным, эти характеристики легче всего оценить не в упражнениях, а в интервью.

Другой причиной для проведения одного или нескольких интервью, является возможность увидеть участника лицом к лицу и оценить его опыт и квалификацию в традиционной манере. Это особенно важно в случае найма людей со стороны, когда линейный менеджер, которому будет подчиняться успешный кандидат, сможет описать преимущества работы и организации. Более того, поскольку кандидаты обычно ждут того, что их будут интервьюировать, наличие интервью в Центре Оценки повысит наглядную валидность Центра и усилит его восприятие участниками как справедливой и осмысленной процедуры.

ПСИХОМЕТРИЧЕСКИЕ ТЕСТЫ

Решение о том, включать ли в Центр Оценки психометрические тесты, как всегда определяется его целью. Если речь идет о Центре Развития, тогда включение в него психометрических тестов сделает более эффективной обратную связь, помогая участнику составить максимально полную картину о себе. Если же проводится традиционный Центр Оценки с целью отбора, то включение в него тестов повышает ценность решений наблюдателей, делая их более валидными.

Вообще говоря, вербальные и числовые тесты способностей наиболее популярны и валидны как прогностические показатели потенциала (см. в Главе 2 о валидности прогноза). Остается прояснить главный вопрос: как результаты таких тестов связаны с эффективностью в данной рабо-

те и, в частности, с оцениваемыми критериями. Если вы серьезно намерились использовать подобные тесты, вам нужно прежде установить эту связь. Кроули и др. (Crawley et al, 1990) обнаружили, что корреляция между баллами по тестам и таким критериям, как анализ и решение проблем, составила целых 0.44. Они также получили интересные результаты по другим критериям, таким, как планирование и организованность, устная и письменная коммуникация, корреляции которых с тестами были хотя и ниже, но тоже значимыми.

Хотя теоретическая связь между таким критерием, как анализ проблем, и баллами по вербальному тесту и может существовать, тем не менее быть слепо уверенным в том, что высокие баллы по тесту означают высоко развитую способность по критерию, измеряемому в вашем Центре Оценки, не стоит. Более того, без собственного статистического исследования вы не можете установить критическую отметку, ниже которой возникают сомнения в способности кандидата. Другими словами, использование норм, приводимых издателем, хотя и даст общее представление о значении результатов, но не позволит точно сказать, правильно ли вы поступаете, отказывая кандидату с более низким баллом. С другой стороны, высокий балл по тесту не гарантирует того, что вы получите наиболее эффективного сотрудника. Поэтому так же как мы рекомендуем проводить анализ работы, чтобы определить относящиеся к работе критерии, так и в этом случае следует организовать специальное исследование, которое поможет выявить связь между тестовыми баллами и искомой работой.

Связь между поведенческими критериями и личностными качествами, измеряемая такими инструментами, как 16PF, OPQ, Myers-Briggs, Firo-B и т. д., еще более тонкая*. Кроули и др. (Crawley et al, 1990) обнаружили, что общий уровень корреляции между личностными качествами и критериями, был низким. Поэтому, хотя довольно часто можно установить связь между личностными чертами и оцениваемыми критериями, важно помнить, что инструменты, подобные вышеперечисленным, не направлены на измерение способностей, а являются индикаторами склонности человека демонстрировать определенное поведение.

Так, балл, полученный в упражнении по критерию планирование и организованность, может не согласовываться с баллом по долгосрочному планированию в OPQ. Происходит это потому, что первый является показателем способности, а второй – склонности или предпочтения к определенному типу поведения, а наши склонности не всегда соответствуют нашим реальным способностям.

Несмотря на эти замечания, мы поддерживаем использование психометрических тестов в Центре Оценки как для отбора, так и для развития. Но когда их включают в Центр и используют как дополнитель-

* Из перечисленных методик только OPQ компании SHL стандартизован в России в соответствии с требованиями к стандартизации личностных опросников

ную информацию в финальном обсуждении наблюдателей, важно не брать в расчет данные по тестам, пока наблюдатели не придут к единому решению на основании поведенческих данных. Мы рекомендуем именно такой подход, иначе, у наблюдателей может сформироваться предвзятое мнение, так как результаты тестов обычно кажутся очевидными и бесспорными.

И, наконец, ключевой фактор использования тестов – это четкое понимание того, насколько хорошо они вписываются в весь процесс Центра Оценки, и осведомленность об их ограничениях. Правильно и осторожно применяемые, они, как мы думаем, могут сыграть полезную роль в любом Центре Оценки.

ДРУГИЕ МЕТОДЫ ОЦЕНКИ

Существует множество других методов оценки – специальные формы, опросники и т. п., которые могут заполняться во время Центра Оценки самим участником, другими участниками из его группы или до сессии оценки его руководителем, коллегами и др. Поскольку в основном эти инструменты предназначены для сбора дополнительных данных, большая часть которых считается субъективными, то использование их ограничивается целями развития (это мы обсудим подробнее, когда будем говорить о Центрах Развития в Главе 10).

5 Планирование Центра Оценки

□

Многих из тех, кто впервые проводит Центр Оценки, угнетает обилие организационных вопросов. Существует множество практических аспектов, которые нужно учесть до, во время и даже после проведения Центра Оценки. Некоторые из них были описаны в Главе 2. Перечень всего, что требуется запланировать, приводится в конце этой главы. Необходимо учесть и согласовать все вопросы, касающиеся участников, упражнений, наблюдателей, оборудования, помещения, ролевых игроков, все задействованные в процедуре люди должны четко представлять себе, где они должны находиться, что и с кем должны делать в каждый момент времени, а в случае наблюдателей – за кем они должны наблюдать.

Уже кажется совершенно понятным, что Центр Оценки не может проводиться экспромтом: слишком много деталей необходимо учесть. Даже если сессия оценки спланирована заранее, мы рекомендуем выделять для ее проведения отдельного администратора. Его роль мы подробно рассмотрим далее в этой главе, а сейчас только отметим, что в идеале, администратор по ходу процедуры не должен заниматься чем-то еще, например, быть наблюдателем. Часто роль администратора берет на себя консультант по проведению первого Центра Оценки. При планировании Центра необходимо учесть следующее:

- Различие функций людей, собранных вместе.
- Количество задействованных в Центре людей.
- График проведения упражнений.
- Основное расписание.
- Распределение помещений.
- Потребности в оснащении.
- Необходимый сервис по месту проведения.
- Процедура предварительного ознакомления.
- Контрольные списки.

РАЗЛИЧИЕ ФУНКЦИЙ ЛЮДЕЙ, СОБРАННЫХ ВМЕСТЕ

Одна из сложностей в проведении Центра Оценки состоит в том, чтобы координировать действия ряда людей, выполняющих различные роли. Вам необходимо задолго до Центра Оценки определить тех, кто возьмет на себя роль администратора, наблюдателя, ролевого игрока при использовании интерактивных имитационных упражнений и при проведении упражнения на поиск фактов. Все Центры Оценки предполагают

присутствие участников и наблюдателей. В большинстве из них, хотя и не во всех, задействованы администраторы, и во многих должны участвовать ролевые игроки и эксперты. Мы по очереди рассмотрим вопросы планирования, касающиеся каждой из этих групп людей.

УЧАСТНИКИ

Если Центр Оценки проводится при найме сотрудников в организацию, обычно для отбора выпускников вузов, то, как правило, производится ряд стандартных процедур предварительного отсева участников. Для отбора кандидатов на более высокий уровень работы привлекаются кандидаты со стороны, но и собственные сотрудники, как правило, тоже рассматривают на возможность продвижения. В этом случае почти всегда в том или ином виде имеет место процедура отбора участников, предшествующая Центру, но в этой ситуации предварительный отсев произвести значительно сложнее. Справедливая практика работы с персоналом предполагает использование справедливого и прозрачного принципа отбора. Для Центров Развития правила предварительного отбора участников должны прорабатываться еще более тщательно.

В любом случае выбор участников для Центра производится либо по принципу свободного доступа, либо по принципу тщательного отсева по жестко заданным критериям. Компания AT&T, положившая начало методу Центра Оценки, изначально исходила из потребности найти управленческие таланты среди всего работающего населения и использовала систему открытого доступа. Но даже здесь участнику необходимо было занимать должность определенного уровня в организации. С точки зрения развития персонала имеет смысл выявлять менеджерский потенциал сотрудников как можно раньше, и очевидно, что полученные в Центре знания о себе, будут полезны каждому. Контраргумент состоит в том, что при совершенно свободном доступе у тех кандидатов, которые не будут отобраны, возможны фрустрации вследствие нереализованности их ожиданий. Кроме того, у них может снизиться мотивация к выполняемой ими повседневной работе, поскольку обратная связь неизбежно снизит их самооценку.

Выбор участников может быть ограничен географическим принципом. Он менее значим при найме, когда принимается решение о том, брать или не брать человека на работу. Если же предполагается обратная связь, а она эффективна, если проведена в ближайшее время после проведения Центра, то удобнее всего, когда участник и наблюдатель находятся в одном и том же регионе, не слишком далеко друг от друга.

Кого и откуда вы приглашаете для участия в Центре, многое говорит об организационной культуре. Не существует единственно правильных решений, но большинство организаций останавливаются на том, чтобы кандидатуры назначались менеджерами. В подобных обстоятельствах очень важно, чтобы те, кто отбирает участников имели хорошее качественное руководство и чтобы стандарты отбора были понятны всем. На

Рисунке 5.1 приводится руководство к процедуре выбора участников, использовавшееся компанией ICL для одного из проводимых в ней Центров Развития.

НАБЛЮДАТЕЛИ

О том, как выбрать подходящих людей на роль наблюдателей, а также о правильном соотношении числа наблюдателей и участников, речь пойдет в следующей главе. Главное на стадии планирования – это предусмотреть обучение достаточного количества наблюдателей, которые проведут первый цикл сессий Центра Оценки. В идеале их число должно быть вдвое больше того, на котором вы предварительно остановились (когда определяли правильное соотношение представленности линейных менеджеров по всем направлениям или из всех подразделений, вовлеченных в оценку). Чтобы дать примерное представление о масштабах, скажем, что однажды для проведения серии Центров по найму выпускников, когда каждый Центр предполагал участие максимум шести наблюдателей, мы обучили 48 человек (которые в достаточной степени представляли шесть направлений). И все-таки в некоторых случаях нам не хватало, по крайней мере, одного наблюдателя.

АДМИНИСТРАТОРЫ

Мы считаем, что у каждого Центра Оценки должен быть самостоятельный администратор. Помимо непосредственного управления процессом, которое само по себе требует больших усилий, администратор играет две важные роли: руководит финальным обсуждением и контролирует качество работы. Поскольку оба этих аспекта требуют глубокого знания критериев, упражнений и правильных стандартов оценки, администратором должен быть опытный наблюдатель. Кроме того, он должен занимать достаточно высокую позицию в организации и быть уверенным в себе настолько, чтобы быть способным контролировать обсуждение, настаивая на том, чтобы оценки подкреплялись данными. Не имеет смысла затевать этот сложный процесс Центра, если окончательные решения об отборе или продвижении навязываются самым главным из присутствующих линейных менеджеров. Изначально функцию администратора может взять на себя внешний консультант и затем передать ее ведущему менеджеру по работе с персоналом.

ICL (UK) Ltd
Отдел развития финансового
департамента
ЦЕНТРЫ РАЗВИТИЯ КАРЬЕРЫ
в финансовой сфере (ЦРФК)

Код: HQFIN/DO6UK
Выпуск: 01
Дата: Сентябрь 1989
Раздел: 05
Страница: 1 из 2

РАЗДЕЛ 5 – ПРОЦЕДУРА ВЫБОРА

1. Убедившись в том, что данный сотрудник подходит для участия в ЦРФК, менеджер должен заполнить бланк выбора (прилагается). Этот документ вместе с CV, текущим планом развития сотрудника и любой другой необходимой информацией, например, о предпочтительном времени для участия, должны быть отправлены менеджеру по финансовому планированию ICL (Великобритания).
2. Менеджер по финансовому планированию рассмотрит документы и, подтвердив их соответствие, определит сотрудника на подходящий ЦРФК.
3. Сотруднику будут присланы все необходимые инструкции для участия в Центре, как только его назначение будет подтверждено.
4. Вся другая необходимая информация будет прислана непосредственно сотруднику примерно за шесть недель до начала ЦРФК.

ПРИМЕЧАНИЕ: Непосредственный менеджер обязан проинформировать менеджера по финансовому планированию обо всех существенных изменениях данных на кандидата, которые произойдут в отрезок времени между его назначением и началом ЦРФК.

Рисунок 5.1 Процедура назначения

ICL (UK) Ltd Отдел развития финансового департамента ЦЕНТРЫ РАЗВИТИЯ КАРЬЕРЫ в финансовой сфере (ЦРФК)	Код: HQFIN/DO6UK Выпуск: 01 Дата: Сентябрь 1989 Раздел: 05 Страница: 2 из 2
--	---

Кому: Менеджеру по финансовому планирования От:
STE 04

Для внутреннего пользования

ЦЕНТР РАЗВИТИЯ ФИНАНСОВОЙ КАРЬЕРЫ — БЛАНК ВЫБОРА

ИМЯ НОМИНАНТА:

НАЗВАНИЕ БИЗНЕС-ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ/ ОТДЕЛА В HQ:

КОД ЗДАНИЯ: КОД ОПЛАТЫ:

ДОЛЖНОСТЬ НОМИНАНТА:

УРОВЕНЬ В СТРУКТУРЕ ОРГАНИЗАЦИИ: (GSS)

ОЦЕНКА ПО РЕЗУЛЬТАТАМ ПОСЛЕДНЕЙ АТТЕСТАЦИИ:

ВАРИАНТЫ ПРОДВИЖЕНИЯ, ВОЗМОЖНЫЕ ДЛЯ НОМИНАНТА В
НАСТОЯЩЕЕ ВРЕМЯ (ВЕРОЯТНОСТЬ/СРОКИ):

ОБОСНОВАНИЕ ДЛЯ НАЗНАЧЕНИЯ НА ЦРФК:

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ИНФОРМАЦИЯ:

РЕКОМЕНДОВАН: (Непосредственный менеджер)

ОДОБРЕН: (Менеджер вышестоящего уровня)

СОГЛАСОВАН: (Тренинг-менеджер)

Рисунок 5.1 Процедура назначения (окончание)

РОЛЕВЫЕ ИГРОКИ

В некоторых упражнениях требуется, чтобы кто-то сыграл роль, например, плохо работающего сотрудника в имитационном интервью или клиента в презентации. Хотя в идеале для этой роли лучше использовать наблюдателей, могут возникнуть некоторые организационные проблемы. Хорошо, чтобы на каждого участника приходилось два наблюдателя: один бы играл роль, а другой – наблюдал каждое интервью или презентацию. Обычно наблюдателям стараются предоставить больше свободного времени, чтобы они могли свести воедино собранные данные. Это еще один аргумент в пользу присутствия на определенных этапах Центра специально выбранных ролевых игроков.

Выбирая кандидатуры ролевых игроков, стоит останавливаться на уверенных в себе людях из подходящей возрастной категории и с соответствующим опытом работы. Если ролевая игра предполагает интервьюирование молодого сотрудника, выберите некоторых из коллег участника и обучите этой роли. Если же необходимо провести презентацию для совета директоров, можно пригласить кого-нибудь из высшего руководства компании только для этой роли. Как только роль сыграна, «актер» может немедленно вернуться к своей обычной работе. Как мы увидим позже, эту проблему можно решить технологически.

ЭКСПЕРТЫ

В упражнениях на поиск фактов, человек, выступающий в качестве эксперта, предоставляет участнику требуемую информацию и последовательно затрудняет принятие участником решения. И для этих целей полезно использовать наблюдателей, но и тогда придется удваивать количество наблюдателей на время упражнения. Пока один выступает в качестве эксперта, другой отслеживает вопросы и ответы участника. Возможно, но менее желательно, одновременно и давать участнику информацию, и наблюдать его поведение, фиксировать его ответы. Поэтому мы всегда рекомендуем обучать разных людей на роли наблюдателей и экспертов. Присутствие экспертов обычно необходимо только в течение нескольких часов.

КОЛИЧЕСТВО ЗАДЕЙСТВОВАННЫХ В ЦЕНТРЕ ЛЮДЕЙ

Бывают и исключения, но большинство Центров Оценки предполагает присутствие участников, наблюдателей и администратора. Необходимое число наблюдателей является функцией от числа участников, которое в свою очередь определяется количеством используемых упражнений. Хотя, в какой точно форме будет проводиться Центр Оценки, неизвестно, пока не проведен анализ работы, тем не менее, Центр редко обо-

дится без групповой дискуссии, которая требует наличия как минимум шести участников. Практика показала, что дискуссионные группы менее чем из четырех человек непродуктивны, и в них редко возникают инсайты, рожденные объединением множества талантов. Более того, в таких группах достаточно повлиять на мнение только одного человека, чтобы получить перевес в одну сторону. С другой стороны, хотя в группах больше, чем из шести человек, могут разворачиваться очень интересные дискуссии, но по некоторым участникам можно легко недополучить данные: наблюдение вести труднее, поскольку беседы становятся более запутанными; менее разговорчивые участники теряются и реже высказываются.

Даже если в Центре Оценки шесть участников, вы не будете иметь возможности увидеть их в дискуссионных группах различного размера или во взаимодействии с различными типами людей. Увеличение числа участников вдвое дает возможность по-разному группировать участников в разных упражнениях: по четыре, по шесть человек. На Рисунке 5.2 показаны некоторые возможные комбинации для такой организации групповых обсуждений, при которой ни один участник не взаимодействует с одним и тем же участником более двух раз.

Группы участ- ников	Проблема управле- ния	Анализ проблемы	Дискуссия с распределен- ными ролями	Деловая игра
A	4, 6, 10, 12	7, 5, 1, 11	2, 3, 4, 5, 6, 7	5, 6, 8, 10
B	8, 9, 7, 11	2, 6, 8, 12	1, 8, 9, 10, 11, 12	2, 4, 11, 12
C	2, 3, 1, 5	9, 10, 3, 4		1, 9, 7, 3

Каждый участник взаимодействует с любым другим участником не более двух раз.

Рисунок 5.2 Распределение участников для групповых упражнений

Это идеализированная картина. Центры Оценки с четырьмя групповыми дискуссиями встречаются крайне редко, и обычно для двенадцати человек параллельно проводятся два групповых обсуждения по шесть участников. Это делается для того, чтобы избежать излишних затрат на оборудование, минимизировать время ожидания для участников, соблюсти необходимый баланс упражнений и т. п. Для группы в двенадцать человек у вас есть следующие варианты распределения нагрузки между наблюдателями:

ВСЕ ШЕСТЬ НАБЛЮДАТЕЛЕЙ ОБСУЖДАЮТ ВСЕХ ДВЕНАДЦАТЬ УЧАСТНИКОВ

Без сомнения, самой распространенной практикой является обсуждение всеми наблюдателями всех участников, поскольку она соответствует основному базовому принципу множественной оценки.

ПОЛОВИНА НАБЛЮДАТЕЛЕЙ ОБСУЖДАЮТ ПОЛОВИНУ УЧАСТНИКОВ

В этом варианте сокращается время на обсуждение наблюдателей, что более предпочтительно для Центра Отбора, чем Развития. Этот подход предполагает наличие высокого уровня доверия между наблюдателями, и поэтому обычно применяется в организациях с хорошо проработанными кросс-оценочными стандартами. Основной недостаток данного подхода заключается в том, что для организации обсуждения может потребоваться два администратора.

НАСТРОЙКА ОЦЕНКИ ПО ДВУМ УЧАСТНИКАМ

При настройке оценки все наблюдатели должны наблюдать одних и тех же двух участников во всех упражнениях. Все наблюдатели участвуют в обсуждении этих двух участников для выработки единых стандартов оценки. После этого общего обсуждения этих двух общих участников все наблюдатели делятся на две команды, одна из которых обсуждает одну половину участников, а вторая – другую. Этот подход очень полезен в первые дни Центра Оценки на этапе отлаживания процедуры или при появлении в команде наблюдателей новых членов.

БОЛЬШЕЕ ЧИСЛО УЧАСТНИКОВ

Иногда мы сталкиваемся с Центрами Оценки, в которых делается попытка собрать восемнадцать участников и девять наблюдателей. Чаще этот вариант встречается в небольших компаниях на ежегодном финальном этапе отбора выпускников вузов. Хотя экономическая выгода в данном случае очевидна, тем не менее, очень много времени уходит на обсуждение девятью наблюдателями восемнадцати участников. При участии в обсуждении девяти человек, даже если речь идет о решении об отборе, на каждого участника уходит от 30 до 45 минут.

Единственно приемлемым выходом из этой ситуации может быть разделение группы на подгруппы: шесть участников/три наблюдателя. Но в обычных обстоятельствах, когда оценка проводится по восьми-двенадцати критериям в шести-восьми упражнениях, наилучшим раскладом будет присутствие в группе двенадцати участников и шести наблюдателей. Это позволяет каждому наблюдателю пронаблюдать каждого участника, по крайней мере, один раз, и поэтому позволяет наблюдателям полноценно участвовать в обсуждении каждого участника. Обыч-

ная схема распределения наблюдателей между участниками показана на Рисунке 5.3.

Наблю-дате-ли	Пись-менная презен-тация	Ин-баскет	Поиск фактов	Имита-ционное интер-вью	Анализ проб-лемы	Дискус-сия с распре-делен-ными ролями	Дискус-сия с нерас-преде-лен-ными ролями	Управ-ленче-ская игра
A	1/2	3/4	5/6	7/8	9/10	11/7	12/2	5/7
B	3/4	5/6	7/8	9/10	11/12	1/2	6/10	1/3
C	5/6	7/8	9/10	11/12	1/2	3/12	4/9	6/8
D	7/8	9/10	11/12	1/2	3/4	5/6	8/11	10/12
E	9/10	11/12	1/2	3/4	5/6	4/8	7/3	9/11
F	11/12	1/2	3/4	5/6	7/8	9/10	5/1	2/4

Шесть наблюдателей обсуждают всех двенадцать участников.

Рисунок 5.3 Типовая матрица распределения наблюдателей между участниками

ГРАФИК ПРОВЕДЕНИЯ УПРАЖНЕНИЙ

Последнее, что нужно сделать перед подготовкой окончательного расписания, это составить график проведения всех упражнений. Матрица критериев-упражнений в общих чертах демонстрирует администратору, что соблюдено основное правило разработки Центра: каждый критерий измеряется в нескольких ситуациях. Ниже перечислены рекомендации, следование которым поможет сделать Центр Оценки более успешным:

- Начать лучше с группового упражнения. Как правило, это групповая дискуссия с нераспределенными ролями или обсуждение бизнес-проблемы. Это позволяет и участникам, и наблюдателям «втянуться» в работу, привыкнуть к обстановке и понять специфику задач, которые предстоит решать во время сессии оценки. Участников это упражнение пугает гораздо меньше, чем, скажем, письменный анализ.
- Избегайте ставить подряд однотипные упражнения. График проведения индивидуальных, групповых упражнений и упражнений

«один на один» должен быть сбалансирован так, чтобы дискуссии не шли одна за другой или имитационное интервью не следовало сразу за обычным.

- Оставляйте запас времени. Даже в идеально организованных Центрах случается, что групповая дискуссия затягивается или уходит больше времени на вводную часть. Используйте перерывы, чтобы заранее все подготовить для предварительного инструктажа.
- Если в программе предусмотрены интервью, лучше провести их во время, например, трехчасового письменного упражнения, такого как «ин-баскет», или во время подготовительной части других упражнений.
- Старайтесь провести Центр Оценки до окончания рабочего времени. В корпоративной культуре некоторых компаний принято задерживаться на работе допоздна. Это правило автоматически переносится и на Центр Оценки. В результате участников заставляют выполнять упражнения, которые, по сути, мало что дадут для понимания уровня их компетентности: усталые люди не могут проявить себя по максимуму. Не менее важно и то, что наблюдателям тоже становится труднее справиться с возросшим объемом работ, и все заканчивается тем, что они оценивают эффективность работы участников по упражнениям, которые были сделаны уже несколько часов назад, что противоречит принципам Центра Оценки.
- Время, необходимое наблюдателю для записей, возможно, является одним из важнейших ограничений. Как уже говорилось, если наблюдателю приходится оценивать упражнение только через несколько часов после того, как оно было сделано, это становится тяжелым испытанием его способности к воспроизведению информации, даже если наблюдатель вел подробные записи наблюдений. В идеале, что редко достигается на практике, наблюдатель, проведя наблюдения, сразу же классифицирует свои наблюдения и оценивает поведенческие критерии, пока участники выполняют письменное упражнение или тест. В реальности же, наблюдатели, во время перерывов по вечерам или пока участники заняты чем-то еще, успевают проставить оценки только по какому-то одному из упражнений. Пример графика упражнений для однодневного Центра Оценки приводится на Рисунке 5.4. Время, затрачиваемое наблюдателями, показано в правой части таблицы.

Мы обрисовали ряд организационных моментов, касающихся физического присутствия наблюдателя (для наблюдения или выставления оценок). Но как мы поймем из следующей главы, такое описание не является полным.

Время	Участники (1-6)	Участники (7-12)	Наблюдатели
08.00	Приветствие — Цели и задачи		
08.15	Деловая игра (45)* Групповая дискуссия Бланк самоотчета (15)	Упражнение на анализ (90) Бланк самоотчета (10)	Наблюдение деловой игры (45) Оценка деловой игры (40)
09.15	Упражнение на анализ (90) Самоотчет (10)		Наблюдение деловой игры 2 (45) Оценка деловой игры 2 (30)
09.55		Деловая игра (45) Групповая дискуссия Бланк самоотчета (15)	
10.55	Кофе		
11.10	Интервью (45)	Личностный профиль (45)	Наблюдение интервью 1 (45)
11.55	Личностный профиль (45)	Интервью (45)	Наблюдение интервью 2 (45)
12.40	Обед		Оценка 2-х упражнений на анализ (90)
13.40	Подготовка к презентации		
14.10	Презентация (25) Бланк самоотчета (5)	Тест способностей (30)	Наблюдение презентации (30)
14.40	Тест способностей (30)	Презентация (25) Бланк самоотчета (5)	Наблюдение презентации (30)
15.10	Чай		Оценка 2-х интервью (20) 1 презентации (10)
15.25	Подготовка к групповой дискуссии с распределенными ролями (20)		
15.45	Групповая дискуссия с распределенными ролями (45) Бланк самоотчета (15)		Наблюдение 2-х участников Оценка 1 презентации (10) и 2-х групповых дискуссий (80)
16.45	Прощание с участниками		
18.00			Начало обсуждения наблюдателей

*Цифры в скобках обозначают время в минутах.

Рисунок 5.4 Пример графика упражнений

ПРЕДВАРИТЕЛЬНОЕ РАСПИСАНИЕ

Как только определилось количество наблюдателей, участников и других людей, занятых в Центре Оценки, а также порядок упражнений, многие администраторы для удобства объединяют всю эту информацию в предварительном расписании. Руководствуясь им, можно осуществить последний этап предварительного планирования, а именно, определить необходимое для Центра оборудование. Кроме того, предварительное расписание помогает администратору контролировать ход событий в процессе Центра и может быть использовано при подготовке к Центру как средство индивидуального ознакомления с процедурой Центра для наблюдателей и участников в начале сессии оценки. Индивидуальные расписания готовятся только тогда, когда все задействованные в Центре люди определены, как правило, не раньше, чем за день-два до сессии. Сам же принцип составления индивидуального расписания должен быть продуман заранее. Это не трудно, надо только подумать над различными комбинациями, которые должны идеально подходить друг к другу. Чтобы прийти к конечному результату, почти всегда требуется компромисс, но очевидно одно – «утрасти» все на месте не получится. Даже если участник или наблюдатель не явились в последний момент, внести коррективы в ход работы Центра удастся, но только если у вас уже есть хороший план.

На Рисунке 5.5 приводится пример предварительного расписания. На нем показано, как группу из двенадцати человек делят на подгруппы по три, четыре и шесть человек, как меняют состав групп, чтобы избежать возникновения альянсов, и как распределяют наблюдателей, чтобы у каждого из них была возможность хотя бы один раз понаблюдать за каждым участником. Вы можете заметить отсутствие в расписании упражнений «один на один». Данный конкретный пример расписания был взят из Центра Развития, в котором этот вид упражнений не использовался по политическим соображениям, поскольку участники были хорошо знакомы наблюдателям (лично или их репутация), а некоторые даже были их непосредственными подчиненными.

ПОМЕЩЕНИЯ

Самое главное, чтобы в вашем распоряжении было достаточное количество комнат. Хотя можно проводить интервью, например, в дальнем углу большого конференц-зала, но участник будет чувствовать себя неудобно. В крайнем случае, в качестве комнат для интервью можно использовать гостиничные номера, но и это крайне нежелательно. Предположив, что Центр рассчитан на двенадцать участников и шесть наблюдателей, минимальные требования к помещениям будут следующими:

Наблюдатель

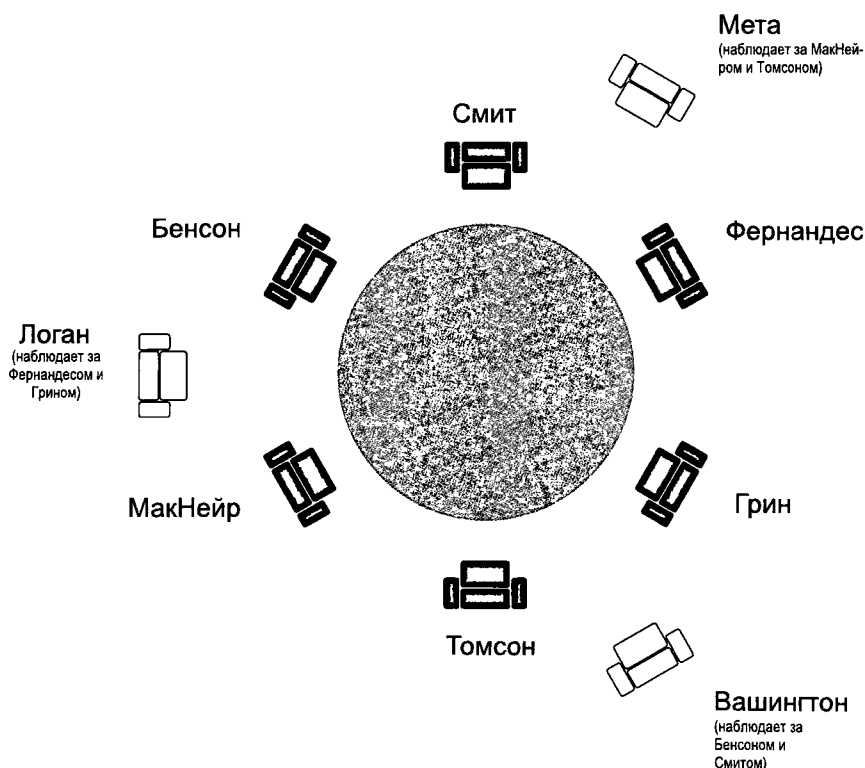
Участник

1	.			
2	.	A	E	J
3	.	B	F	K
4	.	C	G	L
5	.	D	H	M
6	.			

		Место проведения								
Упражнение и время	Наблюдатель Участник	Главная комната				Переговорная 1		Переговорная 2		
Вторник										
08.30 GMA-A		Все								
09.10 Watson Glaser		Все								
09.55 Flatacraft Перерыв	Наблюдатель	1	5			3	6	2	4	
	Участник	BH	FM			DK	GA	CJ	EL	
11.55 Критический инцидент		Все								
12.40 Обед										
13.40 Главные проблемы	Наблюдатель	2	6			1	4	3	5	
	Участник	KL	BJ			CD	MA	EF	GH	
14.55 «Где завещание»	Наблюдатель	1	6			2	3	4	5	
	Участник	EM	CK			DF	HL	BG	AJ	
16.00 Перерыв										
16.15 Spraymix	Наблюдатель	1	2	35	46					
	Участник	AEH	DJF	GLC	BKM					
18.00 Распределение фондов	Наблюдатель	4	5		6	1	2	3		
	Участник	AC	BD		EF	GJ	HL	KM		
19.00 ICQ		Все								
19.55 Лекция по ICQ		Все								
Среда										
08.30 16PF		Все								
09.35 Производственное упражнение и Перерыв	Наблюдатель	1	2	3	4	5	6			
	Участник	F K	A M	G H	H J	B C	D E			
10.45 Ин-баскет	Наблюдатель	2			4		1	5	3	6
	Участник	AG			HL		BK	FM	DJ	CE
12.00 «Некролог»		Все								
12.30 Обед										
13.30 Работа в команде «Прорыв»	Наблюдатель	2	5	4	6	1	3			
	Участник	E G	D K	C F	H L	J M	A B			
15.05. Подведение итогов		Все								

Рисунок 5.5 Предварительное расписание

- Одна большая комната, в которой все смогут удобно расположиться. Участникам нужно достаточно места, чтобы разложить свои бумаги, не мешая друг другу. Удобнее всего расставить столы в форме подковы. Кроме того, у каждого наблюдателя должен быть удобный стул, а у администратора – отдельный стол.
- Две переговорные меньшего размера. Хотя можно обойтись и одной, но тогда придется постоянно делать перестановки в основной комнате – дополнительная сложность, которой лучше избежать. Каждая комната должна вмещать шесть участников и трех наблюдателей, которые должны сидеть чуть поодаль. Идеальный вариант расстановки мебели в комнате показан на Рисунке 5.6.



Примечание: Стулья должны быть расставлены администратором до начала встречи. Лучше заранее обозначить место каждого участника и наблюдателя табличками с именами. Места для наблюдателей должны позволять им свободно наблюдать за своими двумя участниками. В противоположном случае приписанные к наблюдателю участники могут оказаться в разных концах стола под неудобным углом наблюдения.

Рисунок 5.6 Расстановка мебели в помещении для групповой дискуссии

- Если планируется проводить индивидуальные упражнения на поиск фактов или интервью, или презентации, или имитационные интервью, то потребуется еще четыре комнаты, в которых, как минимум, должны быть обычный стол и три стула.
- Комната наблюдателей. Она должна быть достаточно большой. Чтобы в ней поместилось все необходимое оборудование и материалы, как правило, требуется два стола. Кроме того, желательно, чтобы у каждого наблюдателя был свой стол для работы.
- Оборудование в комнатах. В основной комнате и во всех переговорных должны быть флипчарты с фломастерами, которые пригодятся во время групповых дискуссий или для объявлений.

ОСНАЩЕНИЕ

В зависимости от конкретных требований ваших упражнений, вам нужно будет привезти самим или договориться с Заказчиком или с администрацией отеля о предоставлении следующего оборудования:

- Проекторы. Во многих презентационных упражнениях требуется, чтобы участник пользовался проектором. Проектор должен быть в каждой комнате. Если вы как администратор сочтете удобным подготовить наглядные пояснения к стандартной вводной части, вам тоже понадобится проектор. Это касается и 35-миллиметрового проектора, если, как это часто бывает при найме выпускников, во вводной части проводится официальная презентация компании.
- Фотоаппарат поляроид может очень пригодиться. Даже в Центрах Развития, когда участники не приходят со стороны, моментальная фотография участника освежает память при обсуждении наблюдателей.
- Можно использовать видеокассеты, магнитофон и камеру. В Центре Развития видеоматериалы можно использовать во время обратной связи, и их роль вполне понятна, если сама процедура направлена на развитие. В Центре Оценки видео можно использовать как замену наблюдателя, что позволит ему стать ролевым игроком или экспертом. Этот же наблюдатель позже спокойно (насколько это возможно) оценит участника по видеозаписи. Становится все более популярным таким же образом вести видеозапись групповых дискуссий. Главное преимущество использования записи заключается в том, что на ее основе наблюдатель получает больше информации о невербальном взаимодействии, чем при непосредственном наблюдении. Но к этому средству нужно относиться осторожно. Здесь работает закон сокращающихся доходов, поэтому нет никакой гарантии, что благодаря видеозаписи повысится качество оценок. Опасность

заключается и в том, что наблюдатели реально начнут тратить вдвое больше времени на наблюдения.

- Ксерокс. Некоторые организации чрезвычайно заботятся о защите информации и стараются снизить риск распространения информации об упражнениях среди участников до сессии оценки. Поэтому они размножают рабочие материалы прямо по ходу Центра Оценки. Такого подхода лучше по возможности избегать, все материалы должны быть размножены заранее. Даже в этом случае все равно понадобится делать копии, например, чтобы свести воедино оценки одного участника, выставленные разными наблюдателями, или чтобы вернуть работы участникам для использования их в презентации.
- Компьютеры или проектор Барко. В некоторых Центрах Оценки проводятся деловые игры из нескольких раундов, результаты которых сразу обсчитываются компьютером, чтобы имитировать реальные взаимодействия со средой. Кроме того, многие администраторы разработали свои системы подсчета результатов и другие вспомогательные программы для проведения Центра. В любом случае, все необходимые предметы должны быть указаны в списке оборудования.

НЕОБХОДИМЫЙ СЕРВИС ПО МЕСТУ ПРОВЕДЕНИЯ

Решили ли вы обратиться к услугам отеля, или конференц-центра, или вы располагаете достаточными ресурсами внутри компании, существует ряд общих вопросов, которые необходимо обсудить перед проведением сессии оценки:

- Гибкий график перерывов. Как уже говорилось, жестко фиксированное время для перерывов создает трудности, и лучше всего отвести отдельный уголок для отдыха, в котором бы всегда было все необходимое для отдыха и автомат для чая и кофе. Кроме того, хорошо бы иметь термосы в которых еда доставлялась бы за десять минут до официального времени перерыва и оставалась горячей в течение тридцати минут. Среди дня по тем же причинам лучше всего воспользоваться готовыми обедами.
- Помощь секретаря или офис-менеджера. Это, конечно, роскошь, но вы должны заранее определить, можете ли вы рассчитывать на помощь, кого и в какой степени. Если помочь вам некому, вам придется самому копировать документы, рассылать информацию наблюдателям и участникам, расставлять мебель в помещениях, договариваться со службой доставки еды и пытаться дать вводные инструкции двум группам одновременно.
- Организация дополнительных людских ресурсов. Заранее определите, кто встретит и проводит до места людей, задействованных в качестве ролевых игроков или наблюдателей.

ПРОЦЕДУРА ПРЕДВАРИТЕЛЬНОГО ОЗНАКОМЛЕНИЯ

Незадолго до Центра Оценки все задействованные в нем люди должны получить напоминание, лучше в письменной форме, о том, где Центр будет проводиться, в какое время они должны явиться, на чем смогут добраться, а также информированы о процедуре оплаты, наличии спортзала, бассейна и других возможностей для отдыха (если предполагается ими пользоваться), о форме одежды.

Благодаря тренингу, наблюдатели должны знать, что от них требуется, какова их роль, в чем состоит их работа, как взаимодействовать с участниками. Все эти вопросы обсуждаются в следующей главе. На этой стадии в ознакомительной информации могут нуждаться две категории: сами участники и их руководители или супервизоры. В большинстве случаев можно предположить, что некоторые из них уже знают о том, что в их организации будет проводиться Центр Оценки или Развития. Какую информацию следует до них донести, зависит от того, в какой степени их уже ввели в курс дела. Ниже перечисляются наиболее важные вещи, о которых следует сообщить. Форма подачи информации зависит от стиля компании, но всегда излагается в письменном виде.

ВВОДНЫЙ ИНСТРУКТАЖ УЧАСТНИКОВ

Самое важное - это проинформировать участников. Для них необходимо подготовить подробное ознакомительное письмо, поскольку именно с их стороны возникает множество самых разных вопросов. Хорошо, если их введет в курс дела непосредственный руководитель, или менеджер по персоналу, или консультант, но это все следует воспринимать как дополнительные меры, не заменяющие вашего информационного письма. Вы должны предоставить информацию по следующим темам:

- Название программы.
- Цель проведения Центра.
- Кто будет в нем участвовать.
- Правила отбора.
- Что будет происходить – общее описание.
- Описание упражнений.
- Перечень других задействованных лиц и их функции.
- Как будут использоваться результаты.
- Кто воспользуется результатами.
- Как участие в Центре скажется на карьере.
- В каком виде и когда будет даваться обратная связь.
- К кому можно обращаться с вопросами.
- Нужна ли предварительная подготовительная работа.

Понятно, что, прежде чем информировать участников, необходимо хорошо продумать все эти вопросы. Если ваша организация пользуется услугами внешнего консультанта, что вполне обычно при проведении первого Центра, он должен четко понимать, насколько открыто можно давать ту или иную информацию. Как правило, это касается критериев оценки. На сегодня во многих организациях наметилась тенденция к большей открытости в распространении информации, в этих случаях подробно разъясняются критерии оценки до начала Центра. Но все же при проведении Центров Оценки критерии объявляют довольно редко. К какому бы подходу ни склонялась ваша организация, у вас должна быть выработана четкая позиция по этому и другим вышеперечисленным вопросам.

ОЗНАКОМЛЕНИЕ МЕНЕДЖЕРОВ И СУПЕРВИЗОРОВ

Непосредственный руководитель участника играет важную роль в успехе программы Центра Оценки. Почти всегда непосредственный руководитель выбирает участников и компенсирует их отсутствие. Во многих организациях также принято решать вопросы незамедлительно, поэтому, в случае Центра Развития, тем человеком, который проводит последующую работу с участником и обсуждает вопросы развития карьеры, является непосредственный руководитель.

Непосредственный руководитель, как минимум, должен получить то же ознакомительное письмо, что и участники. Кроме того, ему могут понадобиться конкретные рекомендации по следующим вопросам:

- Процесс отбора. Непосредственные руководители должны убедить себя и других, что выбранный сотрудник готов к процедуре. Не следует отправлять кого-либо в качестве участника на сессию Центра Оценки, исходя из ошибочного представления о том, что участие в конкурсе на продвижение будет полезным для развития. Наоборот, практика показывает, что более слабые участники получают сильный удар по самооценке, поскольку считают себя проигравшими даже в случае Центра Развития.
- Информирование перед Центром. Непосредственные руководители, которые не выступают в роли наблюдателей и не проходили специальный тренинг, должны быть предупреждены об опасности возникновения у участников ожиданий, выходящих за рамки ознакомительной информации. Лучший совет – это придерживаться текста ознакомительного письма и рекомендовать обратиться к наблюдателям в случае неясностей.
- Роль после Центра. Нужно продумать и четко сформулировать ожидания в отношении непосредственных руководителей. Если, например, они должны давать обратную связь, то когда, в какой форме, должен ли при этом присутствовать представитель отдела персонала и какие действия должны затем последовать?

КОНТРОЛЬНЫЕ СПИСКИ

Сами по себе вопросы, затронутые в этой главе, не представляют особой сложности. Сложность заключается в том, что необходимо организовать множество вещей, иногда еще и в сжатые сроки. Если есть вероятность того, что сессий Центра Оценки будет несколько, стоит завести один или несколько контрольных списков. Мы приводим примеры списков, с которыми нам было удобно работать: первый, на Рисунке 5.7, касается планирования работы администратором, второй, на Рисунке 5.8 представляет собой перечень оборудования.

Сделано	
	Наблюдатели обучены. Информация о Центре получена участниками и их руководителями. Место проведения определено и организовано все необходимое: – переговорные комнаты – питание – перерывы – номера для проживания – проезд к месту проведения и обратно. Аудио-визуальные средства готовы. Рабочие материалы (для оценки и тренинга). Значки и карточки с именами. Наблюдатели знают, где и когда проводится Центр: – планируется ли встреча наблюдателей перед Центром? Участники знают, где и когда проводится Центр. Участники выполнили некоторые упражнения (Ин-баскет, Упражнение на анализ). У участников есть материалы для подготовки к Центру (если таковые предусматриваются). Наблюдатели распределены по группам для каждого из упражнений. Места участников в групповой дискуссии и их роли в групповой дискуссии с распределенными ролями определены. Наблюдатели проинформированы о порядке, в котором участников будут оценивать в финальном обсуждении наблюдателей. Расписание Центра Оценки для участников готово. Расписание Центра Оценки для наблюдателей готово. Руководство для наблюдателя есть у каждого наблюдателя Упражнения на руках. Материалы упражнений, разработанных специально для компании (Письменная презентация, Имитационное интервью). Материалы для тренинговых упражнений. Деловые игры подготовлены. Есть секретарь, чтобы напечатать отчеты (если это необходимо). У наблюдателей есть диктофоны. Ролевые игроки, участвующие в имитационном интервью, и те, кто будет экспертом в упражнении на поиск фактов, знают о времени, в которое им нужно явиться. Бланки отчета участников для оценки по завершении Центра готовы.

Рисунок 5.7 Памятка администратору при планировании Центра Оценки

Дата _____
 Место проведения _____
 Проезд _____

Число администраторов _____
 Число наблюдателей _____
 Число участников _____
 Число дополнительно приглашенных ролевых
 игроков _____

Воз- врат	Упако- вано	Коли- чество	Материалы для Центра Оценки
		1	Памятка для планирования Центра Оценки Руководство для наблюдателя (шесть экз. в случае, если наблюда- тели забудут свои) Бланк оценки по критерию Бланк оценки участников Фотокамера (Полароид) Фотопленка (Полароид) (в количестве, достаточном для того, чтобы сделать фотографии всех участников) Диктофон (по одному для каждой из групп наблюдателей для обсуждения наблюдателей) Аудиокассеты (кол-во часов _____) Оборудование для видеозаписи Видеомагнитофон Видеокамера Освещение Телевизор Видеокассеты (кол-во часов _____) Оборудование для диктовки: - Диктофоны - Плееры Проектор для слайдов Набор слайдов Запасная лампочка для проектора Экран Слайды для сопровождения презентаций Маркеры (разных цветов) Карточки с именами Карандаши Ластики Ручки Блокноты (по два для каждого участника и наблюдателя) Кнопки Доски Степлер со скрепками Расшиватель Копирка (если проводится упражнение на анализ) Ножницы Скотч Компьютер с ПО для игры Резервная копия на диске Ластики Пачка мешков для использованной бумаги (мусора, макулатуры) Аптечка Спортивная одежда для отдыха

Материалы, предоставляемые по месту проведения Центра:

Подтверждено:

Экран
 Проектор для слайдов
 Флипчарты
 Меловая доска
 Контактное лицо по месту проведения: _____
 Телефон: _____

Подтверждено:

Принтер
 Ксерокс
 Проектор Барко

Рисунок 5.8 Перечень оборудования и материалов для Центра Оценки

6 Тренинг наблюдателей



Хотя, как мы уже отмечали, главными составляющими Центра Оценки являются упражнения и критерии, по которым оцениваются участники, все же успех Центра полностью зависит от усилий наблюдателей. Поэтому очевидно, что наблюдателей необходимо тщательно отбирать и как следует обучать требуемым навыкам оценки.

КАК ПОДХОДИТЬ К ВЫБОРУ НАБЛЮДАТЕЛЕЙ

Как и во всем, что касается Центра Оценки, главное при отборе наблюдателей – это проследить, чтобы им были знакомы требования к работе, на которую оцениваются участники. Как правило, в связи с этим, идеальным кандидатом в наблюдатели является руководитель, занимающий позицию на один уровень выше оцениваемой. Например, если на должность мастера рассматриваются кандидатуры рабочих с почасовой оплатой, то наблюдателем в идеале должен быть бригадир или прораб. Помимо того, что наблюдатели на этом уровне хорошо знают требования к искомой работе, у них есть право голоса при выборе тех, кто будет работать в их непосредственном подчинении. Более того, их участие в оценке в качестве наблюдателей помогает им лучше понимать и контролировать процесс Центра Оценки.

Наблюдатели довольно часто занимают в структуре организации позицию и на два уровня выше участников. Это создает определенные трудности при проведении Центров Оценки для самых высоких уровней в организации: наблюдатели должны быть либо на один уровень выше, либо должны быть взяты из сотрудников отдела персонала, либо привлечены со стороны.

Сотрудники отдела персонала достаточно часто выступают в качестве наблюдателей, так как у непосредственных руководителей не хватает времени на участие в оценке. Привлечение специалистов по персоналу имеет свои преимущества и недостатки. Положительным моментом является то, что, обладая хорошо развитыми навыками работы с людьми, они в состоянии оценить эффективность тех или иных поведенческих проявлений. Кроме того, поскольку они в меньшей степени знакомы с участниками, чем непосредственный руководитель, то свежий взгляд и отсутствие уже сложившегося мнения позволяют им быть менее предвзятыми. Отрицательный момент состоит в том, что они в меньшей степени знакомы со спецификой и требованиями к искомой работе. Итак,

и наблюдатели из числа линейных менеджеров, и наблюдатели-сотрудники службы персонала не имеют особых преимуществ.

Аналогичные доводы можно привести в отношении наблюдателей-психологов. Хотя принято считать, что область оценки находится в их ведении, нужно понимать, что не все психологи являются специалистами по Центрам Оценки или хотя бы проявляют к ним интерес. Следовательно, в качестве наблюдателей они не будут иметь преимуществ перед сотрудниками отдела персонала. Недостаток у них будет все тот же – ограниченное знание оцениваемой работы.

По этой причине во многих организациях стремятся назначить наблюдателями линейных менеджеров. И наблюдатели представляют собой различные уровни управления в организации. В таких случаях важно проследить за тем, чтобы наблюдатели с более высоким статусом в организации не доминировали в процессе обсуждения финальных оценок участников. Избежать подобных проблем – задача администратора.

При выборе наблюдателей нужно помнить, что они должны разбираться в специфике работы, но не должны близко знать участников, иначе им трудно будет объективно оценить наблюдаемое поведение. Эти проблемы чаще возникают в маленьких компаниях или на высоких уровнях в организации, где все друг друга знают. В таком случае на тренинге наблюдателей важно подчеркнуть необходимость быть не предвзятыми и не позволять мнениям, сложившимся на основе наблюдений за поведением участников вне рамок Центра Оценки влиять на принятие решений. Можно не повторять, что все бремя ответственности за то, чтобы в обсуждении наблюдателей учитывались только те данные, которые были собраны во время Центра Оценки, лежит на администраторе.

Во многих организациях роли наблюдателя и администратора совмещаются. Хотя это и возможно, но нежелательно, поскольку мешает администратору решать другие задачи, о которых речь шла в Главе 5. Кроме того, вы лишаетесь возможности использовать администратора для прикрытия, если один из наблюдателей не смог приехать, заболел или если ему нужна дополнительная помощь.

КАКОЕ КОЛИЧЕСТВО НАБЛЮДАТЕЛЕЙ НЕОБХОДИМО ОБУЧИТЬ?

Это зависит от ряда факторов. Во-первых, от соотношения наблюдателей и участников в вашем Центре. В некоторых организациях оно равно один к одному, так что нагрузка на наблюдателя минимальна и большее число менеджеров может попробовать себя в этой роли. Организация может задействовать в Центре определенное количество людей также и по «политическим соображениям». Тем не менее, соотношение один к одному неизбежно повышает затраты на проведение Центра и требует большого количества людских ресурсов. Поэтому многие организации склоняются к соотношению один к двум (на два участника приходится

один наблюдатель), что позволяет повысить эффективность работы наблюдателей, не снижая ее качества. При соотношении одного наблюдателя к трем участникам, скорее всего, понадобится больше времени на заполнение оценочных форм, что приведет к увеличению продолжительности Центра. При дефиците ресурсов можно успешно воспользоваться соотношением один к трем, но проводить при этом оценку по небольшому количеству критериев и не требовать подробной документации. В этих случаях некоторые упражнения можно записывать на пленку и анализировать позже, чтобы участникам не приходилось долго ждать. Аналогичным образом, большая нагрузка на наблюдателя требует более эффективных способов наблюдения и интерпретации поведения, следовательно, наблюдатели должны быть очень хорошо обучены.

Во-вторых, от количества участников в каждом Центре, от количества Центров, которые вы собираетесь провести и от временных рамок. В большинстве организаций Центры проводятся для шести-двенадцати участников с соотношением один наблюдатель к двум участникам и соответственно требуют от трех до шести наблюдателей для каждой сессии. Общее число наблюдателей, которое необходимо обучить, должно позволять варьировать ими в различных ситуациях, дать им достаточную возможность практиковать и развивать навыки оценки, но не чрезмерно загружая их. В целом, обученные наблюдатели должны применять свои навыки от двух до четырех раз в году. Если их привлекают к оценке реже, чем два раза в году, они могут потерять квалификацию. С другой стороны, как правило, наблюдателей не отрывают от основной работы чаще, чем четыре раза в год.

Исключение составляет AT&T, с их Центрами Оценки в подразделении Bell System, в котором линейные менеджеры были откомандированы на должность наблюдателей сроком на полгода. Такой подход позволил компании провести развернутый трехнедельный тренинг наблюдателей, обеспечив высокие стандарты оценки. Программа оправдывала себя, поскольку проводилась оценка большого количества людей. Аналогичный подход в 1988 году использовал банк Midland в Англии, когда проводил трехдневные «Центры Оценки потенциала в карьере» примерно для одной тысячи сотрудников. Каждую неделю параллельно проводилось два Центра, что потребовало большого количества наблюдателей, некоторые из которых были откомандированы на весь срок проекта.

Подводя итог, трудно в точности определить число наблюдателей, которое нужно обучить для той или иной программы. По-видимому, примерно необходимо обучить по одному наблюдателю на каждых четырех участников, которые могут пройти через Центр Оценки в течение года. Этот расчет основан на соотношении наблюдателей и участников один к двум и на предположении, что каждый наблюдатель будет дважды участвовать в оценке. Естественно, если ваш Центр Оценки это ра-

зовое мероприятие, то вы должны обучить достаточное для соотношения один к двум количество наблюдателей плюс, как минимум, двух человек в качестве резерва. Другой важный момент, который необходимо учесть, состоит в том, что наблюдателям нужно дать возможность применить свои навыки в ближайшее время после тренинга (в идеале, в течение месяца). С учетом этого должно строиться расписание курсов.

ХАРАКТЕРИСТИКИ НАБЛЮДАТЕЛЕЙ

Характеристики наблюдателей будут варьировать в зависимости от должности, опыта работы, возраста, пола, национальности, стажа работы и т.п. При отборе кандидатов на позицию наблюдателя полезно опираться на личностные характеристики, перечисленные на Рисунке 6.1. Как видно из перечня характеристик, работа наблюдателя предъявляет много требований. И отбирать для нее нужно самых лучших. Нужно иметь мужество, как бы это ни было трудно, сказать менеджеру достаточно высокого уровня, прошедшему тренинг, что он не подходит для работы.

В такой ситуации человек чувствует, что зря потратил время на тренинг и, возможно, переживает из-за отказа. И все-таки лучше решиться на такой резкий шаг, чем допустить участие недостаточно грамотных наблюдателей в Центре, который повлияет на карьеру многих людей. Этот вопрос настолько важен, что некоторые организации берут за правило регулярно проводить оценку собственных наблюдателей! Если замечено, что стандарты работы некоторых наблюдателей снизились, их либо больше не привлекают к работе, либо посылают на дополнительный тренинг.

- Работа в строгом соответствии с понятием и процессом Центра Оценки.
- Ориентация на людей — способность проявлять эмпатию.
- Проницательность в наблюдениях за поведением — умение слушать.
- Аналитические способности — стремление понять причину и следствие того или иного поведения в процессе взаимодействия.
- Внимание к деталям.
- Систематичность и организованность.
- Репутация менеджера, успешно управляющего людьми.
- Успехи в консультировании и развитии сотрудников.
- Хорошие навыки письменного общения.
- Гибкость — восприимчивость к новым способам работы.
- Хорошие навыки устного общения — может четко сформулировать точку зрения, как в групповой дискуссии, так и в индивидуальном общении.
- Высказываемые суждения понятные, объективные — не склонен к предвзятости.
- Добросовестность, высокие стандарты работы.
- Энергичность и энтузиазм в течение всего дня.

Рисунок 6.1 Личностные характеристики успешного наблюдателя

ЗАДАЧИ И ПРОДОЛЖИТЕЛЬНОСТЬ ТРЕНИНГА НАБЛЮДАТЕЛЕЙ

Отобрав на роль наблюдателей наиболее подходящих кандидатов, на следующем этапе необходимо проследить, чтобы тренинг наблюдателей полностью охватил все важные вопросы. В США руководство к тренингу наблюдателей включено в «Стандарты и этику проведения Центров Оценки». Эти стандарты регулярно пересматриваются, и хотя они и не являются догмой, особенно за пределами США, их удобно взять за основу. Так, в них перечислены следующие рекомендации относительно задач тренинга наблюдателей и того, что должны проявить наблюдатели:

- Глубокое знание и понимание методики оценки параметров, которые необходимо наблюдать, ожидаемых или типичных поведенческих проявлений, примеров или образцов демонстрируемого поведения.
- Глубокое знание и понимание параметров оценки, определений параметров, связи с эффективностью работы, примеров эффективной и неэффективной работы и т.п.
- Продemonстрированное на практике умение фиксировать и классифицировать поведение по параметрам, включая знание оценочных форм, используемых в Центре.
- Глубокое знание и понимание процедур оценки и выставления баллов, включая знание того, каким образом объединяются данные всех задействованных в оценке специалистов.
- Глубокое знание и понимание политики и практики оценки в организации (включая ограничения по использованию результатов оценки).
- Глубокое знание и понимание процедур предоставления обратной связи, если она имеет место.
- Продemonстрированное на практике умение давать точную устную и письменную обратную связь, в том случае, если она в Центре Оценки дается наблюдателями.
- Продemonстрированные на практике знания и умения объективно и последовательно играть роль, заданную в интерактивных упражнениях, например, в имитационных упражнениях один на один или в упражнениях на поиск фактов, если от наблюдателя это требуется.

Учитывая глубину и широту вопросов, включаемых в тренинг наблюдателей, ему обычно отводят от трех до пяти дней и, как правило, проводят на выезде, поскольку наблюдателям неизбежно придется работать допоздна.

Продолжительность тренинга наблюдателей является «камнем преткновения» для многих организаций. Хотя их весьма прельщают преимущества, получаемые от проведения Центра Оценки, но останавливает необходимость отправить ряд своих ведущих менеджеров на трех-

пятидневный тренинг, «только за тем, чтобы они подготовились к роли наблюдателя!» К сожалению, такое восприятие ситуации рождается из непонимания реальной сложности работы наблюдателя и необходимости развития у него хорошо отработанных навыков. Но, как сказал Woodruffe (1993), «нет смысла ставить под угрозу всю процедуру оценки ради сомнительной экономии на нескольких часах тренинга». Если вы все-таки решили сократить продолжительность тренинга наблюдателей, то в результате вы можете получить затяжные обсуждения, в процессе которых наблюдатели будут пытаться устранить разногласия в интерпретации критериев или в оценках. Игнорирование вышеописанных проблем легко приведет к ошибкам в оценках, а от этого зависит карьера людей.

СОДЕРЖАНИЕ ТРЕНИНГА НАБЛЮДАТЕЛЕЙ

Определив задачи курса тренинга наблюдателей, которые включают в себя некоторые или все перечисленные выше пункты, мы можем заняться рассмотрением примерного содержания и структуры курса. В общих чертах он может выглядеть следующим образом:

- Введение (знакомство, задачи и расписание)
- Введение в Центры Оценки (история, цели, основные характеристики)
- Критерии (исследования по анализу работы, определения критериев и т. д.)
- Процесс оценки поведения (наблюдение, фиксирование наблюдаемых данных, классификация и оценка).
- Отработка процедуры оценки в упражнениях.
- Другие компоненты Центра Оценки, помимо упражнений.
- Обсуждение наблюдателей.
- Обратная связь.

Теперь рассмотрим по очереди каждую из этих стадий.

ВВЕДЕНИЕ

После знакомства мы обычно начинаем с прояснения задач тренинга. Это помогает участникам сосредоточиться на цели предстоящего Центра Оценки и увидеть, каким образом он вписывается в контекст их организации в целом. Желательно в общих чертах рассказать о том, что наблюдателям предстоит делать на тренинге, насколько существенна их роль в проведении Центра Оценки, как велика их ответственность и как много будет зависеть от их объективности и навыка. Это должно повысить мотивацию прохождения тренинга наблюдателей.

ВВЕДЕНИЕ В ЦЕНТРЫ ОЦЕНКИ

В следующей части нужно показать наблюдателям, что Центр Оценки – это устоявшийся, тщательно исследованный и хорошо зарекомендовавший себя метод. Мы обычно вкратце рассказываем об истории Центров Оценки, описываем возможные сферы применения, показываем преимущества технологии Центров Оценки в сравнении с другими методами оценки. Кроме того, мы в общих чертах объясняем ключевые характеристики Центров Оценки (это описано в Главе 1).

КРИТЕРИИ

Наблюдатели должны быть ознакомлены с критериями, используемыми в Центре. Лучше всего, рассказывая о критериях, показать как, собственно, они были выявлены, т.е. кратко описать процесс анализа работы. Это повысит у наблюдателей уверенность в адекватности критериев успешности, которые они будут использовать. Хотя некоторые из наблюдателей могли принимать участие в процедуре анализа работы или привлекались к процессу на стадии разработки упражнений, другие могут совершенно ничего об этом не знать. Объяснение процесса анализа работы поможет наблюдателям понять и то, каким образом отбирались упражнения для Центра.

Первое знакомство с критериями, начальное их освоение – это очень важный процесс, который может занять от одного до двух часов. Каждый критерий и его определение, как минимум, должны быть зачитаны вслух и обсуждены. Если наблюдатели более-менее знакомы с понятием критериев, и, самое важное, с данными конкретными критериями, тогда обсуждение должно быть направлено на то, как эти критерии обычно проявляются в искомой работе. С другой стороны, если знания наблюдателей о критериях ограничены, тогда стоит включить в тренинг некоторые упражнения, которые помогут им проникнуть в суть и освоить содержание критериев. В качестве одного из вариантов обучения можно попросить наблюдателей привести примеры поведения из их собственного опыта, описывающие конкретный критерий. Предлагая каждому кандидату выбрать определенный критерий и рассказать всем свой пример, мы постепенно придем к одинаковому пониманию критериев всей группой наблюдателей.

Интересный момент, который стоит вынести на групповое обсуждение на этом этапе, заключается в том, что, хотя мы и стараемся выяснить, чем каждый критерий отличается от всех остальных, в реальной жизни мы редко, если не никогда, воспринимаем поведение людей в свете только одного критерия. Например, пытаясь описать лидерство, кто-то может рассказать:

«У меня был продавец, который не справлялся со своими задачами, тогда я сравнил его работу с работой других членов моей команды и понял, что он мало времени уделяет планированию своих визитов к заказчикам. Я вызвал

его к себе, мы обсудили качество его работы и договорились о том, что он пересмотрит свой подход. Я отслеживал, насколько эффективно он работает, и в течение следующих трех месяцев заметил значительные улучшения».

Хотя этот пример можно рассматривать как описание успешного лидерского поведения рассказчика, но тот же пример говорит о его способностях в других областях, таких как: анализ проблем, планирование и организованность и, возможно, межличностная восприимчивость. Хотя определения этих критериев четко различаются, в реальной ситуации мы редко воспринимаем их изолированно. Наше поведение обычно представляет собой сгусток отдельных поведенческих критериев, которые мы мобилизуем в данный период времени для работы в определенных обстоятельствах. (Это уточнение, кстати, может послужить еще одним возможным объяснением высоких корреляций оценок разных критериев в одном упражнении, обсуждавшихся в Главе 4.) Главная задача этой стадии тренинга - прийти к единообразию в понимании наблюдателями критериев и добиться того, чтобы они «хором пели одну песню»!

ПРОЦЕСС ОЦЕНКИ ПОВЕДЕНИЯ

Процесс оценки поведения – это основной элемент тренинга наблюдателей, поскольку он знакомит с особой технологией оценивания, которая будет применяться для каждого упражнения, включенного в Центр Оценки.



Рисунок 6.2 Процесс оценки поведения

Оценка поведения представляет собой процесс из четырех стадий – Наблюдение, Запись, Классификация и Оценка (Observe, Record, Classify, Evaluate – ORCE). Процесс оценки поведения может быть представлен в виде пирамиды (см. рис. 6.2). Пирамидой подчеркивается тот факт, что каждая стадия процесса имеет в своем основании предыдущую и держится на ней. То есть, все оценки должны быть основаны исключительно на наблюдаемом поведении, и наблюдатели всегда должны быть в состоянии привести соответствующие данные наблюдения в поддержку своих оценок.

Наблюдение

Чтобы наблюдать поведение, мы сначала должны понимать, что мы под поведением подразумеваем. На самом примитивном уровне это то, «что мы говорим и делаем». Хотя поведение можно «наблюдать» с помощью любого из органов чувств, но по большей части глазами и ушами. Удивительно, насколько легко люди ошибаются в отношении того, что они в действительности наблюдали, поскольку множество так называемых наблюдений засорены суждениями, отражающими склонности, предрасудки и интерпретации наблюдателя. Стремление сразу делать выводы и оценки, воспринимая поведение другого человека, свойственно природе человека. На самом деле – это ловушка, которую технология оценки поведения пытается избежать, поскольку, хотя поспешные или субъективные оценки и могут быть правильными, мы не можем быть в этом уверены.

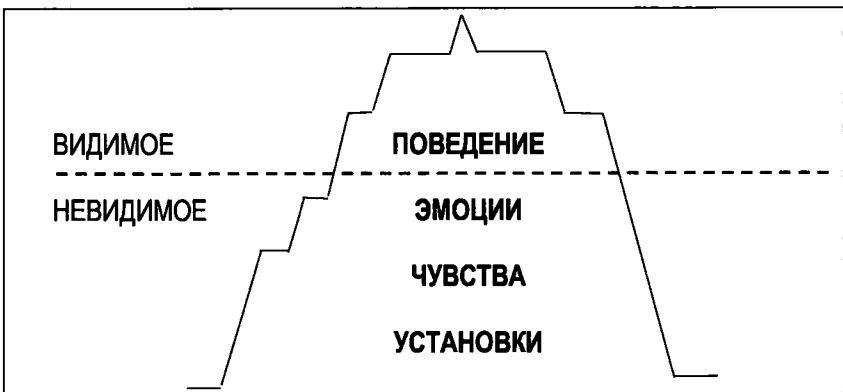


Рисунок 6.3 Модель поведения «Айсберг Хони»

Поведение может рассматриваться в виде верхушки айсберга (Honey, 1986), но айсберг может всплыть на поверхность, если люди проявят свои скрытые эмоции, чувства и установки (Рисунок 6.3).

Суть наших рассуждений заключается в следующем: наблюдение поведения имеет дело с фактами, а не с интерпретациями. На тренингах наблюдателей мы часто иллюстрируем это положение следующим образом. Мы предлагаем для просмотра отрывок из групповой дискуссии, в котором один из участников ничего не говорит. Затем предлагается прокомментировать то, что наблюдали. Ответы часто содержат замечания такого рода «ему было неинтересно», «он не слушал», «он утомился», но все эти замечания являются чистым домыслом! Еще и еще раз подчеркнем, что наблюдения должны быть подобны записям, сделанным видеокамерой! Они просто должны отражать происходящее, быть свободны от интерпретаций и ничем другим не засорены. Мы еще не встречали видеокамер, делающих суждения на чей-либо счет!

Таким образом, фиксирование наблюдаемого поведения – это только запись того, что мы наблюдаем, а не того, что мы думаем по поводу наблюдаемого.

Запись

Хотя процесс оценки поведения и представлен в виде четырех стадий, первые две стадии – наблюдение и фиксирование наблюдаемого – трудно отделить друг от друга, поскольку они протекают одновременно. Соответственно, роль наблюдателя во время упражнения заключается не в оценке участника, а только в сборе данных о нем (о его наблюдаемом поведении). Классификация и оценка происходят позднее.

Ведение подробных записей, фиксирующих поведение участника в упражнении, воспринимается многими наблюдателями как неприятное и утомительное занятие. С другой стороны, все признают его чрезвычайную важность. И это так, ведь качество каждой стадии процесса оценки поведения зависит от качества выполнения предыдущих стадий. Например, возможность классифицировать поведение участника будет сильно затруднена, если описание происходившего, т.е. самого поведения, будет недостаточно точным и детальным.

Фиксируя поведение, полезно придерживаться следующих рекомендаций:

- По возможности записывайте высказывания дословно.
- Если необходимо пересказать или обобщить сказанное, записывайте ключевые слова, чтобы иметь возможность впоследствии восстановить исходный текст как можно более полно.
- Фиксируйте временные интервалы, особенно при наблюдении за участником, который редко высказывается в групповом упражнении.
- Фиксируйте как можно в большем объеме невербальное поведение.
- Для быстроты фиксации придумайте систему сокращений, например, везде, где можно, используйте инициалы участников.

- Пока участник, за которым вы наблюдаете, молчит, вернитесь к предыдущим записям и дополните незаконченные фразы, но в любой момент будьте готовы к тому, что участник вступит в дискуссию, будьте готовы записывать его высказывания.

На Рисунке 6.4. предложен вариант бланка наблюдений за поведением, который можно использовать для наблюдения за двумя участниками групповой дискуссии.

На Рисунке 6.5 дан пример бланка наблюдений за поведением участника в ролевой игре один на один. Кроме того, на рисунке показано, как можно пользоваться бланком.

Из примера видно, что на бланке течение беседы фиксируется зигзагообразно по ходу страницы. Это дает возможность оценить поведение участника в полном контексте взаимодействия, и ответы других участников могут учитываться на последующих стадиях Центра Оценки.

[illegible]

Рисунок 6.4 Пример бланка наблюдений за поведением

Обычно мы отрабатываем навыки наблюдения и ведения записей с помощью учебной видеозаписи, которая имеет стандартную расшифровку, или же с помощью видеозаписи одного из интерактивных упражнений, сделанной на стадии испытания упражнений. Оба подхода эффективны. Преимущество учебной записи в том, что ее можно тщательно анализировать и использовать несколько раз, позволив наблюдателям уловить тонкие детали наблюдения. К тому же отработка навыка в данном случае строится на несущественном упражнении.

Упражнение Наблюдатель Дата		
Время	Участник	Участники или ролевой игрок
10.00	Спасибо, что пришли. Я хочу обсудить, как идут дела. Узнать о планах, результатах, проблемах и т. д. Вы готовы? У меня есть 20 минут, после чего начнется другая встреча. Как, по-вашему, идут дела? Как идет работа с клиентом NTZ? Я понял. На самом деле я получил письмо. Он недоволен работой нашей службы поддержки. Вы знаете об этом? Что вы предпринимали по этому поводу? Почему? Он об этом знает? Что, по-вашему, мы можем сделать, чтобы исправить ситуацию? Да, я думаю, это хорошая идея. Кроме того, необходимо наладить отношения – нужно с ним встретиться.	Вполне. У меня тоже. Хорошо. Продажи сейчас идут медленно. После ввода нового продукта будет легче. Есть проблемы. Новый покупатель – трудно найти подход. Не отвечает на мои звонки. Да. Говорил с Томом из Производственного отдела. Он сказал, что была путаница с заказом. В сущности, это была моя вина. Я указал неправильный адрес доставки на бланке заказа. Нет. Возможно, мне следует написать объяснение.

Рисунок 6.5 Пример заполненного бланка наблюдений за поведением одного участника

Если на тренинге время поджимает, то предпочтительнее дать наблюдателям возможность в первый раз попрактиковаться в наблюдении и ведении записей на одном из реальных упражнений. Преимущество этого варианта в том, что наблюдатели сразу знакомятся с одним из упражнений. Учитывая, что это первая попытка, ошибки неизбежны. Для того, чтобы не ставить под удар качество последующего анализа и обсуждения этого упражнения, непосредственно на Центре Оценки необходимо повторить обсуждение этого упражнения.

Очевидно, что речь о наблюдении и фиксировании идет только в интерактивных упражнениях, поскольку в индивидуальных упражнениях, таких как упражнения на письменный анализ и ин-баскеты, участник сам делает все необходимые записи.

В нашей обычной практике во время учебных сессий наблюдения и ведения записей мы стараемся поощрить наблюдателей к получению на бумаге максимально возможного объема фактических данных происходящего. Так, мы рекомендуем наблюдателям вести дословные записи, хотя и подчеркиваем, что редко удастся отразить буквально все. Мы обычно видим, что наблюдатели беспокоятся по поводу полноты записей, поскольку с большой серьезностью относятся к своим обязанностям. Тем не менее, они довольно быстро достигают уровня компетенции, позволяющего фиксировать, как минимум, 60-70 процентов адекватной поведенческой информации, что дает возможность на хорошем уровне перейти к следующей стадии.

Классификация

Как только в реальном Центре Оценки сессия интерактивных упражнений закончена и участники перешли к следующему заданию, наблюдатели могут начать классифицировать зафиксированное поведение по критериям, измерявшимся в данном упражнении. Желательно, чтобы наблюдатели начали классифицировать поведение в кратчайшие сроки после завершения стадии наблюдения и ведения записей. По горячим следам легче восстановить происходившее в упражнении и при необходимости пополнить свои записи. «Пополнить» – это значит вспомнить детали, случаи или комментарии, которые не были записаны сразу. Нельзя ничего придумывать и домысливать. Наблюдатели всегда должны помнить, что от них требуется только отражать факты, и не давать возможности собственным интерпретациям исказить реальность. Иногда расписание упражнений вынуждает наблюдателей сразу переходить от одной сессии наблюдений к другой. В этом случае целесообразно сделать короткий перерыв, чтобы наблюдатели могли привести в порядок свои записи прежде, чем продолжать работу. В идеале расписание Центра Оценки должно быть составлено таким образом, чтобы максимально избегать подобных накладок (это обсуждалось в Главе 5).

Некоторые специалисты – Woodruffe (1993, p. 174), например, – поощряют наблюдателей к тому, чтобы классифицировать данные сразу во

время наблюдений. Хотя это и возможно в случае очень опытных наблюдателей, мы не рекомендуем так делать, поскольку это с большой вероятностью отвлечет внимание от работы по наблюдению. Более того, классификация, по определению, является процессом выработки суждений. Классификация требует от наблюдателя анализа образца поведения: его надо соотнести с одним или несколькими критериями, определить, как проявился каждый критерий – положительно или отрицательно. Классификация прямо противоположна процессу наблюдения, который должен полностью исключать какие-либо суждения. Поэтому мы считаем, что очень опасно пытаться совмещать обе эти деятельности.

Ниже дается описание процесса классификации и всего с ним связанного:

- Убедитесь, что вы знаете все критерии, которые могут проявиться в данном упражнении, учтите все рекомендации о том, как критерии могут проявить себя в реальном поведении участников.
- Обратившись к началу ваших записей, выделите первый образец поведения, продемонстрированный участником, за которым вы наблюдали. Этот пример поведения может быть кратким предложением, объемным высказыванием или просто словом.
- Попытайтесь соотнести критерии с выделенным образцом поведения. Помните, что, как уже говорилось ранее, очень часто к одному образцу поведения могут быть применимы сразу несколько критериев. С другой стороны, отсутствие образцов поведения само по себе также является показательным и информативным. Например, если участнику задали прямой вопрос, на который он ответил молчанием, это тоже поведенческие данные, которые должны быть зафиксированы и классифицированы, даже если их трудно проинтерпретировать.
- Определите: выделенный образец поведения является положительным проявлением критерия или отрицательным. Добавьте пояснение к каждому критерию, как это сделано в примере на Рисунке 6.6. Помните, что один и тот же пример поведения (например, фраза) может представлять собой комбинацию положительных проявлений одних критериев и отрицательных проявлений других.
- Повторите процесс классификации для каждого образца поведения по ходу расшифровки ваших записей. Пример расшифровки записей, прошедшей классификацию, дан на Рисунке 6.6.

На тренинге наблюдателей необходимо уделить достаточно времени для отработки навыков классификации. Обычно первая попытка проклассифицировать упражнение занимает от 45 минут до одного часа. Со временем, набрав опыт, наблюдатели могут провести классификацию упражнения за 30 минут.

Кроме того, на наш взгляд, полезно во время тренинга давать всем наблюдателям для наблюдения, фиксирования и классификации один и тот же материал (видеозапись или наблюдение в реальном времени), чтобы они впоследствии смогли сравнить свои записи. Это помогает выявить области, в которых есть недопонимание, и наглядно демонстрирует наблюдателям поведенческое богатство критериев. Во многих смыслах процесс классификации похож на перевод с одного языка на другой, поскольку работа по классификации – это фактически перевод с языка реально наблюдаемого поведения на «поведенческий язык», определенный набором критериев.

Кроме работы собственно над упражнениями, полезно использовать дополнительные тренинговые задания для шлифовки навыка классификации. Можно рассматривать примеры поведения, приписанные самими наблюдателями, и предлагать им описать критерии, которые отражены в этих примерах. Это может стать прекрасной возможностью интерпретации поведенческих данных и понимания критериев.

Оценка

Оценка поведенческих данных, собранных по каждому критерию в данном упражнении, должна быть строго формализована: рассматриваются все поведенческие данные как положительные, так и отрицательные, по данному критерию, а лишь затем поведенческим данным присваивается рейтинг, который обобщает способности участника по этому критерию, проявившиеся в упражнении. И так для каждого из критериев.

Само собой разумеется, что все наблюдатели должны использовать единую шкалу оценок для присвоения рейтинга и должны одинаковым образом ее интерпретировать. Существует множество разнообразных шкал оценок, мы приводим одну из довольно популярных:

- 5 Очень высокий уровень способности.
- 4 Более, чем приемлемый уровень способности.
- 3 Приемлемый уровень способности.
- 2 Менее, чем приемлемый уровень способности.
- 1 Неприемлемый уровень способности.

Процесс присвоения рейтинга набору поведенческих данных, связанных с определенным критерием, усложняется необходимостью в так называемой «точке отсчета». Когда, например, наблюдатель ставит оценку «3» по критерию «лидерство в групповой дискуссии», он говорит фактически следующее:

«этот участник проявил приемлемый уровень лидерства в этом групповом упражнении по отношению к вероятным требованиям искомой работы».

Время	Участник	Другие
	Что в действительности сегодня произошло, он не говорил вам? АП + (Поиск информации) Как вы это расцениваете? АП + (Дальнейший поиск информации) Вы в это не верите, выпейте воды Р+С+ МВ + (Высказывает (Догадался, что свое мнение) Майку хочется пить) Я не верю в невезение, всегда должна быть причина... Скажите откровенно, Майк, что вас беспокоит Р+МВ+У+РП+ (Чувствует, что Майк недоговаривает) Выкладывайте начистоту. У + (Настойчив) Стиве? МВ + (Слушает) Любопытно слышать это от вас, он же ваш друг. УУО – МВ – (Неудачно сформулировано и нечутко)	Я не настаивал, у него запарка, он не успевает к завтрашнему сроку. Как невезение, любую команду иногда преследуют неудачи. Спасибо. Я бы не хотел. Ну, вам это не понравится, мне самому это не нравится. Проблема в менеджере по продажам. Ну, за это всегда отвечает менеджер по продажам, это его работа, неправда ли? Я не хотел бы, чтобы вы меня об этом спрашивали.
Где: 1) АП = Анализ проблемы 2) Р= Решительность 3) С= Суждение 4) МВ= Межличностная восприимчивость 5) У= Упорство 6) УУО= Убедительное устное общение		

Рисунок 6.6 Пример расшифровки записей с классификацией по критериям

Итак, подчеркнем, что оценка выставляется лишь относительно требований рассматриваемой работы. Именно потому, что это понимание лежит в основе оценки, Центр Оценки успешно предсказывает будущий потенциал в данной работе. Наблюдатели постоянно должны помнить об этом!

На тренинге наблюдателей нужно потратить достаточное количество времени на отработку навыка выставления оценки и обязательно убедиться в том, что все наблюдатели отталкиваются от одних и тех же исходных стандартов, и что оценка «3» одного наблюдателя значит то же, что и другого. На ранних стадиях тренинга вполне обычное явление, что один и тот же образец поведения оценивается разными наблюдателями и на «2», и на «3», и на «4». Этот разброс оценок и несогласованность должны быть обсуждены и прояснены, если мы хотим получить высокий показатель кросс-оценочной надежности. Мы рекомендуем наблюдателям придерживаться сбалансированного подхода к оценке качества и количества данных по каждому критерию. Чтобы помочь им в этом, мы предлагаем им использовать структурированный бланк отчета наблюдателя (Рисунок 6.7).

Бланк помогает наблюдателям подсчитать количество положительных и отрицательных образцов поведения, отмеченных ими по данному критерию, и в каждом случае привести ключевые примеры. Затем они должны вновь просмотреть все поведенческие данные по критерию, учитывая, что качество некоторых примеров может перевесить их количество, и только после этого принять окончательное решение об оценке таким образом, как это описано выше. Обычно процесс выставления оценки протекает достаточно быстро, но мы еще раз подчеркнем, что оценку необходимо тщательно взвешивать.

ДРУГИЕ КОМПОНЕНТЫ ЦЕНТРА ОЦЕНКИ

Другими компонентами Центра Оценки являются интервью и психологические тесты, о которых говорилось в Главе 4. Если они запланированы в Центре Оценки, то наблюдатели должны четко представлять себе, какова будет их роль в использовании этих методов.

На практике наблюдатели довольно часто проводят одно или несколько интервью с некоторыми участниками. Для успешного проведения интервью наблюдатели должны пройти соответствующий тренинг. Если решено включить в Центр Оценки интервью по критериям (Criteria Based Interview – CBI), то наблюдателям, помимо обучения общим навыкам интервьюирования, требуется дополнительный, как минимум, однодневный тренинг. Если наблюдатели не проходили предварительный тренинг по проведению интервью, лучше провести для них специальный двух-трехдневный курс интервью по критериям. Как всегда

Бланк отчета наблюдателя

Участник	Упражнение
Наблюдатель	Дата

Критерии	+	Ключевые наблюдения	-	Оценка
Анализ проблемы + -				
Суждение + -				
Решительность + -				

Рисунок 6.7 Бланк отчета наблюдателя

возникает соблазн сэкономить на проведении дополнительных тренингов, но, по нашему опыту, такого рода экономия снижает качество работы наблюдателей в Центре Оценки. О последствиях снижения качества работы при проведении Центра Оценки мы уже говорили.

Если применяется другой тип интервью, а не интервью по критериям, то наблюдатели должны четко понимать, как данные, собранные в интервью, соотносятся с остальной информацией об участнике, полученной в процессе оценки, прежде всего с информацией о критериях. И этот вопрос должен быть проработан на тренинге, чтобы в Центре Оценки на финальной стадии обсуждения наблюдателей все данные были успешно интегрированы.

Что же касается психологических тестов, то наблюдатели редко участвуют в их проведении. Поэтому им достаточно лишь знать какие тес-

ты будут использоваться, и как в контексте всего Центра Оценки будет использоваться информация, полученная с помощью тестов.

ОБСУЖДЕНИЕ НАБЛЮДАТЕЛЕЙ

На тренинге наблюдателям необходимо объяснить, как будет проходить финальное обсуждение результатов, полученных в Центре Оценки, часто называемое «шлифовкой». В частности, это поможет наблюдателям составить представление о форме окончательного результата оценки. Необходимо сориентировать наблюдателей относительно времени, которое отводится на обсуждение одного кандидата, а также предупредить о том, что от них могут потребовать подтверждения выставленных ими оценок соответствующими зафиксированными поведенческими данными.

Более того, если процедура финальной оценки предполагает определение общего рейтинга (Overall Assessment Rating – OAR), то на тренинге необходимо объяснить механизм его выведения. Более детально этот вопрос обсуждается в Главе 7.

И, наконец, если наблюдателям придется писать итоговый отчет об участнике, то структура этого отчета и технология его написания тоже должны быть пояснены на тренинге. Суть подобных отчетов описана в Главе 8.

КАК ДАВАТЬ ОБРАТНУЮ СВЯЗЬ

Если обратную связь участникам будут давать наблюдатели, им необходимо соответствующий тренинг. Такой тренинг описывает структуру и технологию предоставления обратной связи, а также дает основные принципы консультирования. (Основные принципы предоставления обратной связи приводятся в Главе 8.) Время, которое необходимо отвести на это обучение зависит от предполагаемого уровня обратной связи, имеющегося опыта у наблюдателей и общего времени тренинга.

ПРЕИМУЩЕСТВА ТРЕНИНГА НАБЛЮДАТЕЛЕЙ

Хотя основная цель тренинга состоит в том, чтобы научить участников тренинга действовать в качестве наблюдателей в Центре Оценки, тренинг дает еще несколько дополнительных преимуществ как для наблюдателей, так и для организации. Как отмечает Dulewicz (1991), эти преимущества могут быть использованы наблюдателями в их повседневной работе. Они включают в себя:

- Более развитую способность к наблюдению за поведением (усовершенствованные навыки слушания, большая восприимчивость к невербальному поведению, большая объективность, меньшая подверженность эффекту ореола и т.п.). И в самом деле, Lorenzo (1984), например, обнаружил, что обученные в качестве наблюдателей ме-

неджеры более эффективны в сборе информации о сотрудниках, умении высказывать и аргументировать свою точку зрения об их качествах, более эффективны в письменной коммуникации, по сравнению с менеджерами, не прошедшими подобный тренинг.

- Более эффективную интерпретацию поведения с использованием поведенческих критериев. Tony Glaze (1989) из Cadbury Schweppes писал, что «основным эффектом Центров Оценки был их вклад в развитие поведенческой грамотности многих из менеджеров». Это преимущество обычно ощущается организациями, которые закладывают поведенческие критерии в основу многих процедур работы с персоналом, таких как, например, аттестация.
- Более широкое представление о разнообразии методов разрешения различных ситуаций: о разнообразии стилей лидерства в ситуациях группового и индивидуального взаимодействия, различии в подходах к решению «ин-баскетов» и т. п.
- Усовершенствованные навыки проведения интервью, применимые при отборе кандидатов на работу, при обсуждении результатов работы, при проведении аттестации, в ситуациях консультирования и предоставления обратной связи.

«Побочные» эффекты тренинга наблюдателей настолько ценны, что некоторые организации, как, например, General Electric (Byham, 1971) увеличили соотношение наблюдателей к участникам в своих программах, с целью получения опыта наблюдателей большим количеством менеджеров.

ТРЕНИНГ РОЛЕВЫХ ИГРОКОВ

Если в Центр Оценки включены упражнения на индивидуальное взаимодействие (интерактивные парные упражнения, т. е. упражнения один на один), то понадобится и тренинг ролевых игроков. Он может включаться или не включаться в тренинг наблюдателей. Если наблюдатели должны будут играть роли в упражнениях, тогда объединение двух тренингов имеет смысл, хотя нужно понимать, что это увеличит нагрузку для участников и время тренинга. Поэтому мы предпочитаем, если есть такая возможность, привлекать отдельных людей в качестве ролевых игроков и обучать их на отдельном тренинге, чтобы не перегружать наблюдателей.

На тренинге ролевых игроков необходимо достичь единого понимания всеми «актерами» сути используемых упражнений и сформировать у всех одинаковое умение играть свою роль однотипно. Ключевой аспект роли заключается в том, чтобы стать катализатором поведения участника и предоставить каждому участнику одинаковый набор стимулов, дав ему возможность отреагировать на них по своему выбору. Исключением из этого «правила» будет ситуация, когда участник ини-

цирует поведение, которое не предусматривает запланированного или стандартного ответа. Например, если ролевому игроку рекомендовали взаимодействовать в стиле сотрудничества, хотя и продемонстрировав слегка оборонительную позицию, то с его стороны будет неприемлемо продолжать действовать в подобной манере, если участник выбрал по отношению к нему крайне агрессивное поведение. Обычно мы говорим ролевым игрокам, чтобы они помнили афоризм «Поведение порождает Поведение» (Honey, 1986) и адекватно реагировали в ответ на поведение участника. Скажем еще и о том, что в ряде упражнений обычно предусмотрены определенные ловушки и заранее заданные ответы «актеров», чтобы спровоцировать реакции участника.

На тренинге ролевых игроков также следует обратить внимание на следующие важные моменты:

- Ролевые игроки должны прекрасно знать содержание упражнений, любые необходимые вводные инструкции и все тонкости проведения упражнений, за которые они отвечают.
- Ролевые игроки должны знать критерии, которые измеряются в упражнении, и иметь представление о типах поведения, которые могут быть проявлены участниками.
- Ролевые игроки должны помогать в обеспечении сохранности всех соответствующих оценочных материалов, конфиденциальности упражнений и всех других вопросов, требующих неразглашения.

7 Проведение Центра Оценки

□

Возможно, многих из наших читателей, и особенно тех, кто имеет некоторое представление о Центрах Оценки, изумила настойчивость, с которой мы рекомендуем выделять для Центра специального администратора. Часто эту роль берет на себя один из наблюдателей. Он может с ней справиться только в том случае, если решает простые организационные вопросы, например, инструктирует участников перед каждым упражнением. Мы надеемся, что к концу этой главы вы убедитесь в том, что роль администратора подразумевает не только эффективное решение организационных вопросов. Безусловно успешное проведение Центра находится в прямой зависимости от хорошей организации его. Хотя мы затронем и некоторые вопросы, касающиеся организации Центра, нам хотелось бы обратить внимание и на дополнительные функции администратора, а именно: контроль качества всего мероприятия и проведение обсуждения наблюдателей.

НАЧАЛО СЕССИИ ЦЕНТРА ОЦЕНКИ

Планирование и проведение Центра – неразрывные части единой логической цепи, и довольно трудно провести четкую грань между ними. Вопросы, затронутые в Главе 5, можно решить загодя, а в некоторых случаях за несколько лет до проведения Центра. Пункты, перечисленные ниже, касаются того, что нужно сделать накануне вечером или рано утром в день начала Центра:

- Проверить, подготовлены ли помещения. Особенно если вы впервые работаете в этом месте, вам нужно выяснить, где находится каждая комната, расставлена ли мебель в соответствии с вашими инструкциями. Кроме того, вам нужно встретиться с человеком, который отвечает за организационные вопросы; узнайте, как вы сможете с ним связаться и к кому еще сможете обратиться в случае проблем. Если вам не дают такой информации, вы должны определить процедуру работы в нестандартной ситуации и собственные действия.
- На двери всех выделенных вам комнат прикрепите таблички с легко читаемыми названиями. Насколько это необходимо определяется местом проведения Центра. В некоторых гостиницах и тренинговых центрах это могут довольно неплохо сделать за вас. Но если вам что-то не понравилось, то лучше сделайте изменения сами – поменяйте названия на более понятные, например «Интервью 1», чтобы наблюдателям и участникам было легче ориентироваться.

	Упражнения							
	Дискуссия с ролями		Интервью по критериям		Письм./ Презентация АЕ	Ин-баскет		
Наб-людатель	распреде-лёнными	нераспреде-лёнными	1-е	2-е				
A	1 7	2 4	3 9	5 11	6 12	8 10		
B	2 8	1 3	4 10	6 12	5 11	7 9		
C	3 9	6 8	5 11	1 7	4 10	2 12		
D	4 10	5 7	6 12	2 8	3 9	1 11		
E	5 11	10 12	1 7	3 9	2 8	4 6		
F	6 12	9 11	2 8	4 10	1 7	3 5		

Участники	
1.	7.
2.	8.
3.	9.
4.	10.
5.	11.
6.	12.

Рисунок 7.1 Матрица Наблюдатель–Участник–Упражнение

- Окончательно отредактируйте расписание. Когда будут известны имена всех участников и наблюдателей, внесите эти данные в основное расписание и сделайте достаточное количество копий для всех наблюдателей. Нужную информацию можно представить в разном виде. Один из вариантов – Матрица Наблюдатель-Участник-Упражнение (см. Рисунок 7.1). Ее необходимо использовать и на стадии планирования Центра как инструмент, позволяющий организовать процесс так, чтобы каждый наблюдатель смог увидеть каждого участника. В процессе же проведения Центра Матрица напоминает каждому наблюдателю о том, кого он оценивает в каждом упражнении. Чтобы у наблюдателей была вся необходимая информация и личное расписание, матрицу нужно дополнить данными о времени и месте проведения каждого упражнения. На Рисунке 7.2 показан образец расписания для наблюдателя того же самого Центра.

Время	Действия	Участник	Комната
13.00	Совещание наблюдателей Обед		
14.15	Приветствие и Введение		
14.30	Наблюдение и запись дискуссии с нераспределенными ролями (1-6)		
15.30	Классификация и оценка дискуссии с нераспределенными ролями		
16.15	Наблюдение и запись дискуссии с нераспределенными ролями (7-12)		
17.15	Проведение интервью (1-6)		
18.00	Проведение интервью (7-12)		
18.45	Презентации компании		
19.45	Ужин		
21.00	Классификация и оценка Упражнений на Анализ		

Рисунок 7.2 Расписание наблюдателя

- Подготовьте комнату для наблюдателей. Разложите всю документацию в том порядке, в каком с ней будут работать. Сюда входят бланки для наблюдений, для интервью по критериям и, как правило, бланки отчета наблюдателей. Подготовьте папки на каждого участника с копией матрицы его результатов на каждом из этапов Центра Оценки.
- Организуйте фотографирование участников. Фотографии должны быть по возможности сделаны сразу по их прибытии и в любом случае до непосредственного начала Центра.

ИНСТРУКТАЖ НАБЛЮДАТЕЛЕЙ

Большинство проводимых нами Центров Оценки начиналось с инструктажа наблюдателей. Единственным исключением является ситуация, когда наблюдателей командируют на несколько недель для проведения подряд целой серии Центров. Даже если тренинг наблюдателей был проведен на самом высшем уровне, не нужно забывать, что большинство из них – крайне занятые линейные менеджеры, и, скорее всего, они придут на сессию без предварительной подготовки к Центру. Поэтому инструктаж наблюдателей дает полезную возможность не только обсудить организационные вопросы, но и восстановить в их памяти не-

сколько важных моментов, уже обсуждавшихся на тренинге. Организационные вопросы включают в себя:

- **Расписание.** Для начала нужно дать полный обзор того, что будет происходить, чтобы напомнить наблюдателям, как в целом выглядит Центр Оценки, а затем сделать акцент на том, что и когда будет делать каждый из них.
- **Помещения.** Если время позволяет, можно пройтись вместе с наблюдателями по всем помещениям. Без сомнения, они не запомнят сразу, что где находится, но это поможет им лучше сориентироваться.
- **Матрица Наблюдатель-Участник-Упражнение.** Напомните наблюдателям, кого они будут наблюдать и оценивать в каждом упражнении и раздайте им упомянутое выше личное расписание. Альтернативой ему может служить Предварительное расписание (Глава 5, Рисунок 5.5), в котором можно выделить информацию, относящуюся к данному наблюдателю.
- **Раздайте и прокомментируйте рабочие материалы наблюдателя.** В них входит все, что может понадобиться наблюдателю, включая расписание, матрицу критериев-упражнений, определения критериев, руководства к каждому упражнению, примеры вопросов интервью, если проводится интервью по критериям, и формы итоговых отчетов, если таковые требуются.
- **Покажите, какие материалы подготовлены и как они разложены в комнате,** сообщите, что после инструктажа наблюдатели могут приступить к непосредственным приготовлениям и внести имена участников в бланки наблюдений и интервью первого дня.
- **Покажите, что наблюдателям нужно делать с рабочими материалами участников (после выполненного упражнения) и куда складывать заполненные оценочные формы.**
- **Если планируется проводить интервью, раздайте наблюдателям анкеты-заявки и другие необходимые материалы на участников, с которыми они будут проводить интервью.**

На этом организационные вопросы заканчиваются. Для того, чтобы освежить в памяти наблюдателей основные элементы тренинга, мы рекомендуем на инструктаже напомнить им:

- О критериях и их определениях.
- Обо всех предстоящих упражнениях и тех критериях, которые могут проявиться в каждом из упражнений.
- О навыках наблюдения и ведения записей, а именно, о дословном фиксировании ключевых фраз и заполнении пробелов в записях во время появляющихся пауз в обсуждении.
- О специфике наблюдения за поведением.

- Об этической стороне процесса и необходимости избегать обмена мнениями об отдельных участниках.
- Об обязанности соблюдать временные рамки сессии, особенно когда участники самостоятельно контролируют время в интервью и других ситуациях индивидуального взаимодействия.
- О необходимости не терять заданный темп в отношении последних двух пунктов и использовать каждую возможность для написания отчетов.

В завершение инструктажа коротко напомните основные рекомендации наблюдателям (Рисунок 7.3) и посоветуйте им использовать оставшееся до начала сессии время на повторение содержания упражнений, подготовку к интервью и внесение имен участников в бланки наблюдений.

- Спросите у администратора, за какими участниками вам нужно наблюдать.
- Соблюдайте временные рамки программы, сообщайте администратору обо всех непредвиденных отклонениях от расписания.
- Готовьтесь к упражнению до его начала, внесите имена участников, за которыми вы наблюдаете в бланки, перечислите критерии, которые будут оцениваться, прочтите рабочие материалы и т. п.
- Проверьте, все ли материалы, необходимые для упражнения, у вас на руках.
- Ведя наблюдения во время группового упражнения, расположитесь так, чтобы видеть все, но при этом оставаться максимально незаметным самому.
- Никогда не давайте участникам понять улыбка, поддакиванием или кивками, хорошо они справляются с упражнением или плохо, но всегда старайтесь по возможности помочь им чувствовать себя свободно.
- Не делитесь с участниками личными впечатлениями об их результатах. При необходимости можете делать общие комментарии к упражнениям, но не давайте оценок.
- Не проявляйте особенного внимания и дружелюбия к кому-то одному из участников, например, не следует проводить с ним все перерывы, постоянно спрашивать его о том, как он справляется с заданиями.
- Всегда носите бадж (значок с именем) и сохраняйте вид человека, хорошо знающего, что он делает!
- Не оставляйте без присмотра ваше руководство наблюдателя, следите за сохранностью материалов упражнений и всех бланков.
- Заполняйте бланки отчета наблюдателя сразу, как только у вас появится такая возможность.
- Не обсуждайте результаты с другими наблюдателями по ходу процесса, чтобы они были менее предвзятыми, ведя наблюдения в следующих упражнениях.
- Не звоните никому и не отвечайте на телефонные звонки за исключением перерывов.
- Сохраняйте дружелюбное отношение и проявляйте готовность помочь участникам, помогайте им получать удовольствие от процесса, но будьте серьезны во время упражнений, как бы ни было удивительно происходящее.
- Обращайтесь к администратору, если вам нужна помощь – иначе может возникнуть путаница.

Рисунок 7.3 Рекомендации наблюдателю

ИНСТРУКТАЖ УЧАСТНИКОВ

Необходимость в инструктаже участников зависит от того, сколько информации участники уже получили. Для большинства Центров внутри компании, таких как Центры Развития или Комиссии по продвижению, высока вероятность того, что участников уже в достаточной степени ввели в курс дела. Но участники могут прийти на Центр Оценки, не имея никакого представления о том, что будет происходить. Их могли лишь попросить полностью освободить день или два. В любом случае до начала Центра полезно как следует объяснить участникам следующее:

- Суть упражнений. Не нужно входить в детали, но участникам станет легче, если они узнают, что в некоторых упражнениях они будут обсуждать различные вопросы в группе, что им придется выполнить письменную работу, что им предстоит (или, наоборот, не предстоит) повторное интервью. Объясните также, что упражнения отражают специфику работы, которую им предстоит выполнять на новой должности.
- Роль наблюдателей. Участникам нужно сказать, что большую часть работы на сессии они будут выполнять под непосредственным наблюдением, задача наблюдателей – фиксировать поведение участников. Собранные данные впоследствии будут объединены. Убедитесь в том, что участники не рассматривают наблюдателей в каком-либо еще качестве и не стремятся вступить с ними во взаимодействие.
- Ожидания от них. Объяснив, что за участниками будут наблюдать, необходимо сделать упор на том, что от них не требуют играть роль. Бесполезно пытаться угадать, чего ждут наблюдатели, наоборот, лучшая стратегия – быть «самим собой». Самый лучший способ помочь себе – это смело и внятно выражать свои мысли, не обращая внимания на наблюдателей.

И в завершении скажите, что большинство упражнений проводятся в ситуации лимита времени. Поэтому важно, чтобы участники внимательно слушали инструкции и сразу задавали вопросы, если инструкция была непонятна или у них возникли сомнения. Кроме того, участники должны знать, что во время упражнений им не будут напоминать о времени.

ПРОВЕДЕНИЕ УПРАЖНЕНИЙ

ИНСТРУКЦИЯ

Хотя при проведении Центра Оценки (в отличие от проведения тестирования) не ждут от участников дословного следования инструкциям, необходимо соблюдать единообразие в инструктировании всех участников. Это особенно актуально, когда работа в группах ведется параллельно и нужно, чтобы кто-то еще, обычно коллега-наблюдатель, одновременно с вами давал инструкции другой части группы. В таких обстоятельствах лучше иметь готовый сценарий для администраторов, в котором четко обозначены временные рамки, сделан акцент на важных заданиях и отведено время для вопросов. Специфики отдельных типов упражнений мы коснемся несколько позже.

ВО ВРЕМЯ УПРАЖНЕНИЯ

В большинстве упражнений задача администратора – следить за тем, чтобы участники не обсуждали между собой вводный материал в процессе предварительной подготовки. В дальнейшем по ходу упражнения, особенно в процессе групповых дискуссий, администратор может работать как сверхштатный наблюдатель, что позволит ему более продуктивно участвовать в обсуждении наблюдателей. Обычно администратору, так же как и наблюдателям, не следует вмешиваться в процесс за несколькими исключениями:

- Объявления времени. Их нужно делать только тогда, когда совершенно очевидно, что дискуссанты потеряли счет времени. При этом следует сказать примерно следующее: «С начала вашего обсуждения прошло «Х» минут».
- Неправильное понимание правил. В ряде упражнений участникам необходимо вести переговоры или, как, например, в дискуссиях с распределенными ролями, нужно соревноваться за ресурсы. Понятно, что упражнения не будут «работать» как задумано (критерии не будут проявлены), если все участники сразу решат разделить фонды поровну и покончить на этом. В такой ситуации обычно бывает достаточно, и это лучший вариант, просто еще раз прочесть инструкцию безо всяких комментариев.
- Ответы на вопросы по ходу упражнения. Это случается нечасто, но иногда участники, работая над упражнением, просят разъяснений, спрашивая, например, «Сколько еще осталось времени?» или «Следует ли это записывать?». Администратор должен действовать по своему усмотрению, но в целом, на вопросы по процессу, аналогичные названным выше, отвечать можно, хотя, строго говоря, это против правил. Любые попытки участников вступить с вами в спор должны по возможности игнорироваться. Если это невозможно, вы

должны ответить нейтрально: «Сделанное вами предположение верно/не верно». И в этом случае обычно вполне достаточно снова зачитать соответствующие инструкции из вводной части к упражнению.

В КОНЦЕ КАЖДОГО УПРАЖНЕНИЯ

По завершении большинства упражнений участник должен заполнить Бланк отчета участника. Бланки в каждом случае могут быть разные, но участник всегда должен иметь возможность спокойно их заполнить, ни на что не отвлекаясь. В большинстве Центров, особенно в Центрах отбора выпускников, участники с большой серьезностью относятся к заполнению этих документов, но, к сожалению, весьма часто администраторы, наблюдатели и тренеры пренебрегают этой информацией. Администратор должен взять за правило быстро прочитывать Бланки отчета участников, отмечая в них ту информацию, которая может быть полезна при оценке данного участника. Это поможет администратору более эффективно следить за качеством работы наблюдателей. Кроме того, как будет упомянуто ниже, для этой же цели ему будет полезно отслеживать реплики участников в упражнениях-дискуссиях.

ПРОВЕДЕНИЕ ОТДЕЛЬНЫХ УПРАЖНЕНИЙ

- **Ин-баскеты.** Прочтите инструкцию вслух, перед началом чтения попросите участников следить за вами по тексту. Читайте медленно. Перед тем, как все приступят к выполнению задания, спросите, есть ли вопросы. Ваша задача удерживать участников от спешки и желания начать работу как можно быстрее, не разобравшись как следует в том, что нужно делать. Эти упражнения, как правило, довольно длительны, поэтому есть смысл с интервалом в полчаса объявлять время.
- **Упражнения на анализ.** Если упражнения на анализ проводятся просто как письменные упражнения, то требования к их проведению будут аналогичны требованиям к ин-баскету. Но они довольно часто сопровождаются последующей презентацией или групповым обсуждением. Кроме того, в некоторых упражнениях на анализ участнику предлагается просто подготовиться к презентации, тогда как в других требуется сделать подробный письменный отчет. Презентации тоже могут проходить в разных вариантах: либо один на один, либо в группах (участник из одной группы проводит презентацию для другой группы, или же, что гораздо более распространено, – для двух наблюдателей). В итоге степень формальности может довольно сильно меняться. Задача администратора – проследить за тем, чтобы участники получили точные инструкции и чтобы рабочие материалы участников были сохранены. Последнее особенно

важно, когда презентация проводится на следующий день после подготовки в виде доклада о неожиданной новости руководству.

Письменная презентация. Так же как и упражнение на анализ, это задание может принимать различные формы. Если упражнение проводится внутри компании для сотрудников высокого уровня, материалом для него являются стратегические вопросы развития компании на ближайшие пять лет. Обычно за такого типа заданием следует групповая дискуссия, которая может как оцениваться, так и не оцениваться. Поскольку подобные вопросы вызывают реальный интерес у участников, то отсутствие последующего обсуждения в виде групповой дискуссии может охладить их энтузиазм. Участникам интересно узнать мнение других на эту тему, и, кроме того, у них может появиться ощущение, что их лишили важной возможности поделиться своими взглядами с руководством. Многие компании даже считают этот момент настолько важным, что назначают группового представителя, который по завершении Центра должен изложить основные выводы, полученные в результате дискуссии, одному из директоров. В качестве администратора вы должны позаботиться о том, чтобы инструкции участникам были даны точно и в правильной последовательности. Если групповая дискуссия проводится, то необходимо проследить за ее временными рамками и за тем, чтобы был выбран представитель группы.

Групповые дискуссии. Проведение групповых дискуссий, как правило, подразумевает, что вы просто даёте инструкции, следите за временем и, по возможности, непосредственно наблюдаете за процессом. Опытные администраторы находят, что большая практика позволяет им довольно успешно фиксировать и классифицировать реплики участников и, при необходимости, использовать эту информацию на обсуждении наблюдателей. Самая большая оплошность, которую может допустить администратор, – это перепутать материалы дискуссии с распределёнными ролями и выдать одинаковые инструкции двум или более участникам. Этого легко избежать, если каждый раз готовить свежие наборы материалов для этого упражнения. Чтобы не было искушения использовать лишние бланки инструкций на следующем Центре, сразу их выбрасывайте.

Упражнения один на один. Администратор, прежде всего, должен следить за тем, чтобы ролевые игроки исполняли свою роль достаточно согласованно и однотипно. Хотя этот момент достаточно важен и для презентаций, и для упражнений на поиск фактов, он принципиален именно в упражнениях один на один, т.к. задача «актера» заключается в том, чтобы реагировать на реплики участника в соответствии с межличностными навыками, проявляемыми участниками. Если роль сыграна уже три и четыре раза, ролевые игроки испытывают желание отойти от нее, либо сделать следующее интер-

вью более напряженным, чем это планировалось, либо надавить на участника при его сопротивлении. В любом случае это приведет к тому, что участники окажутся в неравных условиях. Устранение несогласованности в ролях – это задача тренинга наблюдателей (или ролевых игроков), но если несогласованность возникла, следует сообщить об этом ролевому игроку сразу по окончании выполняемого им упражнения и попросить его «играть по правилам».

КОНТРОЛЬ КАЧЕСТВА

Наблюдатели в Центре Оценки всегда будут различаться по своему опыту и способностям. За редким исключением, каким является АТ&Т, командирующая наблюдателей для оценки на месяцы, большинство наблюдателей отрываются от основной работы всего на несколько дней и имеют возможность практиковать свои навыки всего два-три раза в год. Даже если наблюдатели уже накопили достаточно опыта, качество их работы все равно будет варьировать, как и в любом другом деле, в зависимости от степени отдачи, с которой они работают, четкости понимания ими критериев, времени, которое у них было на подготовку к данной сессии оценки и множества других факторов. Хотя тренинг наблюдателей нацелен на то, чтобы качество их работы соответствовало основным стандартам, насколько эти стандарты будут соблюдены в реальной ситуации, зависит именно от администратора. Естественно, обсуждение наблюдателей позволит им в итоге прийти к единому мнению по поводу всех участников. Дальнейшие рекомендации показывают, как можно корректировать работу наблюдателей по ходу Центра.

- Периодический инструктаж. В течение Центра Оценки наблюдатели иногда собираются вместе, и в этот момент целесообразно напоминать им о тонкостях одного-двух предстоящих упражнений. Вопросы, которые следует затронуть, касаются содержания упражнения, обычно наблюдаемых в нем типов поведения, и критериев, которые могут проявиться в упражнении.
- Начало и конец дня. В Центре, рассчитанном больше, чем на один день, всегда имеет смысл каждое утро проводить встречу наблюдателей и обсуждать предстоящий день, а в конце дня подводить итоги. В подведение итогов можно включить ваши комментарии к процедуре выставления оценок, которой наблюдатели займутся вечером, а также обсуждение ошибок, замеченных вами в течение дня.
- Непосредственно перед каждым упражнением. Наблюдатели-новички бывают особенно рады такой поддержке, по крайней мере, в начале сессии. От вас требуется только проверить, знают ли наблюдатели, за кем они должны сейчас наблюдать.

- Просмотр выполненной работы. В большинстве Центров Оценки администратору хотя бы раз представится возможность просмотреть то, что уже сделано наблюдателями. На наш взгляд, лучше всего собрать вместе всю работу, имеющую отношение к одному упражнению, вместе с вашими собственными наблюдениями и бегло проверить примеры классификации и оценки. Цель заключается в том, чтобы заметить очевидные ляпсусы, вроде неуместных классификаций или бессмысленных оценок, например «нет данных» по письменной коммуникации в письменном упражнении, или оценка «неудовлетворительно» по планированию и организованности, когда нет сведений, подтверждающих плохое планирование. Другая распространенная ошибка – пропуск важной информации из Бланка отчета участника – очевидное свидетельство того, что его не читали. О подобных вещах следует сообщать наблюдателю, рекомендуя ему пересмотреть свой стиль работы.

Администраторы могут полагать, что если проблемы были освещены на тренинге наблюдателей, то эти проблемы наблюдателям известны и понятны. Это большое заблуждение. Участвуя в Центре в первый раз, наблюдатели могут растеряться. Поэтому они будут рады помощи и руководству по ходу дела. Но, помогая, необходимо избегать поучений – ведь, помимо всего прочего, наблюдатели, в большинстве своем, менеджеры высокого уровня, добросовестно относящиеся к работе. Когда вы возвращаете работу для переоценки, ваши письменные замечания и особенно их тон должны быть тактичными и не оценочными. Иначе в следующий раз вы останетесь без наблюдателей.

И, наконец, хотя все будут стараться поддерживать нужный темп, могут возникнуть ситуации, которые потребуют вашего прямого вмешательства (например, кто-то из наблюдателей сильно затянет время). Как правило, наблюдатели менее уверенно чувствуют себя в оценке письменных упражнений, и, если вы возьмете на себя оценку ин-баскета, никто не будет против.

КОНТРОЛЬ КАЧЕСТВА РАБОТЫ УЧАСТНИКОВ

Поскольку мы стремимся наблюдать максимально естественное поведение участников, идея контроля качества их работы противоречит основным принципам разработки Центра. Только в одном случае вы можете попросить участников работать тщательно: при заполнении Бланков отчета участников. Мы рекомендуем вам бегло просматривать Бланки отчета участников. Лучше это сделать после того, как они были розданы в первый раз, поскольку в этом случае ваши замечания могут быть учтены участниками в дальнейшем. Обращайте внимание на следующие весьма распространенные моменты:

- Непроранжированы участники групповых дискуссий (от наиболее до наименее эффективных).
- Высказывается мнение, что «все работали одинаково». В сущности, это другой вариант вышеописанной ситуации.
- Комментарии настолько кратки, что не дают представления о том, как участник работал с заданием.
- Не заполнена обратная сторона бланка.

Если вы заметили аналогичные вещи, то верните бланк участнику с соответствующей ремаркой, например: «Я заметил, что вы не полностью ответили на четвертый вопрос».

ЗАВЕРШАЮЩЕЕ СЛОВО УЧАСТНИКАМ

Совершенно естественно, что наблюдатели по окончании последнего упражнения стремятся как можно быстрее продолжить работу по выставлению оценок. Тем не менее, участники будут разочарованы отсутствием официальной процедуры прощания для всех присутствовавших. Процедура прощания обычно планируется перед перерывом для отдыха, во время которого все смогут попрощаться менее формально. На этой стадии необходимо сделать следующее:

- Попросите участников заполнить анкету экспресс-оценки Центра.
- Объясните, что окончательные результаты будут известны лишь после совместного обсуждения результатов всеми наблюдателями. Вкратце расскажите о том, что это такое, и подчеркните, что речь идет о процессе множественной оценки, завершение которого потребует некоторого времени.
- Объясните, как и когда будет даваться обратная связь.
- Сделайте все необходимые объявления по организационной части (например, оплата счетов и расходов).
- Поднимите вопрос о нецелесообразности обсуждения Центра с коллегами по возвращении на работу, поскольку это может «сбить их с толку» и сформировать у них ложные представления и ожидания.
- Подчеркните пользу для них участия в Центре как в дополнительном тренинге и обратите внимание на то, что участникам был дан шанс почувствовать специфику работы в должности, на которую они претендуют.
- Опишите оценочные опросники или другие формы отсроченного отслеживания результатов, которые вы собираетесь использовать.
- Поблагодарите участников за приложенные ими усилия.

ПОДГОТОВКА К ОБСУЖДЕНИЮ НАБЛЮДАТЕЛЕЙ

Есть ряд вещей, которые нужно сделать до начала обсуждения наблюдателей, чтобы время, на него отведенное, использовалось максимально эффективно. А именно:

- Заполните матрицы оценки по критериям во всех типах упражнений для каждого участника. Большая их часть уже должна быть заполнена, поскольку наблюдатели сдавали отчеты по ходу Центра (в качестве примера см. Рисунок 7.4).
- Объясните наблюдателям, где они должны хранить уже проанализированные ими материалы до внесения деталей в матрицу результатов участника.
- Отметьте на каждой матрице по каждому упражнению, кто из наблюдателей оценивал данного участника. Это помогает отследить, кто из наблюдателей при выставлении оценок начал отставать от других или не сдал заполненную работу.

Участник:							
Критерии	Упражнения						Общий балл
	1	2	3	4	5	6	
Планирование и организованность							
Анализ проблемы							
Суждение							
Решительность							
Инициатива							
Лидерство							
Межличностная восприимчивость							
Устное общение							
Адаптивность							
Креативность							
Стрессоустойчивость							
Управленческий контроль							

1 – Дискуссия с нераспределенными ролями

2 – Дискуссия с распределенными ролями

3 – Имитационное интервью

4 – Поиск информации

5 – Ин-баскет

6 – Интервью по критериям

Рисунок 7.4 Пример матрицы результатов участника

- Заполните папки участников и, по возможности, разложите в них материалы в определенной логической последовательности, удобной для обсуждения. В Центре, предназначенном для отбора, можно вы-

членить паттерн оценок, который позволяет распределить участников по подгруппам с условными названиями: «принять», «оставить в резерве», «отказать». Для Центра Развития такой вариант подходит в меньшей степени. Цель сортировки состоит в том, чтобы наблюдателям легче было найти нужные материалы, если они захотят снова вернуться к Бланкам отчета наблюдателей в процессе обсуждения.

- Следите за тем, успевают ли наблюдатели выполнить работу по представлению оценок в срок. Вопреки совету, данному нами ранее, старайтесь не брать на себя чрезмерную работу при написании отчетов. Если кто-то из наблюдателей будет не успевать, что происходит почти всегда, попробуйте уговорить тех, кто уже закончил свои отчеты, выполнить дополнительную работу или помочь отстающим советом.

ОБСУЖДЕНИЕ НАБЛЮДАТЕЛЕЙ

Финальное обсуждение наблюдателей является кульминацией Центра Оценки для большинства администраторов и наблюдателей. Форма проведения обсуждения зависит от специфики и целей конкретного Центра, но обычно это обсуждение, в процессе которого наблюдатели высказывают свои мнения и приходят к согласию (консенсусу) относительно результата участника по критерию. В научных исследованиях обсуждаются как вопросы стабильности проявления поведенческого критерия в различных обстоятельствах (Sackett and Dreher, 1982), так и вопросы консенсуса как процесса (Feltham, 19886).

Относительно первого, Herriot (1986) приходит к выводу о том, что нет четкого обоснования проведения оценки по критериям, и предпочтительнее, исходя из того, что каждое упражнение реально отражает определенную сторону искомой работы, оценивать эффективность работы по каждому упражнению в отдельности. Без сомнения, этот подход имеет свои преимущества, но все же наблюдатели почти всегда описывают результаты посредством критериев. Когда Центр Оценки проводится в целях развития сотрудников, то детальная обратная связь дается таким образом, чтобы показать, как связана эффективность выполнения упражнений с каждым критерием, т.е. какова роль одного и того же критерия в разных упражнениях. Участнику Центра Оценки полезно знать, что именно присущая участнику степень, например, навыка планирования снизила результат при выполнении ин-баскета. В таком случае оценочные данные приобретают для участника смысл и помогают в его дальнейшем развитии. А критика Центров Оценки «в чистом виде», в которых комплексные показатели сводятся к одному – Общему рейтингу по результатам оценки, действительно имеет под собой основание.

Что же касается консенсуса как процесса, то в ряде исследований показано, что окончательное решение может быть точно предсказано в

95% случаев с помощью формулы, переменными в которой являются оценки наблюдателей, представленные до финального обсуждения (Sackett and Wilson, 1982). Есть даже мнения, что применение формулы даст лучший результат, чем обсуждение наблюдателей, поскольку более влиятельные из них (а именно, люди, занимающие более высокие позиции в организации), как правило, склоняют общее мнение в свою сторону.

Довольно трудно опровергнуть этот аргумент, не проводя специальных исследований. Мы согласны, что администратор должен быть максимально бдительным и не допускать давления на процесс обсуждения мнений людей с более высоким статусом. Но все же допущение, что механическое объединение оценок (по формуле) не повредит валидности, противоречит интуитивному пониманию ситуации оценивания, и если кто-нибудь убедит наблюдателей не обсуждать участников в деталях, что само по себе сомнительно, то большое количество полезных данных окажется просто выброшенным и неучтенным.

ОБЩИЙ РЕЙТИНГ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ ОЦЕНКИ (OAR)

Итак, форма проведения обсуждения наблюдателей будет меняться в зависимости от цели Центра. Один из вариантов формы обсуждения, часто упоминающийся в специальной литературе, это выставление общего рейтинга по результатам оценки (Overall Assessment Rating – OAR), когда итогом каждого обсуждения станет присвоение каждому участнику определенного числового показателя. В самом простом виде – это просто выставление оценки эффективности работы участника, склоняющей решение либо в пользу принятия участника на должность, либо отказа ему. Преимущество такого подхода состоит в том, что, руководствуясь численными показателями, легче проводить дальнейшие обсуждения участников, но все же этот подход имеет мало преимуществ по сравнению с просто принятием решения.

Более сложный подход используется, например, в компаниях Shell и AT&T. Хотя общий рейтинг и в этом подходе имеет численное выражение, но оно уже обозначает уровень в организации, которого, как полагают наблюдатели, участник может достичь в своей карьере. С исследовательской точки зрения при таком подходе становится любопытным вопрос валидации, поскольку результат достижения в карьере может быть неизвестен в течение 10-20 лет.

По контрасту с единственным баллом в общем рейтинге, многие более сложные Центры Развития требуют и более детального анализа эффективности работы участника в Центре с разбивкой по каждому критерию. Для получения такой полной картины необходимо, чтобы один из наблюдателей заполнял полный отчет по участнику непосредственно в процессе итогового обсуждения. Обсуждение каждого участника занимает около двух часов, а иногда и больше. Содержание таких отчетов

и другие вопросы, возникающие по результатам проведения Центра, рассматриваются в следующей главе.

ПРОВЕДЕНИЕ ОБСУЖДЕНИЯ НАБЛЮДАТЕЛЕЙ

Порядок проведения обсуждения наблюдателей почти всегда стандартен: последовательно рассматривается каждый участник, по каждому критерию в отдельности обсуждаются результаты его работы во всех упражнениях, чтобы согласовать оценки по всем критериям. Анализируя по очереди все критерии, наблюдатели приходят к итоговому решению и получают данные для обратной связи участникам. Простота этого обсуждения лишь кажущаяся. Именно на данной стадии целостность всего процесса Центра Оценки может пострадать. Как уже говорилось, администратор должен избегать поучений и менторского тона, но сохранять контроль над процессом обсуждения. Необходимо отметить следующие моменты:

- Настаивайте на том, чтобы для обсуждения каждого участника было отведено достаточно времени. Даже при отборе, когда итоговые оценки сразу показывают, что участнику нужно отказать, необходимо убедиться, что собранные данные валидны. Участник редко проявляет себя плохо абсолютно по всем критериям. И даже если это случается, необходимо аргументированно обосновать решение об отборе. Любое решение об отборе должно быть правомерным: оценки сами по себе его таким не сделают. Во-вторых, как упоминалось ранее, обратную связь участникам в том или ином виде принято давать даже в Центрах Оценки, проводимых с целью отбора.
- В ходе обсуждения записывайте данные по мере их поступления от наблюдателей. Насколько тщательно вы их будете фиксировать, зависит от вашего стиля и требований Центра. Вы должны убедиться, что данные наблюдений за участниками в достаточной степени подкрепляют выставленные оценки. И только после этого переходите к обсуждению следующего участника. Продолжайте спрашивать «почему», пока все аргументы в виде поведенческих проявлений не будут названы.
- Делегируйте написание отчетов выделенным наблюдателям. В Центрах Развития, особенно, когда речь идет о продвижении участников в мультинациональных компаниях, необходимо писать отчет. Самое лучшее, если комментарии переносятся на бумагу под шапкой критериев сразу по ходу обсуждения. Обычно один наблюдатель пишет отчет на двух участников по мере подведения итогов. Нужно не забывать об этом и периодически обобщать сказанное, предлагая письменные формулировки.
- Контролируйте время обсуждения и структурируйте дискуссию. Мы уже говорили, что подведение итогов может занять около двух часов на каждого участника. На практике, скорее всего, первое об-

суждение займет три часа, два следующих – по два часа, а оставшиеся – по полтора часа каждое. Это происходит потому, что в каждой новой группе (в нашем случае – в группе наблюдателей) складывается своя собственная групповая динамика. Наблюдатели должны освоиться с процедурой и, что еще важнее, провести калибровку стандартов. Старайтесь устраивать перерывы после обсуждения каждого участника, чтобы наблюдатели могли передохнуть.

«Займите кресло председателя». Как правило, участие администратора в обсуждении должно быть минимальным, он скорее должен действовать как фасилитатор, следя за временем и проясняя спорные моменты. Избегайте занимать позицию наблюдателя, если только вас не вынудили быть им. Во время обсуждения функции администратора состоят в следующем:

- Помогать наблюдателям фиксировать поведение участников, указывая на неадекватность предоставляемых ими данных или запрашивая дополнительные факты.
- Стимулировать общение наблюдателей друг с другом. Поощряйте их зачитывать данные из Бланков отчета. Это особенно важно при обсуждении первого участника, поскольку таким образом задается модель последующего обсуждения.
- Задавать вопросы, проясняя те или иные моменты. Вмешивайтесь лишь в том случае, если другие наблюдатели сами не высказывают сомнений по поводу данных. В дружелюбной форме задавайте открытые вопросы, которые помогут наблюдателям сформулировать основания, на которых они отнесли поведенческие проявления участника к этому критерию или поставили ту или эту оценку.
- Следить за временем и фокусировать обсуждение. Вам самому придется решать, до какой степени может «поплыть» дискуссия. Бесконечно застревать на одном вопросе, продолжая обсуждать его даже после того, как принято решение, так же плохо, как и постоянно отвлекаться от темы. Периодические напоминания о количестве оставшихся для обсуждения участников и об оставшемся времени обычно помогают вернуть обсуждение в нужное русло.
- Минимизировать влияние наблюдателей, занимающих более высокий статус. Если эта проблема возникла, то один из способов контроля над ситуацией – это попросить влиятельных наблюдателей высказываться в последнюю очередь.
- Исключать из обсуждения информацию, полученную вне Центра.
- Следить за тем, чтобы выводы делались на основе того, что мы видим в Центре – это один из принципов проведения Центра Оценки. Все участники должны находиться в равных условиях, поэтому нельзя использовать никакие имеющиеся у наблюдателей знания об участниках, например, об эффективности их реальной работы. Одна из настоящих удач Центра Оценки состоит в выявлении ранее неизвестных способностей и талантов участников. Соответственно, как бы ни огорчало несоответствие качества работы протеже заданным стандартам, наблюдатель должен исходить только из того, что он видит в Центре Оценки.

РАЗРЕШЕНИЕ СПОРОВ

И все же бывают моменты, когда администратор должен быть наблюдателем, возможно, в силу большего опыта оценивания или при необходимости помощи в разрешении споров. На вопросы по процессу Центра Оценки можно отвечать сразу. Если возникают вопросы по содержанию, можно поделиться собственными наблюдениями за групповыми дискуссиями, но только после того, как станет очевидным, что важная информация не была упомянута ни одним из наблюдателей, отслеживающих группу. Лучше всего спросить, видел ли кто-нибудь конкретный эпизод или поведение, который, как вам кажется, остались незамеченными при обсуждении наблюдателями. Очень часто это помогает в разрешении споров, зашедших в тупик. И, тем не менее, нужно убедиться, что все согласны с окончательным выводом.

По ходу обсуждения очень сложно не поддаваться на просьбы поделиться собственными наблюдениями и оценками. Хотя искушение велико, следует ему противостоять, поскольку вы можете слишком сильно повлиять на окончательное мнение. Это объясняется недостатком у наблюдателей уверенности в своих силах и знаниях. Но если смотреть вперед, то их уверенность вырастет благодаря возможности высказывать чаще свое мнение, а не благодаря готовым ответам, полученным от вас.

Постарайтесь не высказывать своего мнения по поводу итоговых оценок как по критериям, так и по кандидату в целом. Если, выслушав поведенческие данные и обсуждение, вы считаете, что кандидат заслуживает не больше «2», а наблюдатели сошлись на «4», тогда, очевидно, следует обсудить, как выглядит стандарт по этому критерию. Если администратор не понимает, как наблюдатели оценивают поведенческую информацию, очевидно, что необходимо дальнейшее обсуждение в целях достижения общего понимания стандартов. Не важно, кто будет инициировать движение в этом направлении. Важно, чтобы требуемый уровень стандартов оценки был задан и все одинаково его придерживались.

И последнее. Оценки наблюдателей должны соответствовать абсолютному стандарту. В наиболее часто используемой пятибалльной шкале оценка «3» обычно означает поведение, приемлемое для работы в данной должности на данном уровне. Хотя все участники должны оцениваться относительно единого абсолютного стандарта, бывает, что взгляды наблюдателей на стандарт меняются по ходу обсуждения. Для окончательной проверки единства уровня стандарта критерия для всех участников лучше сравнить итоговые оценки всех участников. Возможен риск, что обсуждение пройдет попусту, но с другой стороны, если выяснится, что к разным участникам были применены разные стандарты, то эту проблему можно и следует устранить.

8 После Центра Оценки

□

Центр Оценки – это такое всепоглощающее событие для вовлеченных в него людей, что на стадии планирования и, особенно во время его проведения легко забыть, что жизнь на этом не кончается! В частности, необходимо продумать, как должен выглядеть отчет о результатах Центра и в каком виде будет дана обратная связь участникам. Хотя отчет и обратная связь готовятся в процессе и после Центра, они, естественно, должны быть спланированы до его начала.

ОТЧЕТ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ ЦЕНТРА ОЦЕНКИ

Характер отчета по результатам Центра Оценки зависит от цели Центра. Если Центр проводился для найма сотрудников со стороны, главное – принять решение «Да» или «Нет», тогда отчет имеет второстепенное значение. В этом случае он может быть кратким. Но если речь идет о Центре Развития, в котором все участники уже являются сотрудниками организации, то по его результатам необходим детальный отчет, который и является главным продуктом Центра.

КАКОЙ ДОЛЖНА БЫТЬ СТРУКТУРА ОТЧЕТА

Как уже говорилось, на этот вопрос нет единственного ответа, поскольку результат определяется целью Центра. Тем не менее, обычно отчет включает в себя все или часть из перечисленного ниже:

- Общий обзор эффективности работы участника в Центре.
- Заключительные выводы в той или иной форме, возможно, вместе с рекомендациями.
- Итоговую оценку по каждому критерию, а также общий рейтинг, если он необходим, и поведенческие данные, аргументирующие оценку.
- Комментарии об эффективности работы участника в каждом упражнении. Их можно сопроводить общим рейтингом по отдельному упражнению.
- Рекомендации по тренингу и развитию, а также вопросы для дальнейшего обсуждения.

Отчеты могут быть разными по объему, в зависимости от того, что из вышеназванного в них включено. В разных Центрах мы видели отчеты и на одну страницу, и на пятнадцать. Наша позиция состоит в том, чтобы «не переложив яиц в пирог», вынести как можно больше полезной

информации из события, которое может оказаться для человека самым богатым на открытия за всю его трудовую жизнь. Действительно, имея за плечами много Центров, мы чувствуем, что, проведя участника через очень трудные испытания, мы просто обязаны представить ему детальный отчет, который он заслужил. Поэтому мы обычно предлагаем придерживаться следующей структуры отчета:

1. Личностный профиль по критериям
 - 1.1. Описание эффективности работы по отдельным критериям (Полстраницы – страница на каждый критерий.)
 - 1.2. Краткая характеристика эффективности работы в целом (Имеется в виду копия матрицы оценок, приводимой в Главе 6.)
 2. Личностный профиль по типам упражнений
 - 2.1. Групповые упражнения (Дается обобщенная информация о том, насколько эффективно участник работает с другими людьми. Кроме того, если есть такие данные, можно показать, как участник справляется с групповыми упражнениями разного типа и как работает в группах разного размера.)
 - 2.2. Упражнения на индивидуальное взаимодействие (Описывается, насколько эффективно участник справился с упражнениями данного типа. Где это уместно, можно показать, как варьировало качество работы от упражнения к упражнению)
 - 2.3. Индивидуальные упражнения (Обычно – это ин-баскет и упражнение на анализ информации; здесь необходимо подытожить, насколько успешно участник с ними справился.)
 3. Резюме сильных и слабых сторон (Перечисляются основные сильные и слабые качества участника, как правило, по два-три. Резюме занимает примерно одну страницу.)
 4. Потребности в развитии и план действий (В этом разделе, занимающем обычно одну страницу, перечисляются ключевые потребности в развитии и действия, необходимые для их удовлетворения. Сюда же входят любые рекомендации относительно работы, но при необходимости их можно вынести в самостоятельный раздел.)
- Приложение: Перечень критериев и их определений
(Мы обычно включаем эту информацию в отчет для того, чтобы еще раз подчеркнуть необходимость оперировать критериями, когда речь идет о поведении на работе).

Степень детализации, которой необходимо придерживаться в отчете, можно оценить, обратившись к примеру на Рисунке 8.1.

Время, необходимое для написания отчета по итогам Центра Оценки, варьируется от 30 минут на одностраничный отчет до двух-четырех

часов (в зависимости от опыта в написании отчетов) на пятнадцатистраничный.

Суждение (С) –2

- *Групповая дискуссия* – В ней Смит продемонстрировал пример хорошего качества суждений: «Я думаю, Вам (Майку) нужно этим заняться»; (ведет записи – дальше была очередь Майка); «Да, я считаю, что еще рано говорить о продуктах», «Они не захотят пойти на уступки, если собираются потратить семь миллионов фунтов». В ряде случаев, слабость собственных аргументов вынуждала его отступать от удачных суждений: «Это же не первоочередные задачи?»; («Первоочередные»); «Ну хорошо».
- *Телефонный разговор с клиентом* – Здесь Смит продемонстрировал пример слабого суждения: «Вы обратились к нам как к поставщику компьютерного оборудования». Это не решает задачу подать клиенту компанию как поставщика широкого спектра продуктов. На вопрос, сколько это будет стоить, и, зная, что бюджет равен 7.75 млн. фунтов, он ответил: «8 млн. фунтов». Когда заказчик обратил на это внимание, он сказал: «Небольшое увеличение бюджета оправдано». (Заказчик был второй по величине строительной фирмой и не ожидал подобной реакции от продавца.)
- *Письменное предложение* – Здесь Смит привел хорошие, веские доводы в пользу своего решения, включая централизованный контроль, постоянный доступ и важность возврата инвестиций.
- *Презентация* – И снова Смит продемонстрировал слабость суждений, обращаясь к Совету Директоров: «Дело пойдет только, если вы двинетесь с места», и «Следующий этап зависит от того, будете ли вы с нами работать».

Если говорить об эффективности работы в целом, то, хотя Смит и способен в некоторых случаях высказывать веские суждения, его выводы и предложения могут быть непродуманными, что негативно влияет на результат. Хотя в целом он хорошо умеет анализировать данные, его суждения о людях могут быть ошибочными.

Рисунок 8.1 Отрывок из финального отчета по итогам Центра Оценки

КТО ДОЛЖЕН ПИСАТЬ ОТЧЕТ?

Есть три варианта: администратор, наблюдатель или участник. И у каждого из этих вариантов есть свои преимущества и недостатки.

Администратор

Довольно часто написание отчетов по итогам Центра Оценки приходится на долю администратора. И в этом есть преимущества – администратор хорошо разбирается в специфике Центров Оценки и, руководя обсуждением наблюдателей, владеет всей необходимой информацией. По-

этому отчеты администратора отличаются единством стиля и высоким качеством.

Недостаток написания отчета администратором заключается в том, что у одного человека может уйти довольно много времени на написание всех отчетов, что отсрочит обратную связь. По этой причине организации иногда привлекают в помощь администратору других наблюдателей. Если же администратором был внешний консультант, то недостаток знаний об организации и системе работы в ней может негативно сказаться на качестве его рекомендаций.

Наблюдатели

Чаще всего написанием отчетов занимаются наблюдатели. Преимущество этого варианта в том, что нагрузка поделена между наблюдателями, поэтому работу можно закончить в более сжатые сроки. Наблюдатели не только владеют всей необходимой информацией, полученной в финальном обсуждении, но и видят участников в действии. Более того, поскольку обратную связь предпочитают давать тоже силами наблюдателей, им полезно писать отчеты, чтобы увидеть участника и весь процесс в целом.

Основной недостаток этого варианта заключается в том, что у наблюдателей уйдет больше времени на работу в Центре. Но поскольку каждого наблюдателя обычно просят написать всего один-два отчета, это не составит большой проблемы. Крайне желательно, чтобы наблюдатели подготовили отчеты до возвращения к своим обычным обязанностям, иначе, поглощенные другими делами, они могут забыть важные для отчета детали.

Участники

Этот вариант был предложен в Центрах Самопознания, описанных в Главе 10. Встречается он довольно редко. Преимущества его в том, что участник увлеченно и ответственно относится к подобному заданию – он больше всех заинтересован в результате. Поскольку одни участники более склонны к интроспекции, чем другие, качество и уровень детализации отчетов варьируют.

И в этом случае важно, чтобы отчет был завершен до окончания Центра, иначе по возвращении на работу появятся другие приоритеты и отчет рискует быть незавершенным. Очевидный недостаток такого подхода – опасность, что участникам неостанет объективности или, хуже того, они намеренно исказят факты (в нашей практике это, правда, случалось редко). Но и эту опасность можно минимизировать: до того, как отчеты отдаются для обсуждения с непосредственным руководителем, их соответствие действительности должен проверить администратор.

КОГДА И КАК СЛЕДУЕТ ПИСАТЬ ОТЧЕТ?

Единственно верного способа написания отчета не существует, но мы покажем свой способ работы. Поскольку мы предпочитаем соотношение наблюдателей и участников, равное один к двум, то просим наблюдателя написать отчеты на двух участников и им же дать обратную связь. В процессе финального обсуждения наблюдателя поощряют вести записи по своим участникам. Хотя это слегка замедляет процесс обсуждения, такие записи в виде обобщенных замечаний легко преобразуются в качественный черновой вариант отчета.

Администратор должен следить не только за тем, чтобы обсуждение было подробным, но и за тем, чтобы наблюдатель успевал записывать всю существенную информацию. В умении регулировать темп обсуждения, не затягивая его, проявляется мастерство администратора. После обсуждения участника наблюдатель получает все рабочие материалы, связанные с этим участником. Далее наблюдателям отводится время на подготовку черновых отчетов, которые являются основой для обратной связи.

После предоставления обратной связи наблюдатели окончательно дорабатывают отчеты и отдают их в печать. Окончательный вариант отчета используется в последующих обсуждениях, его копии можно отослать участникам, их руководителям или вложить в личное дело участника, в зависимости от принятой в организации процедуры.

ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ

Если итоговый отчет является основным продуктом Центра, то обратная связь – это процесс, с помощью которого достигается цель оценки. В большинстве, если не во всех случаях цель состоит в том, чтобы помочь развитию участников. Поэтому обратная связь должна быть частью любого Центра Оценки, даже если по его результатам требуется только принять решение о найме типа «Да/Нет». Иначе будет упущена возможность обсудить результаты с успешными кандидатами. Стоит даже подумать о том, чтобы дать обратную связь в сжатой форме и неуспешным кандидатам, и многие организации уже начали это делать. Когда Центры Оценки проводятся с целью отбора – как в случае найма выпускников или конкурса внутри организации – важно дать обратную связь как можно скорее. Во-первых, потому, что участники с нетерпением ждут результата, и необходимо сообщить им окончательное положительное или отрицательное решение о найме или продвижении. Кроме того, их также сильно интересует, почему они были успешны или неуспешны, поэтому обратная связь обязательно должна даваться в течение ближайшей недели после Центра, а лучше всего, на следующий день.

В Центре Развития, который должен мотивировать участника с пользой распорядиться полученной информацией и призван помочь ему в этом, обратная связь неизбежно будет более детальной. Поэтому в

оставшейся части данной главы мы сосредоточимся на Центрах Развития.

Есть целый ряд людей, которые могут предоставлять обратную связь, а именно, администратор, один из наблюдателей, сотрудник отдела персонала или внешний консультант. Кто бы то ни был, он должен быть хорошо обучен навыкам предоставления обратной связи и быть в курсе всех деталей прошедшего Центра. Поэтому если обратную связь поручено дать специалисту по персоналу, важно, чтобы он уже прошел соответствующий тренинг и имел опыт работы наблюдателя.

Тем человеком, который совершенно точно не должен давать обратную связь, является непосредственный руководитель участника. Даже если он хорошо обучен и прекрасно разбирается в подобных вопросах, он не будет восприниматься участником как совершенно объективная сторона, участник будет подозревать его в том, что он строит свои выводы на информации, полученной за рамками Центра. Кроме того, участник, так или иначе, регулярно получает обратную связь от своего руководителя, а значит, будет упущена возможность оценить ситуацию свежим взглядом. Как правило, для предоставления обратной связи лучше всего подходят наблюдатели, хотя у них может и не быть такого опыта, как у администратора, зато они хорошо знают специфику искомой должности, и, кроме того, наблюдатели могут распределить между собой всю нагрузку по представлению обратной связи.

В большинстве случаев обратная связь дается в собеседовании (интервью) с глазу на глаз, успех ее проведения зависит от установления контакта, возникновения атмосферы доверия, проявления эмпатии. Кроме того, процесс обратной связи занимает обычно один-два часа, поэтому эффективно дать обратную связь иначе, чем доверительно и уединенно, будет сложнее. Альтернативой личной встрече может быть разговор по телефону. Это допустимо в том случае, если обратная связь дается неуспешным кандидатам, приглашенным со стороны, участвовавшим в Центре Оценки, проведенном с целью отбора.

ПЛАНИРОВАНИЕ СЕССИИ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ

При планировании обратной связи в первую очередь должна быть ясна цель, которую требуется достичь. Обычно она всегда одна, а именно, настроить человека на действия, необходимые для развития его способностей в определенных направлениях. В этом смысле предоставление обратной связи – разновидность ситуации продажи, заключения сделки. Участника нужно мотивировать к действиям, он должен почувствовать себя обязанным их осуществить (можно привести достаточно примеров, когда человек, казалось бы, положительно воспринявший обратную связь, не предпринимает никаких действий по ее результатам). Если продолжить аналогию с ситуацией продаж, то это означает, что клиент ничего не купил, пока не подписан контракт. В связи с этим мы пере-

числим несколько моментов, которые необходимо учесть еще на стадии планирования:

- Разработайте четкий план сессии обратной связи. Это поможет добиться единообразия в проведении всех сессий и не упустить ничего важного.
- В начале сессии отведите время на объяснение того, что оценка проводилась по критериям, о которых (если еще не говорилось) нужно будет рассказать. Полезно будет также показать, что критерии и упражнения привязаны к требованиям искомой работы или к соответствующему должностному уровню в организации. И, наконец, нужно указать на то, что предоставляемая на сессии обратной связи информация основана на коллективном мнении группы наблюдателей, а не одного человека.
- Решите, обсуждать эффективность работы участников в Центре Оценки по критериям или по упражнениям. В большинстве случаев останавливаются на критериях, поскольку они представляют собой отдельные области умений, группы навыков, которые можно развивать. Но можно обсудить качество работы на примере конкретного упражнения. Это полезно сделать, если участник проявил себя в этом упражнении либо очень хорошо, либо очень плохо.
- Спланируйте ход собеседования при предоставлении обратной связи таким образом, чтобы собеседование начиналось и заканчивалось на положительной ноте.
- Подумайте о характерных моментах, которые нужно заранее спланировать или продумать в случае именно этого участника. Например, иногда из бланков самоотчета участника, заполняемых после каждого упражнения, видно, что он хорошо оценивает свою работу. Вы же своей обратной связью собираетесь разрушить это представление. В таких случаях вам нужно тщательно продумать, как вы будете подавать информацию, чтобы человек принял то, что вы ему скажете.
- При отборе фактических данных, которыми вы будете иллюстрировать поведенческие характеристики, старайтесь приводить несколько очевидных наглядных примеров, а не массу случаев, часть из которых могут трактоваться неоднозначно. Нацельтесь не на количество, а на качество. Кроме того, позаботьтесь о том, чтобы у вас под рукой были все существенные поведенческие данные на тот случай, если понадобится сослаться на них.
- Позаботьтесь о том, чтобы все необходимое для проведения обратной связи было подготовлено заранее. Как и для любого собеседования, или консультирования, или интервью, вам понадобится отдельная комната, где бы вас не беспокоили в течение всего времени, отведенного на сессию обратной связи.

ПРОВЕДЕНИЕ СЕССИИ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ

Как уже упоминалось в Главе 6, те, кто дает обратную связь, то есть, как правило, наблюдатели, должны быть хорошо этому обучены. Предоставление обратной связи и область консультирования, с этим связанная, это большая отдельная тема, которую мы не сможем полностью осветить в данной книге. Существует ряд общих рекомендаций по предоставлению обратной связи, которые можно свести к следующему:

- Будьте конкретны, избегайте общих фраз – используйте поведенческие данные в поддержку реальных оценок, а не общие комментарии и мнения.
- Сосредотачивайтесь на поведении – на поведении, которое может быть модифицировано, а не на недостатках, которые нельзя исправить.
- Описывайте, а не оценивайте – хотя оценочные комментарии будут необходимы, их можно сформулировать по-разному. Полезнее сосредоточиться на фактических наблюдениях, на основе которых участник сможет сделать собственные выводы.
- Проверяйте и уточняйте, как воспринимает обратную связь тот, кому вы ее адресуете. Видит ли он ситуацию так же, как и вы, понимает ли суть сказанного вами? Одновременно постарайтесь понять его позицию и оперировать его терминологией, а не своей.
- Объем информации при обратной связи должен быть таким, чтобы ее можно было воспринять. Процесс может быть осложнен, если участник сразу получит большое количество информации. Поэтому обычно обсуждаются наиболее важные из требующих развития областей, даже если другие при этом могут остаться незатронутыми. Не перегружайте участника информацией, иначе он не будет знать, за что взяться, когда начнет корректировать свое поведение.
- В процессе обратной связи проявляйте искреннюю заботу и заинтересованность. Участник должен почувствовать, что вы действительно хотите ему помочь. Поэтому важно возникновение эмпатии.
- Помогайте участнику говорить открыто, повышайте его восприимчивость к обратной связи. Процесс предоставления обратной связи проходит более конструктивно, когда участник в ней заинтересован и готов активно участвовать в процессе обсуждения своих сильных и слабых сторон.
- Выражайте свои чувства – это, так же, как и ваши откровенные признания, помогает установить доверие и эмпатию в отношениях. Во время обратной связи с молодыми менеджерами-стажерами мы обычно рассказываем им о своих ошибках, аналогичных ошибкам участника, говоря при этом, что «человеку свойственно ошибаться». И это очень помогает.
- Помогайте участнику находить возможные решения – помните, что цель обратной связи в том, чтобы обеспечить конструктивные изме-

нения поведения участника в будущем. Иногда человеку сложно представить, как что-то можно было сделать по-другому. Важно помочь ему увидеть варианты поведения, альтернативы действий. Обычно это достигается при помощи вопросов типа: «Как еще вы могли бы...?» или «Пытались ли вы...?». Или, в конце концов, предложите прямо: «Ну, вы могли, например...»

Не нужно относиться к этим рекомендациям как к директивам. Wood и Scott (1989), приводя аналогичный, составленный ими самими перечень, поясняют, что можно нарушать любое из названных правил, если вы понимаете его смысл и можете достичь цели более эффективными средствами.

Для более подробного ознакомления со спецификой обратной связи обратитесь к книге *The Manager's Guide to Counselling at Work* (Reddy, 1987) и другим подобным изданиям.

Если говорить о структуре интервью при проведении обратной связи, оно предполагает последовательное движение по всем вышеперечисленным моментам. Goodge (1989) предлагает следующую базовую структуру, названную им BRINK (Background, Results, Implications, Needs, «Klosing»):

- Введение Background
- Результаты Results
- Последствия Implications
- Потребности Needs
- Заключение «Klosing»

Встреча начинается с нескольких *Вводных* моментов, включающих в себя пояснение цели и содержания сессии обратной связи, получение информации о том, как воспринимает участник результаты своей работы в Центре, получение первого представления о том, к чему он стремится. На следующей стадии в основной части обсуждаются *Результаты* Центра Оценки. Затем переходят к обсуждению *Последствий*, то есть того, как результаты скажутся на развитии человека и его карьерных планах. Затем участнику помогают определиться в *Потребностях*: что он должен делать дальше. (Важно, что на этой стадии участник начинает самостоятельно инициировать действия.) И, наконец, предоставляющий обратную связь должен сделать итоговое *Заключение* встречи, получив от участника четкие обязательства по осуществлению им намеченных действий. Именно в этом и заключается аналогия обратной связи с ситуацией продаж, в которой собственно заключение сделки является финальным этапом всего процесса продажи. В контексте обратной связи, речь идет о достижении договоренности относительно конкретных действий и определении временных сроков оценки их результатов.

Предпочитаемый нами подход к проведению интервью при предоставлении обратной связи очень близок к вышеописанному, а на Рисунке 8.2 мы приводим образец примерного плана интервью.

1. Спросите участника, как, по его мнению, прошла оценка. Поощряйте его высказывать свои мнения. Используйте эту информацию как индикатор того, насколько самовосприятие участников соответствует той информации, которую вы собираетесь дать на обратной связи.
2. Объясните:
 - Что обратная связь основана на коллективном мнении группы наблюдателей, участвовавших в обсуждении всей полученной в Центре информации об эффективности работы участника.
 - Значения шкалы оценок, которая использовалась (только в том случае, если оценки будут показаны участнику).
 - Критерии, которые использовались в Центре Оценки; просто проверьте, знакомы ли участнику эти критерии в общих чертах, поскольку детали вы будете объяснять по мере обсуждения результатов.
 - Что участник получит на руки копию отчета, но, тем не менее, он может делать все необходимые записи по ходу обратной связи, что поможет ему в составлении планов действий по собственному развитию.
3. Пройдите по критериям в запланированном вами порядке:
 - Повторите определение критерия.
 - Из разных упражнений приведите положительные и отрицательные примеры поведения, относящегося к критерию.
 - Убедитесь, правильно ли понимает вас участник и согласен ли он с вами; следите за его реакциями, спрашивайте о его впечатлениях и мнении о получаемой им информации.
 - Расскажите участнику об оценке его эффективности, вынесенной наблюдателями по этому критерию.
 - То же самое сделайте относительно каждого критерия.
4. Дайте общую оценку эффективности работы участника в Центре (показав, если нужно, матрицу оценок).
5. Обсудите основные сильные стороны; уделите этому достаточно внимания, иначе у участника может возникнуть впечатление, что его сильные стороны не существенны.
6. Обсудите основные слабые стороны; если их много, сосредоточьтесь на нескольких основных, над которыми можно работать, определив направления развития.
7. Объясните, что отчет должен быть дополнен планом действий, и, что, как только он будет напечатан, копии будут переданы участнику, его руководителю и службе персонала на хранение (срок действительности — два-три года).

Рисунок 8.2 Примерный план интервью при предоставлении обратной связи

КТО ДОЛЖЕН ПРИСУТСТВОВАТЬ ПРИ ПРОВЕДЕНИИ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ?

Этот вопрос очень волнует организации. С одной стороны, развитие сотрудника входит в обязанности менеджера, непосредственного руководителя, и организация не хочет принижать его роль, но, с другой сто-

роны, присутствие менеджера на сессии обратной связи может быть помехой. Например, участник может быть смущен или даже подавлен, в зависимости от его отношений с руководителем. Или менеджер начнет защищать своего подчиненного, особенно, если почувствует, что сказанное касается и его лично.

Единственно верного ответа на этот вопрос нет, но обычная практика показывает, что менеджеру лучше не присутствовать на обратной связи, хотя возможны и исключения. Так, если обратная связь планируется быть очень позитивной и вы чувствуете, что она позволит простимулировать обоих к совместной работе над развитием участника, то стоит пригласить руководителя на сессию обратной связи. Но помните, что если на сессии с другими участниками вы не приглашаете их руководителей, то, тем самым, вы демонстрируете разное отношение к разным участникам, что само по себе нежелательно.

Если принято окончательное решение, что менеджеры не присутствуют на сессии обратной связи, то возникает вопрос о том, как им передать информацию.

Мы считаем, что этот вопрос имеет большое значение для развития участника, поскольку для осуществления намеченных действий необходимо тесное сотрудничество с непосредственным руководителем. Есть разные варианты решения этого вопроса. Например, участник, имея на руках копию материалов отчета, может самостоятельно обсудить результаты со своим руководителем, или, как уже упоминалось ранее, менеджеру могут прислать копию отчета. Тем не менее, существует опасность, что из-за недостаточного понимания специфики Центра Оценки результаты могут быть неправильно истолкованы менеджером.

Поэтому обычно рекомендуют, чтобы с руководителем было проведено обсуждение результатов участника. Это может сделать или администратор, или, что предпочтительнее, именно тот, кто давал обратную связь участнику. Подобное обсуждение с руководителем позволит сопоставить эффективность повседневной работы участника с показанными им результатами в Центре, хотя важно помнить, что Центр Оценки все же был ориентирован на более высокий должностной уровень с соответствующими ему требованиями и обязанностями. Обсуждение результатов с менеджером должно состояться до встречи участника с менеджером, это позволит подготовить почву для их сотрудничества, исключить недопонимание и не поставить менеджера в невыгодное положение – неосведомленностью о выявленных характеристиках подчиненного. Когда же участник и его руководитель встретятся, они должны сосредоточиться на выработке необходимых действий по развитию участника и на составлении графика проверки результатов выполнения этих действий. Кроме того, весьма вероятно, что о развитии участника потребуется сообщать администратору Центра Оценки или другой координирующей структуре (тренинговому центру или службе персонала) в специальном отчете.

ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ ПО ИТОГАМ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ

Хотя это звучит как «масло масляное», такая процедура помогает выяснить, насколько серьезно участник относится к своему развитию. Ее можно рассматривать, со слов Goodge (1989), как «грубый показатель» того, насколько человек согласился с обратной связью, но о том, насколько она была эффективна можно будет судить только по тем реальным изменениям в поведении участника, которые за ней последуют.

Этот опросник предназначен для предоставления обратной связи тому, кто давал обратную связь вам. Ваши комментарии помогут ему понять, что можно изменить или усовершенствовать. Пожалуйста, оцените его по следующим шкалам:

1. Насколько хорошо объяснены цель и структура сессии обратной связи?
 1 2 3 4 5
 Нет объяснения или не ясно Совершенно ясно
2. Насколько четко соблюдалась структура сессии обратной связи?
 1 2 3 4 5
 Вообще не соблюдалась Очень четко
3. Насколько основательно оценочные суждения подкреплялись фактическими данными?
 1 2 3 4 5
 Почти не подкреплялись, приводилось мало фактов, суждения крайне субъективны Очень хорошо, приводилось множество адекватных данных
4. Насколько точны приводимые данные?
 1 2 3 4 5
 Очень неточны Средне Очень точны
5. Насколько часто вы могли (или вас поощряли) высказывать свое мнение?
 1 2 3 4 5
 Крайне редко Очень часто
6. В какой степени предоставлявший обратную связь ориентировался на ваше согласие или готовность к осуществлению намеченного плана действий?
 1 2 3 4 5
 Вообще не ориентировался Активно ориентировался
7. Насколько часто комментарии предоставлявшего обратную связь, заставляли вас занимать оборонительную позицию?
 1 2 3 4 5
 Очень часто Совсем не было
8. Насколько вы согласны с выводами, сделанными в процессе обратной связи?
 1 2 3 4 5
 Совершенно не согласен Полностью согласен
9. Насколько сессия обратной связи помогла вам лучше понять собственные потребности в развитии?
 1 2 3 4 5
 Вообще не помогла Очень помогла
10. Насколько предоставлявший обратную связь помог вам настроиться на реализацию намеченных действий по развитию?
 1 2 3 4 5
 Не помог, нет настроя Помог, но нет настроя Очень помог и есть настрой.

Рисунок 8.3 Опросник для обратной связи по итогам обратной связи

Поэтому обратная связь по итогам обратной связи будет полезна для контроля качества сессии обратной связи. Она укажет на проблемы, над которыми необходимо поработать организаторам Центра Оценки. Это, в свою очередь, поможет в процессе усовершенствования стандартов работы наблюдателей, о которых идет речь в Главе 6.

Мнение участника о качестве предоставленной ему обратной связи, можно получить с помощью опросника, приведенного на Рисунке 8.3.



Рисунок 8.4 Пути достижения личного успеха

ВОПЛОЩЕНИЕ ПЛАНА РАЗВИТИЯ

Как только завершилась обратная связь и в общих чертах сформулированы потребности в развитии, необходимо определить средства для их удовлетворения. Если в организации принят комплексный подход, то можно просто направить участника в отдел обучения и развития, полагая, что у его сотрудников есть лекарства от всех болезней! С нашей точки зрения, необходимо понимать, что в развитие сотрудника вовлечены три основные фигуры: отдел обучения и развития, непосредственный руководитель сотрудника и, конечно же, он сам. Как только этот принцип взят на вооружение, не трудно наметить план действий по личному развитию для данного участника.

На Рисунке 8.4 показаны два основных пути развития и перечислены элементы, из которых складывается план личного развития.

Для того, чтобы сотрудники постоянно и успешно самосовершенствовались, некоторые организации составляют свой собственный сборник рекомендаций по развитию необходимых навыков (в рамках определенного критерия). В ICL, например, был разработан буклет на 32-х страницах под названием «Руководство по способам развития», содержащий разнообразные рекомендации по наставничеству, проектам, осуществляемым в ходе повседневной работы, групповой деятельности, чтению литературы и др. по каждому из 28-ми принятых в данной организации критериев.

Пути развития и совершенствования профессиональных навыков следующие:

Тренинги

Тренинг – это первое, что приходит в голову. Большинство тренингов умений действительно весьма результативны, но проблема заключается в том, что они обычно предназначаются для развития качеств, которые могут значительно отличаться от тех, которые выявлялись в Центре Оценки.

Одно из решений данной проблемы – проведение специальных тренингов по развитию специально подобранных критериев. Преимущество тренингов по критериям, как мы их называем, заключается в том, что они целенаправлены, то есть, предназначены для небольших групп участников, которые хорошо знают свои потребности в развитии и поэтому заинтересованы получить как можно больший эффект от тренинга. Тренинги носят практический характер и предполагают высокий уровень вовлеченности участников. Мы обычно сосредотачиваемся на одном критерии или группе близких критериев и соотносим их с содержанием упражнений Центра Оценки.

Наш подход выглядит следующим образом. Мы начинаем с обсуждения и анализа определения критерия, благодаря чему участники получают полное представление о всех возможных проявлениях критерия

в поведении. Затем мы поощряем участников рассказать об опыте, приобретенном ими в Центре Развития или Оценки, и проанализировать, что именно из их поведения в конкретных упражнениях послужило основанием для включения критерия в план развития. После чего мы рассматриваем альтернативные подходы и стратегии и предлагаем новые возможности для отработки соответствующего поведенческого навыка. Такие семинары занимают от одного до трех дней, в зависимости от количества рассматриваемых критериев и числа участников.

Чтение литературы

Поскольку большинство людей более эффективно обучается на практике, чтение само по себе не будет эффективным решением проблемы. Определенная польза от подготовки списков рекомендуемой литературы, особенно для «пассивных» учеников или, как их называют Honey и Mumford (1983), «рефлексирующих теоретиков», несомненно есть. Люди такого склада предпочитают тщательно усвоить понятие, прежде чем внедрить его на практике.

Кроме того, существует возможность развить выявленные по конкретным критериям потребности в развитии с помощью специально разработанных пособий. Мы сами подготовили ряд таких учебных рабочих тетрадей по целому ряду критериев. Их преимущество в том, что они не только направлены на работу с выявленной потребностью, но и позволяют человеку в индивидуальном темпе следовать собственной программе развития данного критерия. Рабочие тетради обычно включают в себя теоретическую часть, ряд практических упражнений, проверочные задания и рекомендации о том, как собирать обратную связь и оценивать собственный прогресс. По сути, они представляют собой один из вариантов заочного обучения.

Обучение на опыте

Обучение на опыте – важная составляющая часть нашей повседневной жизни как на работе, так и дома. Очевидно, что вокруг нас существует масса возможностей для развития необходимых навыков. Для начала достаточно, чтобы человек признал, что он сам отвечает за собственное обучение. Иными словами, он должен взять на себя обязательства по саморазвитию. Не всем это дается легко, поскольку некоторые настолько поглощены достижением поставленных задач, что не успевают задуматься над тем, какими методами они это делают. Они, что называется, идут напролом. Помочь в понимании правильности методов может специальный семинар по саморазвитию. Подобный семинар можно провести и в рамках Центра Развития, как показано в Главе 10.

Как только человек разобрался в понятиях и методах и осознал свои потребности в развитии, он приобретает огромное преимущество, потому что, как сказал Мойше Фельденкрайс, разработавший известную

методику двигательной терапии: «Когда вы знаете, что вы делаете, вы можете делать, что хотите». Задача состоит в том, чтобы учиться, наблюдая за другими, пробуя новые методы и собирая обратную связь. Нужно найти специалистов, модели поведения которых признаны успешными в данной профессиональной области, обсуждать с ними их карьерное развитие и, по возможности, наблюдать за ними при выполнении ими работы. Когда дело доходит до того, чтобы самому испробовать новую методику, важно получить объективную обратную связь по результатам и выделить время на оценку качества работы.

Другой стратегией развития может быть обсуждение с непосредственным руководителем возможности для участника взять на себя новые обязанности или выполнять задания, которые помогут развить требуемые навыки. И при этом важно организовать контроль за процессом и получение обратной связи. Можно реализовать технологию наставничества, хотя как указывает Clutterbuck (1993), наставничество нельзя внедрить за один день, и организация должна будет сначала сделать инвестиции в развитие программы наставничества, если таковой еще не существует.

Проектные группы

Формирование многофункциональных проектных групп особенно помогает людям в развитии, поскольку дает богатый практический опыт, требующий применения широкого спектра навыков. Более того, если Центр Оценки или Развития проводился в рамках программы «Интенсивное развитие», то использование проектных групп поможет участникам программы сформировать более широкое видение организации. Помимо того, участники получают более свободный доступ и сами оказываются на виду у высшего руководства, представителей которого часто просят стать организаторами или кураторами проекта.

Другие возможности для развития

Помимо перечисленного выше, организации могут рассмотреть и другие возможности (см. Рисунок 8.4), а именно:

- Ротация или совместительство
- Расширение обязанностей
- MBA и программы Школ бизнеса
- Курсы открытых университетов
- Внешнее консультирование по карьерным, профессиональным и личностным проблемам
- Компьютерные обучающие программы

Используя любой подход, важно помнить, что необходимо сфокусироваться на конкретных потребностях в развитии, выявленных в ходе Центра Оценки и Развития.

Завершая рассмотрение вопроса о следующем за Центром Оценки развитии участников, мы должны отметить следующее. Как только организация решила внедрять Центры Оценки или Развития, она тут же должна решить вопрос об инвестициях, которые потребуются для реализации рекомендаций, сделанных в результате Центра. Предоставив возможность участникам осознать свои потребности в развитии, будет совершенно непродуктивным не предложить им поддержки в реализации этих потребностей. К счастью, в нашей практике это случалось крайне редко.

9 Валидизация Центра Оценки

□

Центры Оценки в целом отличаются высокой валидностью. То же самое можно сказать и о психометрических тестах, хотя, возможно, многие читатели хорошо информированы о трудностях, с которыми столкнулись при использовании тестов британские железные дороги и лондонская подземка, а в США личностные опросники в настоящее время практически не применяются в профессиональной сфере. Критика тестов в основном касается их предвзятого отношения и, хотя и ненамеренной, но все же дискриминации по этническому или половому признаку. По мере появления на рынке новых плохо разработанных, но быстрых в проведении тестов, растет и критика тестов. Критика плохих тестов – увы! – распространяется и на критику хороших.

С Центрами Оценки, к сожалению, складывается аналогичная ситуация. Если хорошо разработанные и правильно ориентированные Центры дают хорошие результаты, из этого не следует, что любой процесс, длящийся дольше обычного интервью и включающий в себя некое групповое упражнение, будет настолько же успешным. Буквально в последнее время мы столкнулись с целым рядом примеров плохой разработки Центров Оценки. Так, например, один Центр отличало следующее:

- Отсутствовал тренинг наблюдателей.
- Не было никакого представления о связи того, что оценивалось в «Центре», и тем, что было важно для эффективной работы в искомой должности.
- В групповом упражнении от участников требовалось специально сыграть заданные роли.

Не удивительно, что Центр Оценки, от которого менеджер по персоналу ждал важных для развития десяти ведущих менеджеров результатов, привел лишь к разочарованиям и разрушительным последствиям. Принесенный вред был столь очевиден и столь громаден, что были немедленно предприняты действия для его исправления. Подобная ситуация возникает крайне редко, но она демонстрирует необходимость при проведении любого Центра экспертизы двух ключевых вопросов:

- Достигается ли в результате Центра Оценки то, что от него ожидается?
- Проводится ли Центр наилучшим образом?

Эти вопросы являются ключевыми при валидации любого Центра Оценки или отдельной его составляющей. Эти вопросы интересуют как академических исследователей, так и практиков. В следующих разделах описываются некоторые практические показатели, с помощью которых можно валидизировать Центр Оценки.

КАЧЕСТВЕННАЯ ВАЛИДИЗАЦИЯ

Качественная валидизация – это, в сущности, выяснение впечатлений о Центре всех, кто в нем был задействован. Этими людьми всегда будут участники и наблюдатели. В случае Центра Развития или Комиссии по продвижению необходимо включить в список и руководителей участников. Существует множество способов сбора необходимой информации о впечатлении от Центра, наиболее очевидным способом является личная беседа с каждым человеком. Но это, с одной стороны, требует времени, с другой стороны, даже если будет проведен анализ полученных сведений, то они, скорее всего, станут достоянием одного-двух человек. Если же предполагается, что в программу Центра Оценки будут вноситься изменения, которые вы затем будете отслеживать, то лучше использовать специальный опросник, в котором будут выявлены все впечатления о Центре.

Разработку опросника в равной степени можно считать и наукой, и искусством. Важно сохранить баланс между узконаправленными вопросами и свободными комментариями. Поэтому лучше всего включить в опросник ряд открытых вопросов и ряд закрытых вопросов, предложив варианты ответов, обозначающих разную степень удовлетворенности Центром. Специфика опросника будет меняться в зависимости от того, кому вы будете его предлагать, но в центре внимания должен быть либо опыт проведения (для наблюдателей, администраторов и др.), либо опыт участия (для участников).

ОПРОС УЧАСТНИКОВ

Предполагается, что опрос будет проводиться в ближайшее время после обратной связи. Необходимо, чтобы участники осветили следующие основные моменты:

- Качество и объем ознакомительной информации, предоставленной им до проведения Центра.
- Общее впечатление о Центре.
- Впечатление о конкретных упражнениях (приведите в опроснике перечень упражнений).
- Комментарии, почему упражнение понравилось или не понравилось.
- Степень, в которой выявленные у участников сильные и слабые стороны совпадают с их представлением о себе.

- Важность выбранных критериев оценки и их соответствие нынешней или будущей должности участников.
- Любые замеченные участниками отличия между их поведением в Центре и в повседневной работе.
- Факторы, помешавшие им проявить себя лучше.
- Комментарии по поводу того, как Центр Оценки повлиял на их самовосприятие и карьерные планы.
- Если давалась обратная связь, то в какой степени была удовлетворена потребность участников в информации.
- Соответствие обратной связи собственным представлениям об их успешности в Центре, способностях и потребностях в развитии.
- Насколько был чуток тот, кто давал обратную связь.

ОПРОС НАБЛЮДАТЕЛЕЙ

В опросе наблюдателей можно выделить две большие темы: оценка наблюдателями Центра и оценка вероятных последствий для них самих их пребывания в роли наблюдателей.

Основные вопросы следующие:

- Насколько хорошо Центр оценивает сильные и слабые стороны участников?
- Насколько он полезен для участников?
- В какой степени решения о продвижении участников должны основываться на результатах Центра?
- Насколько точны итоговые выводы?
- Достаточно ли точны и просты определения критериев?
- Соответствуют ли критерии и упражнения искомым должностным позициям?
- Как повлияли тренинг наблюдателей и работа в качестве наблюдателей на их способность оценивать людей в целом, проводить аттестации, выбирать новых сотрудников и дисциплинировать сотрудников?
- Достаточно ли продолжительность и какво качество тренинга наблюдателей как подготовки к оценке?
- Что необходимо изменить в тренинге наблюдателей?
- Есть ли у них замечания по проведению Центра Оценки?
- Были ли неожиданные моменты?
- Хотели бы они еще работать в качестве наблюдателей?

ОПРОС РУКОВОДИТЕЛЕЙ

Руководители могли выступать в качестве наблюдателей, но даже если они ими не были, руководители играют важную роль при отборе кандидатов для участия в Центре и в воплощении плана действий по разви-

тию участников. Вам необходимо узнать их мнение относительно следующего:

- Качество и объем представленных им рекомендаций по отбору участников.
- Их понимание цели Центра.
- О чем бы они хотели узнать побольше.
- В чем необходимость отчетов по итогам Центра, какие изменения необходимо внести в их структуру.
- Степень обоснованности суждений о сильных и слабых сторонах участников, их карьерном потенциале.
- Были ли неожиданные моменты?
- Будут ли они в дальнейшем принимать участие в отборе кандидатов для Центра? Если нет, то почему?
- Особенности поведения участника после Центра.

Ответы на вопросы, перечисленные выше, помогут организации получить представление о недостатках процедуры Центра Оценки и, при необходимости, предпринять действия по их исправлению. Спектр мнений может быть широким, но, если Центр был правильно построен, ответы на все эти вопросы будут в целом позитивными.

КОЛИЧЕСТВЕННЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

Главный метод валидации Центров Оценки – это оценка валидности их прогноза, которую нельзя провести за короткое время. Валидность прогноза можно оценить лишь по истечении определенного срока. Тем не менее, есть способы анализа структуры Центра Оценки, которые с самого начала могут указать на потенциальные недостатки. Если технология анализа данных была отлажена на первом Центре, то во всех последующих Центрах процедура может проводиться почти автоматически. По статистике, вероятность ошибки больше, если первые расчеты были сделаны на выборке меньше, чем десять человек. А если речь идет о, скажем, пятидесяти наблюдениях, вы уже можете быть уверены в том, что результат не случаен. Вся статистика периодически должна подсчитываться заново и сосредотачиваться на связи между рейтингами, выставленными в Центрах.

С ЧЕГО НАЧАТЬ

Начните с подсчета среднего арифметического и стандартного отклонения для каждой клетки в матрице критериев-упражнений, например, оценок межличностной восприимчивости по отдельности в каждом упражнении один на один и в каждой групповой дискуссии. Сравнение средних баллов позволит увидеть, присваивались ли в одном типе упражнений более высокие оценки, чем в другом.

Стандартное отклонение – это показатель разброса баллов. Большой разброс баллов покажет, что наблюдатели пользовались широким спектром оценок, а маленький – что они ставили похожие оценки всем. Если эта оценка ближе к середине, скажем «3» на пятибалльной шкале, значит, наблюдатели склонны к центральной тенденции. Обычно склонность к центральной тенденции говорит о том, что наблюдатели не уверены в своих суждениях и предпочитают не рисковать. Этот результат, если он подтверждается проверкой критерия в различных ситуациях, показывает, что наблюдатели не могут «увидеть» данное поведение. Если центральная тенденция характерна только для одного упражнения, то скорее всего, это упражнение «не работает» так, как ожидалось, оно не позволяет проявить поведение по данному критерию. Если же речь идет обо всех упражнениях, объяснений может быть два: либо наблюдатели были плохо обучены, либо критерий плохо определен, а возможно, не несет в себе никакого смысла.

Помимо всего прочего, плохой тренинг наблюдателей с большой вероятностью проявит себя в центральной тенденции общего среднего арифметического. Другими словами, среднее значение всех клеток матрицы будет иметь небольшое стандартное отклонение. Если средняя оценка низкая или высокая и имеет при этом небольшое стандартное отклонение, то это свидетельствует о неприемлемом уровне сложности (слишком легкий или слишком трудный) заданного критерия или для данного упражнения.

Как только у вас накоплен достаточный объем данных, вы можете проверить, пользовались ли наблюдатели всеми оценками шкалы. Для этого подсчитайте частоту, с которой присваивалась каждая оценка. Можно ожидать, что на кривой нормального распределения 40 процентов оценок будут равны «3» баллам, 25 процентов – «2» или «4» баллам и 10 процентов – «5» или «1». Если полученная вами кривая распределения отличается от нормальной, то объяснения этому могут быть следующими:

- Участники были слишком слабыми или слишком сильными.
- Упражнение для данной группы участников было плохо разработано – оно «не работает» в данной группе.
- Наблюдатели были плохо обучены.

Опираясь только на статистику, трудно точно сказать, какое из объяснений подходит для конкретного случая. Но если объединить количественные данные с качественными, то скорее всего, вы увидите наиболее вероятное объяснение.

ВОЗМОЖНОЕ ДУБЛИРОВАНИЕ КРИТЕРИЕВ

Очень высокая корреляция общих баллов по двум критериям свидетельствует либо о том, что эти критерии означают одно и то же, только

названное разными словами, либо о том, что критерии не были разведены в сознании наблюдателей. Часто говорят, что если критерии действительно различаются, то решить проблему поможет дополнительный тренинг наблюдателей. Но это в какой-то степени является тавтологией. Если различия между критериями поддаются определению, то этот вопрос уже был проработан, поскольку он является наиболее важным практическим моментом в тренинге наблюдателей. Если же определения критериев недостаточно четко разводятся (см. Главу 3), то никакой тренинг не поможет наблюдателям их разделить.

УПРАЖНЕНИЯ И КРИТЕРИИ

Можно произвести еще пару вычислений, которые укажут направления дальнейших усовершенствований Центра. Например, для каждого упражнения подсчитать средние арифметические и стандартные отклонения средних баллов по всем критериям и сделать то же самое по всем упражнениям для каждого критерия. Если подсчитывался и общий рейтинг по результатам оценки, можно подсчитать его корреляцию со средними баллами по упражнениям и средними баллами по критериям. Если корреляции статистически значимы, это может означать, что данный критерий или данное упражнение в большей степени влияет на общие выводы.

Средние по каждому упражнению помогут определить, не было ли причиной более успешного выполнения упражнения просто его легкость. Стандартные отклонения покажут степень различий между участниками. Точно также, сравнив средние по критериям, мы увидим, что если отдельные критерии получают более высокие оценки, чем другие, то значит, они имеют больший вес в конечном результате.

Правда в данном случае, не стоит спешить с выводами, поскольку, действительно, наблюдатели могли считать, что данный критерий более важен для успешного выполнения работы. Что же касается общих тенденций, то было обнаружено, что эффективность работы участника в одном упражнении оценивается достаточно однородно по всем критериям, несмотря на предостережения относительно «эффекта ореола». Кроме того, и сегодня подтверждаются выводы ранних исследований (Vernon and Parry, 1949) о том, что наблюдатели придают больший вес групповым упражнениям, особенно по сравнению с письменными упражнениями. Этот факт привел некоторых исследователей (Herriot, 1986) к выводу, что идея оценки способностей людей по критериям должна быть пересмотрена, если мы хотим лучше понять специфику и практику Центра Оценки. Чуть дальше мы еще вернемся к этому вопросу.

НАДЕЖНОСТЬ

Исследования методов оценки и отбора прочно подтверждают тот факт, что надежность является ограничивающим фактором при вычислении коэффициентов валидности. Высокая надежность не гарантирует высокого коэффициента валидности, зато низкая надежность наверняка свидетельствует о низкой валидности (Guion, 1987). Проще говоря, организация должна обеспечить стабильную работу любого из используемых ею методов оценки. В реальности это означает, что Центр Оценки должен соответствовать самым высоким стандартам, с которыми уже знаком читатель.

Это положение было хорошо обосновано в исследовании, целью которого было улучшить валидность одного из наиболее отработанных Центров Оценки, проводившегося Приемной Комиссией Адмиралтейства. Основной вывод исследования состоял в следующем. Использование тщательно дифференцированных критериев и совершенствование методов управления дискуссией наблюдателей уже не играют роли, если соблюдаются базовые требования технологии Центров Оценки. Базовыми требованиями были:

- Четкое очерчивание границ того, что оценивается в Центре (анализ работы).
- Наличие процедур обсуждения и анализа данных (достижение консенсуса).
- Обучение наблюдателей всем этим процедурам.
- Построение процедуры таким образом, чтобы она отражала все интересующие критерии оценки (адекватное содержание).

Применяя методы валидации, рассматриваемые в данной главе и соблюдая стандарты наилучшей практики проведения Центра Оценки, читатель сможет обеспечить надежность своего Центра Оценки или Развития. А мы переходим к больному вопросу - к валидности.

ВАЛИДНОСТЬ ЦЕНТРА ОЦЕНКИ

Как мы уже говорили, многие становятся страстными приверженцами Центров Оценки благодаря неоспоримой логике их разработки. Убедительность оснований Центра Оценки часто приводит к тому, что валидационные исследования кажутся лишними для практики, их считают необходимыми только для научных целей. Мы же убеждены, что, с практической точки зрения, любая организация должна быть заинтересована в проверке того, рационально ли ею были потрачены довольно большие суммы денег на проведение Центра Оценки или Развития.

Методики валидации, о которых говорилось выше, в основном предназначены для определения и повышения надежности Центра. В принципе, исследование валидности проводится, чтобы показать, что

прогнозы сделанные в Центре точны и полезны. Программа исследования валидности для традиционных Центров Оценки довольно проста.

Например, в компании AT&T прогноз сформулирован в терминах уровня должности или уровня в организации, которого, как предполагается, достигнет участник. Валидизационное исследование состоит в сравнении прогноза и того, что в действительности произойдет с карьерой участника спустя несколько лет. Сравнивая процент людей, достигших спрогнозированного результата с процентом тех, кто не смог этого сделать или продвинулся дальше ожидаемого, мы получим коэффициент корреляции. Статистические расчеты в этом случае довольно просты.

Как и во всей статистике, и особенно в ее приложении к социальным наукам, возникают проблемы с интерпретацией данных. Там, где ученые других специальностей могут проконтролировать экспериментальные условия и переменные и рассеять сомнения, психологи оказываются бессильны, ибо в психологии ситуация, в которой ничего не вызывает сомнений, возникает редко. Мы должны четко понимать, что в области отбора и развития персонала существует ряд моментов, которые не позволяют положиться на коэффициент валидности как на абсолютно точный показатель. Давайте вкратце рассмотрим некоторые из этих моментов.

ПРОБЛЕМЫ С КОНТРОЛЬНОЙ ГРУППОЙ

Большинство исследований эффективности лекарств, например, построено на идее контрольной группы. Вы сравниваете улучшение состояния здоровья тех, кому дают лекарство (целевая группа) и тех, кто принимает плацебо (контрольная группа). Если есть разница средних сроков выздоровления в целевой группе и контрольной группе, то можно говорить о том, что лекарство имеет эффект. Если пользоваться аналогичной методологией при оценке персонала, придется использовать в качестве контрольной группы тех участников, которые не прошли отбор. Соответственно, если мы подтвердим, что спустя несколько лет прошедшие отбор участники являются эффективными сотрудниками, а не прошедшие – неэффективными, то тем самым мы проверим валидность Центра Оценки, валидность прогноза. Это интересная, но совершенно непрактичная идея: у нас не будет точных данных о том, насколько эффективными окажутся те, кого не отобрали.

ЖИЗНЬ – ЭТО НЕ СТАТИСТИКА

Как убеждены Robertson и Smith (1993), идея валидности прогноза основана на статистике, но она не подтверждается повседневным опытом. Допустим, что контрольные измерения производятся через пять лет после назначения на должность или продвижения, сделанные на основе Центра Оценки. Люди за это время могли весьма измениться: стать

психологически более зрелыми, или впасть в депрессию, или жениться, или развестись. Что же касается работы, то и со стороны сотрудника, и со стороны нанимателя будет стремление добиваться соответствия сотрудника работе. Следовательно, сильные стороны новых отобранных сотрудников приведут к изменениям в характере выполняемой ими работы. К тому же организация будет заниматься обучением, наставничеством, проводить аттестации, чтобы добиться от сотрудника большей эффективности. А это легко может привести к тому, что даже неадекватные решения об отборе превратятся в приемлемые за счет приспособления должности к человеку или человека к ней, а обычно за счет и того, и другого, до тех пор, пока требуемый уровень эффективности не будет достигнут.

СТАТИСТИЧЕСКИЕ АРТЕФАКТЫ

Любое мелкомасштабное исследование в значительной степени подвержено ошибкам измерения. Главное же достоинство мета-анализа, путем которого вместе объединяются результаты нескольких известных исследований, заключается в том, что он дает более надежные данные, чем любое исследование в отдельности. В области отбора средний размер выборки для одного исследования равен 68-ми участникам (Lent et al, 1971).

Сторонники мета-анализа показывают, что совокупность ошибок, неподходящих или недостаточно сложных методик измерений и ряда других факторов, включая стандартную ошибку измерений, может снизить валидность прогноза отдельного теста способностей с 0.75 до 0.20 (Hunter et al, 1982). Если это справедливо для хорошо валидизированных инструментов, то, скорей всего, это имеет отношение и к другим методам оценки. Можем ли мы быть уверены, что коэффициент валидности, полученный на небольшой выборке, точен?

КТО РЕШАЕТ, КАКАЯ РАБОТА МОЖЕТ БЫТЬ ОПРЕДЕЛЕНА КАК ЭФФЕКТИВНАЯ?

Только незначительное число исследователей рассматривает тестовые образцы работы адекватного содержания как средство измерения того, насколько эффективным оказался сотрудник. Обычно исследователи в этой области поступают так же, как и администрация: чтобы понять, насколько эффективен сотрудник, нужно спросить об этом его непосредственного руководителя. Затем сравнивается оценка, данная руководителем, с результатом по конкретному тесту для определения корреляции. Обычно оценка производится по пятибалльной шкале, хотя корреляция повышается при включении кросс-оценочных сравнений или при проведении оценки по ряду критериев, а не по эффективности в целом.

Исходя из этого, улучшение корреляции говорит в поддержку методик Центров Оценки, поскольку кросс-оценочные сравнения по ряду

критериев являются их основной характеристикой. Хотя это «доказательство» и звучит привлекательно, опасность его в том, что, рассуждая подобным образом, мы дойдем до того, чтобы использовать методики Центров Оценки для проверки эффективности Центров. Что бы ни говорила статистика, этот аргумент, похоже, замкнут сам на себе.

СИНДРОМ «ХОРОШЕГО ПАРНЯ»

Одно из критических замечаний в адрес Центров Оценки касается их объективности. Оппоненты считают, что для субъективизма полно лазеек. Например, оценки эффективности, представленные наблюдателями, базируются на интуитивном представлении о характеристиках человека, который сможет расти в организации. Те же представления разделяют и сотрудники, дающие информацию для анализа работы. Любого, кто имеет хотя бы общее представление о корпоративной культуре, это не удивит.

Действительно, у каждой организации есть собственные предпочтения определенного типа людей. Но процесс разработки Центра построен таким образом, что позволяет создать четкую картину характеристик успешного сотрудника, а не смутное представление о соответствии. Тот факт, что отбирается определенный тип людей, сам по себе не обезценивает отбор при условии, что представления о соответствующем типе работника вырабатываются исключительно на основе поведенческих критериев.

СВЯЗАНА ЛИ ЭФФЕКТИВНОСТЬ РАБОТЫ С ПОТЕНЦИАЛОМ РАБОТНИКА?

В современном мире жесткие многоуровневые иерархии в организации быстро уступают место гибким многоуровневым отношениям и, соответственно, менее определенным возможностям продвижения. Имеет ли смысл в такой ситуации предсказывать уровень, которого достигнет сотрудник (как это делается в компаниях AT&T и Shell)? Карьерное продвижение и рост зарплаты также не обязательно являются показателем эффективности работы. Многие считают, что скорость продвижения является более надежным показателем, чем текущая эффективность в работе, оцениваемая нынешним непосредственным руководителем (Dulewicz and Haley, 1989). Стоит только проанализировать схемы выплат поощрений в больших организациях, как становится понятным, что эффективность работы и продвижение связаны только формально.

АВТОМАТИЧЕСКИ СБЫВАЮЩИЕСЯ ПРЕДСКАЗАНИЯ

Многие исследователи отмечают, и вполне справедливо, что как только результаты Центра Оценки становятся достоянием общественности, прогнозы начинают сбываться сами по себе. Особенно в тех случаях, когда целью Центра было выявление потенциала к быстрому росту, – уверенность в себе отобранных сотрудников значительно укрепится. С

другой стороны, и их руководители будут ждать от них большего и начнут наделять их большей ответственностью. Все это вместе приводит к быстрому росту отобранных сотрудников, безусловно, к более быстрому, чем тех, кто был отсеян.

По той же причине довольно трудно валидизировать Центры Развития, поскольку их цель – исключительно вмешательство в развитие человека с целью оправдания прогнозов.

ПАРАДОКС

Обобщая научные споры, скажем, что большинство исследователей в той или иной степени согласно с тем, что Центры Оценки работают как индикаторы будущей эффективности работы, по крайней мере, так же хорошо, как и другие методы отбора. В определенных ситуациях, когда целью является оценка потенциала в целом, их валидность чрезвычайно высока (Gaugler et al, 1987). Данные о том, что они работают так, как это задумывалось, не настолько однозначны. Есть информация о более высокой согласованности оценок по упражнению, чем по критериям, что заставляет некоторых исследователей делать выводы, что имеющиеся исследования последовательно демонстрируют недостаток данных для конструктивной валидности (Klimoski and Brickner, 1987). Нам это кажется менее удивительным, чем исследователям, поскольку способы проявления критерия в различных упражнениях могут значительно отличаться.

Наиболее обширным источником данных о Центрах остается работа, проделанная компанией AT&T. Важно отметить, что ее исследования, которые фиксировали рост карьеры нескольких тысяч сотрудников и делали определенные прогнозы, никогда не распространялись внутри организации. Тот факт, что эти исследования демонстрируют высокий уровень валидности на протяжении уже 30-ти лет, свидетельствует в поддержку Центров Оценки.

Возвращаясь к тому, с чего мы начали, скажем, что любому менеджеру по персоналу стоит задуматься о том, оправданы ли его вложения в технологию Центра Оценки. Если, поднимая подобный вопрос, вы сталкиваетесь с проблемами, то, возможно, что его решение поможет усовершенствованию практики работы с персоналом в целом. Если же не задавать его себе, то существует вероятность того, что однажды плохо разработанный Центр Оценки продолжит свое существование – но с соответствующими результатами.

10 Эволюция Центров Оценки

Центры Оценки прошли долгий путь с момента своего рождения во время второй мировой войны. Был проведен большой объем исследований. Эти исследования позволяли постоянно совершенствовать технологию Центров и способствовали ее активному внедрению. В главе представлен обзор последних разработок в данной области, а также попытка заглянуть в будущее.

ЦЕНТР РАЗВИТИЯ

Центр Развития, вероятно, представляет собой наиболее значительное изобретение в области Центров Оценки. Это связано с тем, что организации сегодняшнего дня, имея менее иерархичную и более экономичную структуру, постоянно ищут пути повышения эффективности своих сотрудников. С другой стороны, такие понятия, как Наделение ответственностью, Обучающаяся организация, а также нескончаемая борьба за Качество означают, что персонал организации начинает более серьезно и позитивно относиться к собственным потребностям в развитии, видит их шире. И именно Центры Развития являются мощным диагностическим средством, которое помогает понять, с чего следует начинать собственное развитие, как повысить эффективность работы. Итак, в Центрах Развития и в Центрах Оценки используется одна и та же технология, но с разными целями – в этом их основное отличие:

Центры Оценки

Отбор:

- Найм со стороны.
- Продвижение собственных сотрудников.

Конец процесса.

Центры Развития

Развитие:

- Выявление потенциала интенсивного роста.
- Диагностика сильных и слабых сторон человека в работе.

Начало процесса.

Идея использования Центров Оценки в целях развития (в противоположность цели отбора) не нова – компания AT&T начала это делать уже в 1971 году. Термин «Центр Развития» появился сравнительно недавно и, насколько мы знаем, был впервые использован Rodger and Mabey (1987). Как описать Центр Развития? Мы пользуемся следующим определением:

Центр Развития – это использование технологии Центра Оценки для определения сильных и слабых сторон человека в области работы с тем, чтобы выявить его потребности в развитии, удовлетворение которых повысит эффективность работы и ускорит карьерный рост, что, в свою очередь, повлияет на успех организации в целом.

Хотя определение может показаться витиеватым, оно охватывает ключевые элементы Центров Развития и даже подчеркивает тот факт, что у Центров Развития тоже есть свои разновидности!

Стоит более подробно остановиться на отличиях Центра Развития от Центра Оценки. Термин «Центр Развития» сегодня широко используется, но, судя по многочисленным данным (Kerr and Davenport, 1989; Ferguson, 1991), некоторые из подобных мероприятий отличает от Центра Оценки только их название. Ниже более подробно перечислены некоторые отличительные качества Центров Развития:

- Центр Развития – это мероприятие, результат которого *не сводится к решению «принять/отказать»*, в отличие от Центра Оценки, где решение выглядит исключительно однозначно: нанимать/не нанимать, продвигать/не продвигать. Цель Центра Развития – повышение эффективности процесса развития работников.
- *Продолжительность и стоимость.* Центр Развития, как правило, длится дольше и стоит дороже, чем Центр Оценки, по двум основным причинам. Во-первых, для более точного определения сильных и слабых сторон сотрудника и их связи с критериями успешности работы требуется собрать больше фактических поведенческих данных. Во-вторых, обратная связь и собственно процесс развития являются частью Центра Развития, а не его финальным этапом и последствием.
- *Кто владеет информацией.* В Центрах Оценки полученными данными почти всегда распоряжается организация. В Центре Развития участник не только имеет доступ к информации, но либо выступает как ее совладелец, либо распоряжается ею полностью. Большая свобода доступа к данным делает человека более «ответственным», что созвучно ценностям многих современных организаций.
- *Обратная связь дается во время Центра.* Обратная связь часто дается сразу после каждого упражнения, а не по окончании всей процедуры. Это помогает человеку адаптироваться и экспериментировать по ходу Центра. Соответственно структура работы в Центре Развития может состоять из четырех стадий (Hunter, 1990), а именно: Упражнение – Обратная связь – Тренинг – Аналогичное упражнение. Таким образом, участники учатся и в процессе обратной связи, и благодаря тренингу, а наблюдатели могут определить, насколько участник в состоянии усваивать и брать на вооружение новые стратегии поведения.

- *Развитие происходит во время Центра.* Развитие происходит вследствие обратной связи по результатам, показанным участником в упражнении. Развитие как осознание своих слабых и сильных сторон происходит даже в том случае, если проявляемые поведенческие действия не оцениваются. Для этого в Центр могут быть включены дополнительные упражнения и разнообразные опросники.
- *Внимание сосредоточено на обучении и саморазвитии.* При проектировании Центра Развития закладывается дополнительное время на обучение участников по ходу проведения Центра (если мы действительно хотим, чтобы по окончании Центра они ушли с готовностью учиться и экспериментировать с новыми навыками). Kett and Davenport (1989) описывают, каким образом они, получив результаты первых Центров Развития в компании British Telecom, пересмотрели свой подход к проведению Центров: участники получили возможность пройти все стадии цикла обучения по Kolb (1975). В модели Колба обучение представлено как процесс, состоящий из четырех стадий: Осуществление деятельности, Осмысление ее в течение какого-то времени, выводы и Теоретическое обоснование понятия и, наконец, планирование дальнейшего его Применения. Kett and Davenport обнаружили, что 75% времени первых Центров Оценки уходило на Осуществление деятельности. Из-за этого у участников сложилось впечатление, что большее внимание уделялось оценке, чем развитию. Время было перераспределено следующим образом: на Осуществление уходило 40%, а на Осмысление, Теоретическое обоснование и Применение – по 20%.

Как бы парадоксально это ни звучало, но общим слабым местом большинства Центров Развития является недостаточность времени и усилий, уделяемых собственно развитию!

- *Большая потребность в навыках консультирования и фасилитации.* Природа Центра, направленного на развитие, предполагает, что, либо администратор, либо наблюдатели, либо приглашенные специалисты возьмут на себя роли консультантов и фасилитаторов.
- *Внимание к критериям, которые можно развивать.* Интересный, но часто упускаемый из виду момент заключается в том, что хотя критерии для Центра Развития выявляются в процессе анализа работы, нет смысла работать с теми из них, которые невозможно развивать. Центр Развития предназначен для того, чтобы повысить настоящую и будущую эффективность работы, и уж никак не для того, чтобы понизить мотивацию участника, поэтому нет смысла оценивать не тренируемые интеллектуальные способности, такие как анализ числовой информации и т. п.
- *Возможность для действий по подготовке к Центру.* В отличие от традиционного Центра Оценки, который почти всегда окружен ореолом таинственности, Центр Развития требует большей степени открытости, от чего и выигрывает. Открытость подразумевает, напри-

мер, осведомленность участников о критериях, которые будут отслеживаться в Центре. В самом деле, участников часто просят самостоятельно оценить себя по этим критериям до посещения Центра. К этому процессу иногда привлекают непосредственного руководителя. В некоторых Центрах Развития данные собирают с помощью опросника «360 градусов», помогающего участникам получить дополнительные представления о том, как их воспринимают на работе коллеги.

- *Необходимость в действиях по окончании Центра.* Так как Центр Развития является стартовой точкой процесса, очень важно, чтобы между участником и организацией установился так называемый «учебный контакт». Сотрудник должен быть готов прикладывать усилия к собственному развитию, тогда как организация должна обеспечить поддержку этого процесса определенными ресурсами – достаточный бюджет и необходимые обязательства со стороны руководства.
- *Возможность оценивать себя самостоятельно и с помощью коллег.* Поскольку в Центре Развития не принимаются решения об отборе, то точность оценок не столь важна. Это означает, что в качестве наблюдателей можно привлекать и самих участников либо вместе с обычными наблюдателями, либо вместо них (см. описание Центров Самопознания, приводимое далее в этой главе). Главное преимущество данного подхода состоит в том, что большая вовлеченность помогает участникам легче принять весь процесс Центра Развития и избавиться от многих сомнений и тревог по его поводу. Этот подход способствует более ответственному отношению участника к реализации плана действий по развитию, ведь он сам активно участвовал в определении потребности в развитии и разработке плана действий!

Разведя понятия Центра Оценки и Центра Развития, отметим, что Boehm и Hoyle (1977) пошли еще дальше и выделили две разных стратегии Центров Развития, а именно Стратегию Идентификации и Стратегию Диагностики.

Стратегия Идентификации подразумевает раннее выявление людей с высоким потенциалом. Такие Центры Развития часто называют выявляющими потенциал «быстрого роста», то есть результатом их проведения будет формирование элитной группы сотрудников, требующих особого отношения. У Стратегии Диагностики совсем другая цель. Хотя выявление будущего потенциала неизбежно является частью процедуры, главный акцент делается на сильных и слабых сторонах человека и способах повышения эффективности его работы. Различия этих двух стратегий удачно обобщены в таблице на Рисунке 10.1, позаимствованной в адаптированном варианте у Boehm и Hoyle (1977).

Стратегия Идентификации ближе к традиционному Центру Оценки, чем Стратегия Диагностики. Ее цель более отчетлива и измерима, процедура занимает меньше времени и поэтому менее дорогостояща, и, кроме того, в центре внимания здесь находятся люди с высоким потенциалом, что максимизирует возврат инвестиций. Поэтому неудивительно, что, по некоторым данным (Boehm, 1985), большинство организаций отдаст предпочтение Стратегии Идентификации. Стратегия Диагностики всегда воспринимается как менее близкая целям организации и, соответственно, эта технология хуже покупается.

Характеристики	Стратегия Идентификации	Стратегия Диагностики
Цель	Раннее выявление людей с высоким потенциалом для создания возможности быстрого роста	Повышение эффективности текущей работы, мотивации и морального духа сотрудника (изменение отношения к работе)
Целевая группа	Люди, потенциал которых уже считается высоким	Как правило, большинство, если не все сотрудники одного должностного уровня
Процедура отбора для участия	Участие только по приглашению, необходимо соответствие квалификационным требованиям	По инициативе сотрудника или по просьбе о продвижении
Специфика получаемого результата	Скорее решение типа «принять/отказать» в отношении будущего карьерного роста (а не в отношении немедленного повышения в должности, как в Центре Оценки)	Внимание к сильным и слабым сторонам, имеющим отношение к работе
Характер отчета	Отчет сосредоточен на потребности в высокоэффективных действиях по развитию, необходимых для быстрого продвижения	Детальное описание сильных и слабых сторон, на основе которого принимаются последующие решения и строится план действий
Контроль и помощь организации	Высоко централизованные контроль и руководство процессом развития вследствие отличных характеристик участников и их ценности для организации	Контроль со стороны местного руководства вместе с готовностью полагаться на мотивацию к собственному развитию самих сотрудников. Может присутствовать и наставничество

Рисунок 10.1 Сравнительная таблица характеристик различных стратегий Центра Развития

Как только Центры Развития получили распространение, акцент, по нашим впечатлениям, стал смещаться в сторону Стратегии Диагностики. Возможно, это связано с тем, что Стратегия Идентификации воспринимается как более элитарная и потому снижающая мотивацию тех, кто не был отобран для участия в Центре или в дальнейшей программе. Возможна и другая причина – политика сокращения штатов и децентрализации в организациях создает потребность в большей автономии и ответственности персонала, для чего необходимо постоянное развитие человеческих ресурсов. Какова бы ни была причина, в нашей практике организации часто склоняются к промежуточному варианту Центра Развития, в котором хотят объединить преимущества обеих Стратегий. Тем самым, появляется возможность и выявить будущий потенциал, и развить навыки сотрудников по выполнению текущей работы, особенно в том случае, когда в ближайшее время продвижения не предвидится.

Если диагностическому Центру Развития суждено набирать популярность, то мы, как советует Voehm (1985), должны обратиться к лежащим в его основе предположениям и проанализировать их. Во-первых, люди могут усовершенствовать свои навыки в очерченных Центром Развития областях. К сожалению, в доказательство этого собрано мало данных, поскольку большинство исследований валидности прогноза проводилось в контексте Центра Оценки. Thornton и Byham (1982) тем не менее вторят популярному мнению, что люди могут меняться, если приложить большие усилия к их развитию в конкретных отдельно взятых областях.

Во-вторых, предполагается, что персонал будет достаточно мотивирован к необходимым действиям по развитию и будет следовать своему плану развития. И на эту тему проводилось мало исследований, но нам, конечно, известны анекдотические случаи, которые показывают, что данное предположение не всегда оправдывается.

В третьих, предполагается, что мы достаточно хорошо знаем, какие развивающие действия повлияют на какие навыки. Как ни парадоксально, в данном случае дилеммой становится уровень точности, с которой проводился Центр Развития. Например, если в Центре выявилась потребность в развитии по такому критерию, как анализ проблемы, то насколько уверенно мы сможем выстроить соответствующие действия по развитию? Как уже говорилось в Главе 8, в некоторых организациях разработаны Руководства по способам развития; тем не менее данных о том, как были найдены эти варианты и об их валидности как действий, усовершенствующих навыки по данному критерию, очень мало.

Итак, по всем трем основаниям возникают проблемы. Первые две проблемы можно решить следующим образом. В рамках Центра, в то время пока наблюдатели заняты обсуждением результатов, провести модуль саморазвития и, тем самым, вовлечь участников в процесс развития. Ориентировочная структура трехдневного Центра Развития показана на Рисунке 10.2. Естественно, содержание модуля саморазвития

будет в разных Центрах выглядеть по-разному, в зависимости от их целей, уровня и профиля участников, а также в зависимости от философии организации и принятого в ней отношения к обучению. В общем, участникам нужно будет выполнить все или несколько заданий из ниже перечисленного списка:

- Детальное изучение критериев, использованных в Центре.
- Анализ работы, которую они выполнили в качестве подготовки к Центру.
- Получение обратной связи из разных источников, например, из опросника «360 градусов» и из оценок, данных коллегами и т. п.
- Проведение в той или иной форме самостоятельной оценки результатов своей работы в Центре.
- Заполнение опросника Стилей обучения и знакомство с Циклом обучения, чтобы собственный процесс обучения, начиная с момента построения личных планов развития, был более эффективным.
- Участие в дополнительных упражнениях, направленных на лучшее осознание собственных возможностей и позволяющих получить удовольствие от всего процесса после жестких требований Центра Развития.
- Развитие восприимчивости и желания экспериментировать, формирование готовности получить обратную связь.
- Заполнения рабочей тетради, помогающей сформировать базу для собственных ресурсов обучения, которой можно будет пользоваться и после Центра.
- Наблюдение с помощью видеозаписи за своей работой в одном из упражнений (чаще всего в групповой дискуссии) и обсуждение того, можно ли было повести себя по-другому или лучше.

Такая работа помогает участнику быть готовым к получению обратной связи и снижает вероятность неприятных сюрпризов или шока. Кроме того, участник охотнее принимает свой план развития и ответственнее относится к его выполнению.

ЦЕНТР САМОПОЗНАНИЯ

Еще более тщательно проработанным и уникальным способом вовлечения участника в процесс развития стал подход, называемый Центром Самопознания.

Центр Самопознания был разработан в середине 70-х годов Mike van Oudtshoorn в сотрудничестве с Roger Pryor и David Henson из ICL. Steel и Novard (1980) рассказывают, что ICL своих специалистов по работе с персоналом знакомила таким образом с практикой Центра Оценки и стремилась создать процесс, который бы связал технологию Центра Оценки с самораскрытием в опыте и обучением у коллег.

Центр Самопознания, судя по названию, это Центр Оценки, предполагающий высокую степень вовлеченности участников. Главными целями этого мероприятия являются:

- Выявление сильных сторон и потребностей в развитии по заранее заданным и непосредственно связанным с профессиональной деятельностью критериям в имитационных ситуациях, отражающих содержание работы.
- Разработка индивидуального плана развития, удовлетворяющего выявленным потребностям в развитии и основанном на сильных сторонах участника.
- Развитие у участников навыков работы с методиками оценки эффективности работы.
- Ознакомление с технологией и процедурами Центра Оценки.

	Участники	Наблюдатели
Первый день	• Разогрев • Упражнения – Групповая дискуссия – Ин-баскет – Поиск фактов – Имитационное интервью – Интервью по критериям • Психометрика – Личность – Стили лидерства и т. п.	• Наблюдение • Запись • Классификация • Оценка
Второй день	• Продолжение упражнений – Упражнение на анализ – Групповая дискуссия – Презентация • Модуль саморазвития – Самооценка: ▪ Упражнений ▪ стилей обучения ▪ рабочей тетради	• Завершение работы над выставлением оценок • Обсуждение наблюдателей
Третий день	• Получение обратной связи • Разработка индивидуального плана развития.	• Обсуждение наблюдателей и подготовка к обратной связи • Предоставление обратной связи • Помощь в разработке плана развития

Рисунок 10.2 Ориентировочная структура трехдневного Центра Развития

Таким образом, Центр Самопознания, как и любой Центр Оценки или Развития, требует определения соответствующих критериев и имитационных ситуаций, близких по содержанию к искомой работе, до проведения непосредственно сессии. Как только это сделано, начинается Центр Самопознания, который обычно длится 5 дней. В первый день участники интенсивно работают над упражнениями и тестами.

Основное отличие Центра Самопознания от Центра Оценки или Развития – это отсутствие любых наблюдателей, причем интерактивные упражнения записываются на видео или магнитофон для дальнейшего анализа.

Во второй день участники работают с поведенческими критериями, используемыми в Центре, им объясняется как и почему были выбраны именно эти критерии. В такой манере участники получают первое представление о специфике искомой должности и начинают видеть соответствующий смысл в упражнениях, которые они выполнили накануне. В продолжение дня участники получают интенсивный вариант тренинга наблюдателей.

На третий и четвертый день идет массированная оценка. Каждый из участников выступает в роли наблюдателя и проводит полную оценку эффективности собственной работы (это и есть процесс самопознания) и работы одного из своих коллег по каждому из упражнений. Как только одно из упражнений полностью проанализировано, участник, выступающий в качестве наблюдателя, предоставляет по этому упражнению обратную связь.

Такие процедуры обратной связи проходят обычно в позитивном и конструктивном ключе отчасти благодаря тому, что ее получатель относится к себе более объективно, поскольку уже имел возможность оценить себя самостоятельно.

На пятый день каждый участник собирает воедино данные о себе со всех сессий обратной связи и обобщает их в индивидуальном плане развития.

Одна из черт подобного подхода заключается в том, что полную картину в отношении собственной эффективности работы имеет только участник. Поэтому Центр Самопознания (ЦСП) не выглядит угрожающе для участников и является отличным средством для саморазвития.

Другим привлекательным моментом является то, что ЦСП проводит участника через все стадии цикла обучения по Колбу, о котором уже шла речь в данной главе. Участие в упражнениях представляет собой Осуществление; анализ эффективности работы подразумевает Осознание; обсуждение в процессе обратной связи дает возможность для Теоретического обоснования, а разработка индивидуального плана развития затрагивает вопросы последующего Применения. Povaň (1986) показывает, как в ISL сделали следующий шаг в отношении Применения, связав ЦСП с последующим Центром Оценки с целью отбора, который

состоял из упражнений того же типа, что и ЦСП. Таким образом, ЦСП был воспринят как действительно развивающий: участники смогли получить обратную связь относительно эффективности своей работы до того, как были «заново протестированными» в Центре Оценки спустя 6-12 месяцев. Участники после ЦСП довольно часто говорят, что теперь-то они знают, как себя вести, чтобы пройти отборочный Центр Оценки, как будто у них появилось тайное преимущество. В таких случаях мы обычно отвечаем: «Да, и если вы сможете сделать это там, то будете способны на это и в работе!»

Принципиальные преимущества ЦСП перед другими Центрами Развития состоят в следующем:

- Участники гораздо яснее представляют себе собственные потребности в развитии – ведь они играли главную роль в выявлении этих потребностей. Более того, поскольку участники получают обратную связь после каждого упражнения, у них складывается гораздо более полное представление об эффективности своей работы, чем когда обратная связь дается в обобщенном виде в конце Центра Развития. Это способствует более ответственному отношению к действиям, заложенным в индивидуальный план развития.
- ЦСП совершенствует у участников навыки отбора, оценки и предоставления обратной связи, дает преимущества в:
 - проведении интервью с целью отбора, поскольку участники могут пользоваться структурированной формой интервью по критериям;
 - проведении аттестационных интервью, поскольку процедура аттестации строится на критериях;
 - навыках обсуждения результатов работы и предоставления обратной связи, когда принципиально важно подкреплять оценки объективными данными;
 - создании хорошей базы обученных наблюдателей для будущих Центров Оценки;
- ЦСП оправдывают затраты, поскольку не требуют привлечения других менеджеров в качестве наблюдателей. По сути, с точки зрения проведения, ЦСП, вероятно, не дороже любого другого пятидневного курса тренинга, хотя и требует присутствия опытного фасилитатора, способного выступить и в роли администратора, и тренера, и наставника, и советника;
- Участники склонны весьма положительно оценивать процедуру ЦСП. Например, Steel and Howard (1989) приводят следующие результаты анонимного опроса 240 людей, прошедших ЦСП:
 - более 70% описали мероприятия как Информативное, Заставляющее выложиться, Показательное и Стимулирующее, тогда как только 4% сочли его Угрожающим, Разочаровывающим, Смущающим.

- 75% сочли, что Центр был очень точным в выявлении сильных сторон и потребностей в развитии, и еще 25% назвали его довольно точным;
- 69% сообщили, что Центр выявил потребности в развитии гораздо лучше, чем другие методы, такие, как, например, аттестация;
- 71% сочли, что результаты Центра очень помогли им в планировании собственного развития, и 23% сообщили, что результаты были довольно полезны. Только 6% считали, что пользы в результатах было мало.

ЦСП были проведены уже во многих организациях в течение последних 15-ти лет, поэтому процедура хорошо отлажена, а иногда в нее даже вносятся интересные усовершенствования. Об одном из них сообщила Brown (1989) на Втором Европейском Конгрессе, посвященном Методу Центра Оценки, показав, как компания TSB связала ЦСП с опытом обучения на выездной практике в рамках восьмидневной программы.

Мероприятие проводилось для молодых менеджеров, в которых видели потенциал руководителей высокого ранга. Целью Центра было оценить их способность работать с серьезными изменениями, учитывая, что в сфере финансовых услуг появляются новая конкурентная среда, новые рынки и технологии, а клиентура становится более искушенной. Проходя через ЦСП в первой части программы, участники получали представление о своей способности и готовности проявлять навыки в отношении ряда критериев, связанных с понятием изменений. Затем участники планировали, как они попытаются использовать различные поведенческие стратегии в практической части программы, работая на выезд. Тот факт, что участники должны были перенести знания, полученные в ЦСП из аудитории в практическую ситуацию, уже был показателем их способности работать с изменениями. Кроме того, программа практической выездной сессии предъявляла дополнительные, непредвиденные требования к их умению справляться с изменениями.

После каждого упражнения участники самостоятельно проводили сессии обратной связи с использованием поведенческой терминологии, освоенной в ЦСП, и для каждого из членов команды определялись свои задачи для обучения. В конце мероприятия участники составляли план саморазвития на ближайшие 18-24 месяца. Затем этот план согласовывался с фасилитатором из числа ведущих менеджеров, выступавшим в роли «наставника». Браун сообщила, что первые впечатления от этой программы были положительными и что планируются дальнейшие ее усовершенствования.

Этот пример является еще одной иллюстрацией того, как можно усилить развивающие аспекты Центров Развития, особенно за счет установления связи с обучением на практике.

Можно даже сказать, что ЦСП опережает свое время, поскольку он в большой степени относится к тому, что Griffiths and Goodge (1994) назвали «третьим поколением» Центров Оценки. Такие Центры характеризуются активной вовлеченностью участников в процесс собственной оценки, а в центре их внимания находится определение потребностей в собственном развитии.

Таким образом, ЦСП открывает интересные возможности, поскольку может быть использован и в качестве альтернативы традиционному Центру Оценки, и в комбинации с ним, когда одни упражнения оценивают наблюдатели, а другие – сам участник или его коллеги. Мы успешно провели уже около 15-ти четырехдневных Центров подобного типа за последние пять лет. Различия в распределении ответственности за проведение оценки привели к созданию матрицы на Рисунке 10.3.

К счастью, мы не можем вспомнить Центра Оценки или Развития, который бы попадал по своим характеристикам в ячейку I, хотя в некоторых случаях методы оценки, отличные от Центра Оценки, такие как, например, аттестацию, можно поместить сюда вполне обоснованно. В ячейке II находится традиционный Центр Оценки или Развития, в котором менеджеры выступают в качестве наблюдателей, а вовлеченность участников, как правило, низкая. Мы не хотим сказать, что во всех мероприятиях подобного рода ответственность участников за результат и их готовность к действиям будет низкой, но такая опасность реально существует. В ячейку IV помещен ЦСП, который мы уже обсудили в деталях, а в ячейку III - комбинированный подход, описанный выше.

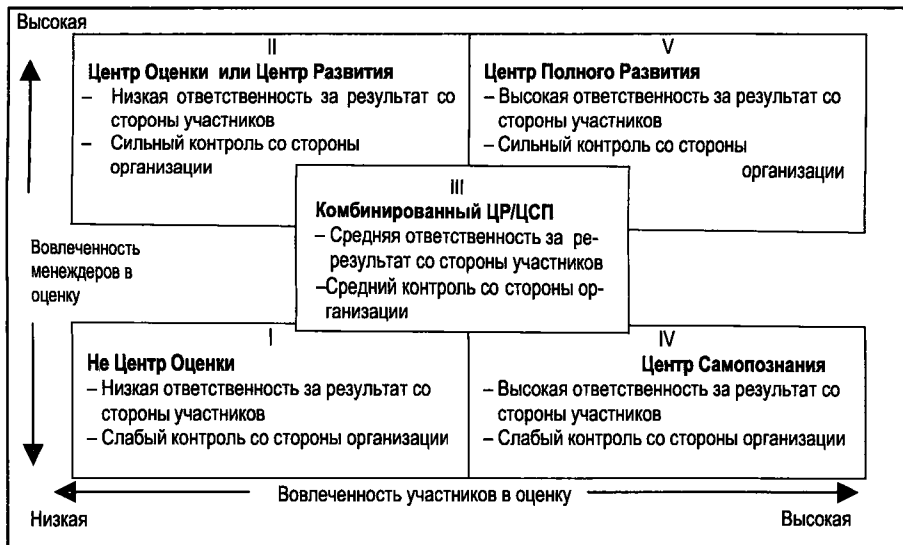


Рисунок 10.3 Матрица, демонстрирующая различия в степени вовлеченности в оценку у менеджеров и участников

Возможно, самое интересное, что мы не слышали о существовании организаций, которые бы проводили то, что мы назвали «Центром полного развития» – ЦПР. Подобное мероприятие предполагает оценку менеджерами всех участников, а также самостоятельную оценку себя участниками по всем упражнениям перед обратной связью. Легко понять, почему этого не случилось. Во-первых, оправданы ли затраты на двойные усилия? Во-вторых, не возникнет ли конфронтация, учитывая различия в статусе менеджера и участника Центра? Это один из аргументов в пользу такой обратной связи, которая дается со стороны коллег (нет различия в статусе).

Но все же ЦПР имеют преимущества, способные компенсировать эти слабые места. Они позволяют обнаружить и прояснить различия в понимании удовлетворительного уровня эффективности работы (которые возникают между менеджерами и сотрудниками); дают возможность ведущим менеджерам работать в более тесном контакте с участниками на протяжении всего Центра, а не только в его конце или по завершении; кроме того, и организация, и участник будут в большей степени осознавать, что результаты и план развития явились плодом совместной работы.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ТЕХНОЛОГИИ

Хотя существуют новые технологии, которые могли бы использоваться в практике Центров Оценки, их не так часто берут на вооружение. Например, Johnston and Smye (1986) использовали видеозарисовки, имитирующие ситуации взаимодействия, в которых оказываются супервизоры. В зарисовках демонстрировалась дискуссия или спор двух или более героев, после чего запись останавливалась, и участника просили рассказать, как бы он поступил в данной ситуации. Этот подход оказался эффективным, так как участники действовали соответственно ситуации, а наблюдатели продемонстрировали довольно хороший уровень согласованности оценок. Более того, участники и супервизоры сочли подход справедливым и уместным. Кроме зарисовок в Центр были включены еще три упражнения, а именно, ин-баскет, групповая дискуссия и упражнение на планирование и составление расписания.

Хотя Johnston and Smye получили вполне приличную корреляцию, равную 0.42, между совокупным прогнозом Центра Оценки и оценками эффективности работы, представленными непосредственными руководителями, идея не получила большого распространения. Возможно, это связано с нежеланием отойти от практики проведения классического варианта ролевой игры со взаимодействием один на один, который по своей природе гораздо богаче двухмерного видеоряда.

Есть интересные варианты использования подобной технологии. Например, ряд новых возможностей создает интерактивное видео, которое еще только делает первые шаги. Можно использовать его в интерактив-

ном ин-баскете, в котором участники могли бы не только предпринимать действия по вопросам ин-баскета, но и взаимодействовать с персонажами, которым адресуют письма и решения. Мы еще не сталкивались с подобными нововведениями на практике, но можем себе представить, что их появление в Центрах Оценки и Развития не за горами.

Использование же компьютерных технологий в Центрах Оценки уже стало привычным. На сегодня оно касается:

- Проведения, подсчета и интерпретации результатов психометрических тестов.
- Составления графиков проведения Центра Оценки (расписаний для участников, наблюдателей, ролевых игроков, распределения помещений и т. п.).
- Помощи в написании отчетов за счет использования «экспертных систем».
- Проведения и подсчета результатов интерактивного ин-баскета.

Более того, поскольку люди постепенно приходят к модели «офиса без бумаж» и компьютеры стали привычным антуражем в нашей повседневной работе, возможно, правильнее и удобнее было бы проводить многие упражнения на компьютере, а не на бумаге. Например, сейчас у многих менеджеров на рабочем месте есть компьютер, и их навыки работы с компьютерными приложениями вытесняют навыки письма. Соответственно, при необходимости подготовить аналитический отчет они начнут пользоваться редакторами и электронными таблицами. Аналогично, в работе с ин-баскетами удобнее пользоваться электронной почтой. Поэтому Центры Оценки в их нынешнем виде неизбежно претерпят изменения, если мы хотим сохранить их наглядную и содержательную валидность. Но как бы Центры Оценки не видоизменялись, принципы, на которых они основаны, должны соблюдаться, чтобы сохранить целостность технологии.

ЧТО ПРИБЕРЕГЛО ДЛЯ ЦЕНТРОВ ОЦЕНКИ БУДУЩЕЕ?

Наши догадки на этот счет, вероятно, настолько же смутны, как и любые другие. Тем не менее мы хотели бы остановить внимание на нескольких моментах.

РАВНЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ

Последние исследования, особенно в Великобритании, говорят о том, что использование определенных психометрических тестов ведет к дискриминации этнических меньшинств. Это, вместе с тем фактом, что среди работающего населения значительно вырос процент женщин, может привлечь внимание к вопросам возможной дискриминации и внутри Центров Оценки.

К счастью, исследования показывают, что в Центрах Оценки практически или вообще нет признаков дискриминации по полу или этнической принадлежности. Тем не менее практики не могут и, конечно же, не должны игнорировать этот вопрос, который безусловно потребует более тщательного изучения.

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА И ЦЕННОСТИ

Организации всегда будут проводить отбор людей извне или внутри себя, поэтому трудно представить себе времена или моменты, когда Центр Оценки будет не самым лучшим из имеющихся методов оценки. Несмотря на нынешний интерес к Центрам Развития, именно в отношении них технология Центра Оценки может быть более уязвимой.

Во-первых, труднее провести валидизационные исследования, четко показывающие ценность Центров Развития, что может привести к исключению последних из бюджета работы с персоналом. Во-вторых, некоторые организации могут усомниться в необходимости значительных, в их восприятии, инвестиций в развитие персонала. Мы рады сообщить, что в нашем опыте подавляющее большинство организаций отходит от столь дремучих представлений. Третьей и, возможно, самой значительной угрозой Центрам Развития может стать законченная по своей форме концепция «Обучающейся организации». Многие организации сегодня стараются взять эту концепцию на вооружение. В ней организация сравнивается с живым организмом, который растет и эволюционирует благодаря непрерывному обучению. Таким образом, в истинной «Обучающейся организации» особая ценность придается желанию учиться, а обучение воспринимается как непрерывный процесс, основанный на повседневном опыте. Поскольку концепция достаточно нова, не многие организации столкнулись с последствиями ее внедрения, одно из которых заключается в том, что оценка и развитие должны инициироваться самим сотрудником не время от времени, а непрерывно. Если мы когда-нибудь попадем под соблазн этой идеи, то необходимость в Центрах Развития, несомненно, окажется под вопросом, поскольку не нужно будет проводить специальное мероприятие для инициации того, что уже стало непрерывным процессом.

Сравнительно юный возраст «Обучающейся организации» гарантирует то, что Центры Развития еще далеки от вымирания. В сущности нет оснований, по которым они не могли бы дополнять друг друга, как это уже было показано в отношении ЦСП. Связь между Центром Развития и концепцией «Обучающейся организации» может и упрочиться, поскольку в такой организации можно, как предложил Crombie (1981), открыть Центр, из которого знания распространяются внутри организации. Компания Thorn EMI открыла такой Центр в Swindon в Великобритании в 1985 году и назвала его Центром Развития!

Библиография

- Adams, Dawn (1987), 'Assessment Centre Exercises –Bespoke or Ready to Wear?' *Guidance and Assessment Review*, 3, (1), February.
- Bedford, Tol (1987), 'New Developments in Assessment Centre Design', *Guidance and Assessment Review*, 2, (3), June.
- Bedford, Tol (1988), 'Justifying the Cost of Assessment Centres', *Guidance and Assessment Review*, 4, (3), June.
- Boehm, Virginia R. (1985), 'Using Assessment Centres for Management Development –Five Applications', *Journal of Management Development*, 4, (4).
- Boehm, Virginia, R. and Hoyle, David F. (1977), 'Assessment and Management Development', in Joseph, L. Moses and William C. Byham (eds), *Applying the Assessment Center Method*, 203-24, New York: Pergamon Press.
- Boyatzis, R. (1982), *The Competent Manager*, New York: Wiley.
- Boyle, S., Fullerton, J. and Yapp, M. (1993), 'The Rise of the Assessment Centre: A Survey of AC Usage in the UK', *Selection and Development Review*, 9, (3), June.
- Brown, Pat (1989), 'Linking a Self-Insight Workshop to Outdoors Learning', Unpublished paper given at the 2nd European Congress on the Assessment Centre Method.
- Byham, W.C. (1971), 'The Assessment Center as an Aid in Management Development', *Training and Development Journal*, December.
- Cascio, Wayne F. (1982), *Applied Psychology in Personnel Management*, 2nd edn, Reston, Virginia: Reston Publications.
- Clutterbuck, David (1993), 'What's Happening in Mentoring?', *Mentor Management Digest*, 2, (6), October.
- Crawley, Bronach, Finder, Robert and Herriot, Peter (1990), 'Assessment Centre Dimensions, Personality and Aptitudes', *Journal of Occupational Psychology*, 63.
- Crombie, A. (1981), 'In Search of the Learning Organisation', *Human Futures*, Spring.
- Dulewicz, Victor (1989), 'Assessment Centres as the Route to Competence', *Personnel Management*, 21, (11), November.
- Dulewicz, Victor (1991), 'Improving Assessment Centres', *Personnel Management*, 23 (6), June.
- Dulewicz, V., Fletcher, C. and Wood, P. (1983), 'A Study of the Internal Validity of an Assessment Centre and of Participants' Background

- Characteristics and Attitudes : a Comparison between British and American Findings', *Journal of Assessment Centre Technology*, 6.
- Dulewicz, V. and Haley, G. (1989), 'A Long Term Assessment Centre Validation Study in a Major UK Company', *Guidance and Assessment Review*, 5, (5), December.
- Feltham, Rob (1988a), Validity of a Police Assessment Centre: A 1-19 Year Follow-up', *Journal of Occupational Psychology*, 61, (2), June.
- Feltham, Rob (1988b), 'Assessment Centre Decision Making: Judgemental vs Mechanical', *Journal of Occupational Psychology*, 61, (3), Sept.
- Ferguson, Julia (1991), 'When is an Assessment Centre a Development Centre?', *Guidance and Assessment Review*, 7, (6), December.
- Gatewood, Robert, Thornton III, George and Hennessy, Harry (1990), 'Reliability of Exercise Ratings in the Leaderless Group Discussion', *Journal of Occupational Psychology*, 63.
- Gaugler Barbara B.B. Rosenthal, D.B., Thornton, G.C. and Bentson, C. (1987), 'Meta-analysis of Assessment Center Validity', *Journal of Applied Psychology*, 72, (3).
- Gaugler, B.B. and Thornton, G.C. (1989), 'Number of Assessment Center Dimensions as a Determinant of Assessor Accuracy', *Journal of Applied Psychology*, 74, (4), August.
- Glaze, Tony (1989), 'Cadbury's Dictionary of Competence', *Personnel Management*, 21, (7), July.
- Goodge, Peter (1989), 'Giving Feedback: A Guide for Managers', *Training Officer*, June.
- Griffiths, Peter and Goodge, Peter (1994), 'Development Centres: The Third Generation', *Personnel Management*, 26, (b), June.
- Guion, P.M. (1987), 'Changing Views for Personnel Selection Research', *Personnel Psychology*, 40.
- Herriott, Peter (1986), 'Assessment Centres Revisited', *Guidance and Assessment Review*, 2, (3) June.
- Honey, P. (1986), *If Looks Could Kill: The Power of Behaviour*, London: Video Arts.
- Honey, Peter and Mumford, Alan (1983), *Using Your Learning Styles*, Maidenhead: Peter Honey.
- Hunter, J.E., Schmidt, F.L. and Jackson, G.B. (1982), *Meta-Analysis*, Beverly Hills, CA: Sage.
- Hunter, J.E. and Hunter, R. (1984), 'Validity and Utility of Alternative Predictors of Job Performance', *Journal of Applied Psychology*, 96, 72-98.
- Hunter, Richard (1990), 'Adding developmental value to assessment centres', *The Occupational Psychologist*, (12), December.

- Johnston, N. and Smye, M. (1986), The interpersonal effectiveness simulation: An application of video based assessment technology to the Assessment Centre method (mimeo)', Presented to the 14th International Congress on the Assessment Centre Method, Dearbon, Michigan, USA.
- Jones, Alan (1988), 'Recruitment and Selection - Recent Developments in the Royal Navy', *Guidance and Assessment Review*, 4, (1), February.
- Jones, A., Herriott, P., Long, B. and Drakeley, R. (1991), 'Attempting to Improve the Validity of a Well Established Assessment Centre', *Journal of Occupational Psychology*, 64, (1), March.
- Kanter, Rosabeth Moss (1989), The New Managerial Work', *Harvard Business Review*, 89, (6), November.
- Kerr, Scott and Davenport, Hugh (1989), 'AC or DC: A Wolf in Sheep's Clothing?', *Guidance and Assessment Review*, 7, (6), December.
- Klimoski, R. and Brickner, M. (1987), "Why do Assessment Centres Work? The Puzzle of Assessment Centre Validity', *Personnel Psychology*, 40.
- Kolb, D. and Fry, R. (1979), Towards an Applied Theory of Experiential Learning', in C.L. Cooper (ed.), *Theories of Group Processes*, Chichester: John Wiley and Sons.
- Lent, R.H., Aurbach, HA and Levin, LS. (1971), 'Research Design and Validity Assessment', *Personnel Psychology*, 24.
- Lorenzo, R.V. (1984), The Effects of Assessorship on Managers' Proficiency in Acquiring, Evaluating and Communicating Information about People', *Personnel Psychology*, 37, (4).
- McCrimmon, Mitch (1993), 'Missing Elements in Assessment Centres', *Selection and Development Review*, 9, (5), October.
- Mabey, W. (1989), The Majority of Large Companies use Occupational Tests', *Guidance and Assessment Review*, 5, (3), June.
- Mintzberg, H. (1973), *The Nature of Managerial Work*, New York: Harper & Row.
- Moses, Joseph L and Byham, William C. (1977), *Applying the Assessment Center Method*, Pergamon Press.
- Owen, Lynette (1988), 'Assessment Centre Exercises : The Question of Copyright', *Guidance and Assessment Review*, 4, (2), April.
- Pearn, M. and Kandola, R. (1988), *Job Analysis, a Practical Guide for Managers*, London: Institute of Personnel Management.
- Povah, Nigel (1986), 'Using Assessment Centres as a means for Self-Development', *Industrial and Commercial Training*, 18, (2), March/April.
- Reddy, Michael (1987), *The Manager's Guide to Counselling at Work*, Leicester: British Psychological Society.
- Robertson, Ivan, Gratton, Lynda and Sharpley, David (1987), The Psychometric Properties and Design of Managerial Assessment Centres:

Алфавитный указатель

- ADC 59, 62, 63, 66
- AT&T 1, 7, 80, 101, 135, 169
- British Telecom 171
- Cadbury Schweppes 8-10
- DDI (Development Dimensions International) 7
- General Electric 117
- IBM 8
- ICL 27-29, 152, 175, 177
- Mars 8, 10
- Nestlé 8
- OPL 60, 63
- OPQ 76
- Philips 8
- Rank Xerox 8
- Shell 8, 10, 135
- Siemens 8
- SHL 59, 62, 63, 66, 76
- Администратор 141-142
 - вклад в обсуждение наблюдателей 127
 - инструктаж 124
 - роль 79, 81, 121
- Анализ выгоды 21-24
- Анализ задач 42
- Анализ работы
 - для определения поведения 34-38
 - для определения ситуаций 34-35, 38-39, 55
 - для определения содержания задач 34-35, 39-41
 - кодирование данных 45-47
 - методы 41-49
 - политические вопросы 52
 - размер выборки 50-51
- Бланк наблюдения за поведением 109, 110
- Валидизация 157-167
 - автоматически срывающиеся предсказания 166-167
 - качественная 158-160
 - количественная 160-162
 - надежность 163
- Валидность
 - конкурентная 21
 - конструктивная 20-21, 167
 - наглядная 20, 75
 - прогностическая 18, 163-165
 - содержательная 20
- Видео, использование в тренинге наблюдателей 110
- Видеозарисовки 181-182
- Высший менеджмент 40
- Дистанционное обучение 151
- Знание работы 3
- Инструктаж
 - в Центре 123-125
 - перед Центром 95-96
- Интервью по критериям см. Интервью
- Интервью по критическим инцидентам 44
- Интервью с репертуарными решётками 44-45
- Интервью
 - интервью по критериям (ИК (СВИ)) 75, 115-116
 - как часть Центра 55
 - руководителей 43
 - сотрудников 41-43
 - структура и форма 42-43
- Компетенция
 - личная 1
 - управленческая 13
- Компьютеры
 - использование 182
- Консультанты
 - в проведении исследований 51
 - использование 29-30
 - как фактор роста 10
- Контроль качества 121, 130-131
- Контрольные списки (памятки) 97-98
- Критерии
 - вес 56
 - включение или не включение в процедуру 43-50
 - выявление 35-38
 - определение 35-36
 - основа для классификации 37
 - поведенческие 5
- Матрица Критериев-Упражнений 57-59
- Меморандум 26-29
- Место проведения
 - оснащение 93-94
 - помещения 90-93
 - сервис 94
- Мета-анализ 19-165
- Младшие менеджеры 39

ЦЕНТРЫ ОЦЕНКИ И РАЗВИТИЯ

Модуль саморазвития 174

Наблюдатели

- важность обязанностей 25
- время как ограничение 88
- выбор 99-100
- кросс-оценочные стандарты 86
- обсуждение 117, 121, 132-138
- рабочие материалы 124
- распределение между участниками 87
- сколько нужно обучить 100-102
- тренинг 103-118
- форма отчета 116
- характеристики 102

Надёжность

- критериев 37
- процесса 163 (см. также Валидизация)

Наделение ответственностью 169

Написание отчета 136

Настройка оценки 86

Непосредственное наблюдение 41

Обратная связь

- кем дается 144
- кто должен присутствовать 148-149
- обратная связь по 150-151
- планирование 144-145
- проведение 145-148
- цель 143

Обучающаяся организация 169, 183

Обучение

- на опыте 153-154
- опросник стилей 175
- пассивное 153
- цикл 171, 177

Обучение на опыте 153-154

Общий рейтинг по результатам оценки.
(OAR) 135

Опросник(и)

- обратная связь «360 градусов» 172, 175
- по поведенческим критериям 48-49
- по содержанию работы 47-48
- Профессиональный личностный
опросник — см. OPQ

Оценка коллег 180

План развития 152-155

Поведение

- как основа для разработки 4
- как показатель успеха 6
- универсальный язык 13

Предварительное расписание 90-91

Проект Management Charter Initiative 35,
51

Профессионализм в отборе 10

Процесс оценки поведения 106-115

- классификация 111-113
- наблюдение и запись 107-111
- оценка 113-115

Психометрические тесты 3, 38, 55, 75-77

Развитие

- пути 152

Расписания 122-123

Расширенное интервью 74-75

Роль менеджера 96

Руководство для наблюдателей 70

Руководство по способам развития 152,
174

Самооценка 177-178

Синдром «хорошего парня» 166

Сохранность материалов 26

Справедливость и равные возможности 8,
182-183

Средний менеджмент 40

Стандарты

- калибровка 137
- поддержание 130
- тренинг наблюдателей 102

Статистика

- артефакты 165
- замкнутый на себе аргумент 166
- интерпретация 164

Стоимость Центров Оценки

- обоснование (см. также Анализ
выгоды) 21-24
- сдерживающий фактор 11

Стратегия управления человеческими
ресурсами 13-15

Тестовые образцы работы 2, 165

Тренинг ролевых игроков 84, 118-119

Упражнение (-я)

- варианты 66
- готовые 73-74
- график проведения 87-89
- групповая дискуссия 55, 59-61
- имитирующее интервью 62
- Ин-баскет 7, 63-66, 133
- количество 56
- контекст 66
- на анализ информации 66
- на поиск информации и принятие
решений 63
- на составление графика 68
- объяснения участникам 126
- один на один 56
- под заказ 68, 73-74

- проведение 127-128
- разработка 68-71
- связь 66-67
- сочетание 56
- справедливость 56, 67
- устная презентация 62
- Утверждение Советом директоров 24
- Участник(и)
 - вовлечённость 171
 - вопросы 127-128
 - завершающее слово 132
 - инструктаж 156
 - непосредственные руководители 25
 - отбор 26-28
 - охлаждение энтузиазма 129
 - предварительные знания 137-138
 - предварительный отсев 80
 - формы отчетов 128
 - число 2
- Центр Оценки
 - американская и британская традиции 6, 7
 - как часть процесса отбора 49
 - количество людей 84-85
 - масштабы использования 8-9
 - определение 2-4
 - отчеты 139-143
 - прибыль и затраты 11
 - продажа концепции 24-25
 - стадии осуществления 17-18
 - цель 17, 55
- Центр Самопознания (ЦСП) 26, 142, 175-181, 183
- Центры Развития
 - доступ 80
 - определение 170
 - стратегия диагностики 172-174
 - стратегия идентификации 172-174
 - третье поколение 179
 - Центр Полного Развития 180-181
- Шкала оценки, основанной на поведении (BARS) 71-72
- Шкалы оценки 113
- Эксперты 84
- Эффект ореола 58
- Эффект упражнения 58

Тренинг «Разработка и проведение Центров Оценки»

День 1

Введение и задачи курса. Анализ интересов участников. Основы метода, известного как Assessment Centre. Современные представления о комплексной оценке. Компетенции и их роль. Обзор методов анализа работы как основы для разработки центров оценки.

День 2

Построение карты компетенций для последующей их оценки. Выбор методик оценки. Критика методик с точки зрения компетенций. Изучение ключевых стадий разработки имитационных упражнений. Практика в их разработке.

День 3

Обучение наблюдателей. Обзор основных навыков, которые должны иметь наблюдатели. Оценка навыков. Подготовка наблюдателей. Управление процессом проведения центра. Интеграция информации в рамках центра. Что необходимо делать по окончании центра.

День 4

Практические упражнения по разработке и проведению центра с нуля. На этом этапе знания и навыки, полученные на предыдущем этапе консолидируются. Рекомендуется выбирать упражнения с точки зрения реальных потребностей компаний участников курса.

День 5

Практика в оценке. Анализ затрат на проведение и разработку центра. Политика внедрения методологии центров в корпоративные стандарты.

По окончании тренинга участники смогут:

- разбираться в современных методиках многопрофильной оценки персонала
- применять навыки разработки и проведения эффективных процедур комплексной оценки персонала относительно компетенций в соответствии с потребностями своих компаний
- разбираться в имеющейся практике применения технологии assessment centre
- отбирать и применять методы объективной оценки в своих организациях



Saville & Holdsworth Ltd
Occupational Psychologists

Контактный телефон: (095) 488-80-93

www.shl.ru

Программа тренинга «Ассессор-тренинг»:

День 1

Основные положения технологии ассесмент-центров

Что такое центры оценки и центры развития, использование центров оценки и развития. В каких случаях центры оценки становятся центрами развития, история технологии центров оценки.

Групповое упражнение

Участники выполняют групповое упражнение.

Модели компетенций в центрах оценки

Почему модели компетенций важны для центров оценки. Матрица компетенций центра оценки. Почему компетенции важны для вас как для наблюдателей.

Аналитическое упражнение — работа в парах

Оценка упражнения

День 2

Технология проведения ассесмент центров — процесс ORCEF

Роль наблюдателя в ассесмент центре.

Типы упражнений:

Групповые упражнения, Аналитические презентационные упражнения, Аналитическое упражнение на поиск фактов, Ролевое упражнение. Индивидуальные упражнения, презентации, интрей.

Индивидуальное деловое упражнение "Презентация"

Оценка упражнения «Презентация»

Упражнение «Ролевая игра» (работа в парах)

Оценка упражнения «Ролевая игра»

День 3

Ассесмент центр на сторонних кандидатах

Практика по наблюдению различных упражнений, классификации и оценке результатов.

Интегральная сессия, проставление оценок

День 4

Предоставление обратной связи кандидатам

Практика предоставления обратной связи.

Написание отчетов

Анализ результатов и практика написания отчетов.

По окончании тренинга участники смогут:

- Грамотно выбирать упражнения, позволяющие оценить необходимые компетенции.
- Проводить анализ и давать интегрированную оценку компетенций исходя из поведенческих индикаторов.
- Писать отчеты и предоставлять обратную связь кандидату по результатам центра оценки.



Saville & Holdsworth Ltd
Occupational Psychologists

Контактный телефон: (095) 488-80-93

www.shl.ru

ПРОГРАММА СЕМИНАРА «ОРГАНИЗАЦИЯ И ПРОВЕДЕНИЕ ЦЕНТРОВ ОЦЕНКИ И РАЗВИТИЯ»

Продолжительность: 3,5 дня

По окончании курса участники будут иметь все необходимые навыки для:

- Выбора инструментов для центра оценки или развития
- Составления расписания центра для кандидатов и наблюдателей
- Наблюдения и оценки кандидатов
- Составления отчетов и планов индивидуального развития по результатам центра оценки или развития
- Разработки собственных упражнений

Программа рассчитана на сотрудников отделов управления человеческими ресурсами, отделов обучения, а так же на линейных менеджеров, заинтересованных в развитии своих подчиненных.

День первый

- Введение в понятие «Центр оценки или развития». История и современные взгляды.
- Роль модели компетенций. Краткий обзор методик анализа работ для создания модели компетенций компании.
- Обзор различных инструментов оценки. Выбор инструментов для оценки различных компетенций: основные правила и принципы.
- Case study: выбор инструментов для центра оценки.

День второй

- Основные принципы разработки имитационных упражнений. Case study.
- Принципы наблюдения и оценки. Обзор навыков, необходимых в работе наблюдателя. Подготовка наблюдателей. Case study.
- Интегрирование всей необходимой информации. Особенности составления расписания центров оценки для кандидатов и для наблюдателей.

День третий

- Case study: разработка программы центра оценки или развития.
- Презентация и обсуждение.

День четвёртый

- Подведение итогов центра оценки или развития. Принятие решений. Планирование дальнейших шагов. Составление планов развития.

Occupational Psychologists

Контактный телефон: (095) 937-12-61; e-mail opl@consultant.com

Расследование корпоративного мошенничества

Майкл Дж. Коумер и Maxima Group Plc,

Частота и стоимость случаев корпоративного мошенничества возрастают.

Руководство по расследованию методов мошенничества и как восстановиться после мошенничества.

В 1998 году издательство Gower опубликовало имеющее широкий успех третье издание книги Майкла Коумера «Корпоративное мошенничество». К сожалению, потребность в таких книгах не исчезла. Она даже возросла. Поэтому эта новая книга была написана с упором на практические методы расследования случаев мошенничества. Цель состоит в том, чтобы помочь жертвам убедиться в том, что они могут стремительно и эффективно реагировать, возвращать свои деньги, возмещать расходы и проценты, наказывать своих обидчиков так, чтобы было неповадно другим.

Самое важное состоит в том, что книга поможет жертвам вернуться в нормальный режим работы как можно быстрее. Благодаря справочной информации и примерам, неподражаемому стилю автора, книга является практическим и ярким руководством по теме, связанной с потенциальными опасностями для бизнеса.

Майкл Дж. Коумер – Главный исполнительный директор компании Maxima Group Plc, специализирующейся на предотвращении, обнаружении, расследовании и восстановлении потерь в бизнесе, как бы они не возникли.

Книга выходит в 3-ем квартале 2003 года.

HIPPO

Управленческие команды

Р. Мередит Белбин

Среди исследований команд в бизнесе эта книга стоит особняком. Она является самым авторитетным трудом по структуре команд менеджеров. Книга постоянно переиздается и уже давно стала мировым бестселлером.

Понимание важности построения команды всегда будет важным фактором успешного развития и роста бизнеса.

Управленческие команды – это одна из наиболее широко читаемых и влиятельных книг в этой жизненно важной области менеджмента. Газета **Financial Times** назвала книгу в числе 50 наиболее существенных книг по бизнесу всех времен. Основанная на исследованиях, проведенных д-ром Белбином в Henley Management College, UK, классификация ролей в команде стала частью повседневного языка организаций во всем мире.

«Ее должны прочесть все, кто отвечает за комплектацию компаний управленческими командами.»

Д-р Мередит Белбин – основатель компании Belbin Associates, специализирующейся на оценке и развитии управленческих команд, а также тренингах командообразования.

Книга выходит во 2-ом квартале 2003 года.

HIPPO

Как провести тренинг

Мартин Орридж

«Цель этой книги – дать практическое руководство по проведению хорошей обучающей программы как менеджерам, стремящимся провести групповую работу, так и тем специалистам, кто только начинает свой путь в области обучения взрослых», – говорит в предисловии автор.

Вы прочтете пособие, написанное опытным тренером и консультантом, который смотрит на реалии бизнес-тренинга с «человеческой» стороны. Во введении он объясняет необходимость и полезность тренинга. Часть 1 показывает, как разработать успешную тренинговую сессию. Часть 2 посвящена деталям подготовки и проведения тренингов. В заключительной части содержится подборка документов и форм, которые могут быть использованы на различных стадиях подготовки тренингов. В тексте книги содержится множество советов, подсказок, примеров, списков и упражнений вместе со сценами из реальной жизни, которые должны помочь запоминанию ключевых моментов руководства.

Стиль книги остается на всем ее протяжении практичным и благожелательным. Руководство окажется полезным как для профессиональных тренеров, так и для менеджеров, занятых развитием своих подчиненных.

Отзывы

«Стиль автора неизменно практичен и благожелателен. Книга будет интересна как для профессионалов обучения, так и для менеджеров и лидеров команд, занятых развитием персонала.»

European Foundation for Management Development

«Это прекрасное руководство для тех, кто осваивает профессию тренера.»

«Journal of the Association of Staff Development», январь 2000

«Это руководство приятно взять в руки. ... Автор, что очевидно, весьма хорошо владеет областью обучения и познания. Его экспертиза и советы по вопросам стиля обучения очень полезны... Данный том будет ценным дополнением к библиотеке любого тренера. Если вы тренер, то у вас должна быть эта книга.»

Electronic Library

Книга имеется в продаже

НIPPO

Иен Баллантайн
Найджел Пова

Центры Оценки и Развития

Переводчик Е. Г. Горелова
Научный редактор Т. В. Носова
Компьютерная верстка О. А. Скоркин
Корректор Н. В. Зернова

Подписано к печати 21.04.2003 г. Формат 70 × 100 / 16.
Бумага офсетная № 1. Печать офсетная.
Уч.-изд. л. 13 Тираж 1000 экз. Заказ № 394

Издательство «HIPPO»
Для почтовых сообщений:
53 Sandy Hill Road
Woolwich
London UK

Телефон в Москве: 937-1261
эл. почта: hippo@publicist.com

Отпечатано в ОАО «Типография „Новости“»,
107005 Москва, ул. Фридриха Энгельса, 46