
ОРГАНИЗАЦИОННО-ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ ПРАКТИКА

Комментарий к Нормативам и этическим принципам создания и проведения Центра оценки

БАЗАРОВ Тахир Юсупович

Доктор психологических наук, профессор, МГУ им. М.В. Ломоносова

E-mail: tbazarov@mail.ru

Технология Центров оценки завоевала популярность как у HR-менеджеров, так и у руководителей организаций, которые давно нуждаются в понятном и технологичном инструментарии для решения управленческих задач в области работы с персоналом. Запросы на проведение оценки растут с каждым днем, и предложение провести вместо «обычного» психологического тестирования оценку с использованием данной технологии заказчики принимают с неподдельным интересом. Несмотря на почти 25-летнюю историю использования технологии Центров оценки в Российской Федерации, литературы по данной теме на русском языке чрезвычайно мало. Причем, как это принято в России, трансформация любой технологии зачастую начинается еще до ее понимания и овладения традиционным способом применения. Но самое главное отличие связано с важнейшим принципом технологии – оценкой поведения. Технология Центров оценки сфокусирована на поведении. Во-первых, именно поведение наблюдается во время Центра оценки. Во-вторых, поведение – отправная точка и в процессе разработки процедуры, и при составлении упражнений.

Что касается нормативов, то известная мне практика (моя и моих учеников) вполне соответствует изложенным в статье принципам. Об этом свидетельствуют соответствующие публикации (см. список литературы).

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

Принципиально важно, чтобы существенная часть персональной информации была получена не из «вербальных» источников (интервью, опрос, анкетирование, тестирование), а из активно-деятельностных проявлений испытуемых. Речь идет о моделировании ключевых аспектов профессиональной деятельности. Именно такие параметры программы, как «работа в деятельностном контексте» – решение профессиональных задач, принятие решений в «заданных условиях», взаимодействие с другими людьми в ситуациях, релевантных основной деятельности, – являются ключевыми характеристиками добротного Центра оценки.

Кроме того, важна концепция, лежащая в основе программы. Концептуально любая оценка может быть представлена на континууме ближе либо к полюсу «диагностика», либо к полюсу «идентификация». В первом случае эксперты исходят из наличия стандартных

норм, с которыми могут быть сопоставлены полученные данные. Во втором случае предполагается наличие типологии, из которой исходят консультанты. При этом возможные варианты движения в любом из указанных направлений обычно группируются вокруг таких конструктов, как «задачи», «функции» или «роли».

Поскольку в России нет официального документа, регламентирующего проведение и использование результатов Центров оценки, многие провайдеры и разработчики придерживаются своих личных представлений о том, как правильно это делать. Хотя, с нашей точки зрения, многие коллеги – профессионалы в области оценки человеческого потенциала – соблюдают изложенные выше нормативы и этические принципы. Наибольшие расхождения, на наш взгляд, касаются этических принципов. Кто-то и по сей день считает, что Центр оценки должен оставаться для участников своего рода «черным ящиком», т.е. рассказывать людям о том, по каким компетенциям их будут оценивать, и какое поведение будет изучаться, совсем не обязательно, скорее, наоборот, эту информацию раскрывать не нужно. Такое поведение может быть продиктовано двумя моментами: разработчики и организаторы Центров оценки либо не уверены в качестве своей программы, либо не до конца понимают, что если технология выстроена правильно (причем с соблюдением принципа осведомленного согласия), то раскрытие участникам информации о критериях не только не помешает, но, наоборот, качественно повысит общую эффективность и вовлеченность людей в проект. Другой не менее важный вопрос – подготовка наблюдателей. К сожалению, не всегда и не везде соблюдается этот принцип. А ведь наблюдение является ключевым процессом в технологии оценки. В *Нормативах и этических принципах создания и проведения Центров оценки* процесс подготовки наблюдателей изложен максимально полно и точно.

В отечественной практике проведения Центров оценки, на наш взгляд, крайне не хватает профессиональных стандартов относительно статистической интеграции оценок. На сегодняшний день эта процедура осуществляется по-разному: кто-то считает среднее арифметическое, кто-то просто суммирует общий балл. Мы, например, придерживаемся подхода, когда компетенции (при их достаточном количестве, т.е. около 12 штук) объединяются в блоки или кластеры, и каждому кластеру присваивается весовой коэффициент (так называемый поправочный коэффициент, зависящий от степени легкости развития компетенций). Если же в модели всего 5–6 компетенций, то разумнее не объединять их в кластеры, а присвоить веса каждой компетенции.

Еще один важный вопрос, который не был затронут в обсуждаемой статье, – роль фасилитатора, т.е. ведущего Центра оценки. В статье эта роль неявно приравнивается к роли тренера, и несколько раз говорилось о том, что в этой роли может выступать и сам наблюдатель. На самом деле это не совсем так. Роль ведущего Центра оценки отличается от тренерской, хотя, безусловно, навыки тренера здесь очень важны. Задача фасилитатора – создать такие условия, чтобы участники продемонстрировали свои компетенции, при этом на него ложится важная функция – обеспечение баланса между индивидуальными и групповыми проявлениями участников. Ведущему необходимо также соблюдать баланс между проведением конкретных упражнений, ролевых игр и кейсов, и их анализом. Тренер может позволить себе углубленно заниматься изучением точек зрения участников на проведенную ролевую игру, выводить каждого на рефлексию, тогда как у ведущего Центра оценки на это отводится совсем немного времени. Тем не менее это необходимо делать, чтобы у участников не возникало ощущения «за стеклом» (когда требуется просто продемонстрировать то или иное поведение) и ощущения незаконченного действия.

Литература по теме

- Аксенова Е.А. Стратегический ассесмент. М.: Аспект Пресс, 2007.
- Базаров Т.Ю. Технология центров оценки для госслужащих. Проблемы конкурсного отбора. М.: ИПК госслужбы, 1995.
- Базаров Т.Ю. Социально-психологические методы и технологии управления персоналом организации. М.: ИПК госслужбы, 2000.
- Базаров Т.Ю. Управленческие технологии: проблемы организационного развития // Социальная психология в современном мире. М.: Аспект Пресс, 2002.
- Базаров Т.Ю. Компетенции будущего: квалификация, компетентность (критерии качества) // Открытый университет / под ред. В.Л. Глазычева, С.Э. Зуева. М., 2003. С. 510–539.
- Базаров Т.Ю. На что годятся ваши менеджеры? // Sales business\продажи. 2004. № 4. С. 61–65.
- Базаров Т.Ю. Как увидеть в человеке талант? // Свой бизнес. 2005. № 9. С. 74–75.
- Базаров Т.Ю. Технология Assessment Centre // Менеджер по персоналу. 2006. № 8. С. 4–13.
- Базаров Т.Ю. Технология Assessment Centre // Менеджер по персоналу. 2006. № 9. С. 6–13.
- Базаров Т.Ю. Практическая социальная психология: от развития организаций к организации развития // Материалы IV Всероссийского съезда РПО. М.; Ростов-на-Дону: Кредо, 2007. С. 77–78.
- Базаров Т.Ю. Психологические грани изменяющейся организации. М.: Аспект Пресс, 2007.
- Базаров Т.Ю. Антикризисный потенциал управленческой команды // Современный кадровый менеджмент: сб. Вып. 7. М.: ИПК госслужбы, 2009. С. 10–42.
- Базаров Т.Ю. О федеральном резерве управленческих кадров // Управление персоналом. 2009. № 14. С. 15–16.
- Базаров Т.Ю. Роль HR-менеджеров в управлении людьми в условиях неопределенности // Финансовая газета-ЭКСПО. 2009. № 2.
- Базаров Т.Ю. Технология центров оценки персонала: процессы и результаты. М.: Кнорус, 2011.
- Базаров Т.Ю., Аксенова Е.А. Технология ассесмента // Социальная психология: практикум: учеб. пособие / под ред. Т.В. Фоломеевой. М.: Аспект Пресс, 2006. С. 426–448.
- Базаров Т.Ю., Беков Х.А., Аксенова Е.А. Методы оценки персонала государственных и коммерческих структур. М.: ИПК госслужбы, 1995.
- Базаров Т.Ю., Долгополова О.А. Психологические аспекты управления персоналом в системе государственной службы: учеб. пособие. Волгоград: Изд-во ВАГС, 2002.
- Базаров Т.Ю., Ладионенко М.А. Принятие критической обратной связи по итогам оценки персонала // Вестник МГОУ. Серия «Психологические науки». 2008. № 3. С. 3–18.
- Базаров Т.Ю., Полежаева Е.А. Особенности оценочных процедур для выявления потенциала будущих бизнес-тренеров // Современный кадровый менеджмент / под ред. Г.Т. Базаровой. Вып. 6. М.: ИПК госслужбы, 2007. С. 70–80.