

Рыжова Н. Михеев Ю.

# ЦЕНТР ОЦЕНКИ ШАГ ЗА ШАГОМ

*Навигатор по разработке и проведению*

Соответствует  
Российскому стандарту  
центра оценки

INSTITUTE OF TECHNICAL  
TRAINING INSTITUTE



АРБ ПРО



Нина Рыжова

**Центр оценки. Шаг за  
шагом. Навигатор по  
разработке и проведению**

«Accent Graphics communications»

2015

УДК 159.99

ББК 88.40

## **Рыжова Н. Е.**

Центр оценки. Шаг за шагом. Навигатор по разработке и проведению / Н. Е. Рыжова — «Accent Graphics communications», 2015

Цель книги – рассказать широкой аудитории о том, как самостоятельно организовать и провести центр оценки (ассесмент-центр) или проверить качество работы провайдера. Книга объединяет 10 последовательных шагов, этапов оценки, где описаны необходимые действия. На каждом этапе разбираются методические вопросы, которые чаще всего вызывают трудности у организаторов и исполнителей подобных проектов. Это первое и единственное в России издание, где: Предложен план подготовки и проведения проекта с применением центра оценки. Даются рекомендации в соответствии с нормами российского стандарта центра оценки. Предложен способ планирования и измерения отдачи от проектов по оценке. Даются методические рекомендации по разработке заданий для центра оценки, приводятся примеры заданий. Кузьмина Ирина Анатольевна, руководитель направления управления кадровым резервом, ОАО «Газпром нефть»: «Практичная, полезная, понятная, другими словами правильная книга, написанная настоящими профессионалами. В книге описаны, пожалуй, все возможные подводные камни и предложены конкретные советы по тому, как их избежать. Начинающим специалистам в области оценки и развития людей книга позволит в простой и лаконичной форме познакомиться с технологией разработки и проведения центров оценки и развития. Опытному читателю книга поможет структурировать все имеющиеся знания в простую схему из 10 шагов. И те, и другие, несомненно, оценят приятное дополнение – шаблоны писем, бланков, опросников, примеры упражнений – их легко можно переработать под собственные цели и задачи или использовать как есть». Сергиенко Сергей Константинович, доктор психологических наук, профессор ГОУ ВПО «Государственный университет управления»: «Когда-то Андрей Макаревич, лидер рок-группы «Машина времени» и один из кумиров моего поколения, делил все песни (независимо от жанров и направлений) на «хорошие» и «плохие». Эта самая простая классификация применима и к

книгам. Данная книга относится к «хорошим». Несомненным ее достоинством является четкое операционализированное описание метода центра оценки. Я с удовольствием буду использовать эту работу как учебное пособие в своих лекциях для бакалавров, магистров и слушателей курсов МВА.» Грозина Екатерина Юрьевна, Заместитель директора по развитию, ННОУ “Учебный Центр ОАО Иркутскэнерго”, руководитель проектов по развитию персонала ОАО «ЕвроСибЭнерго»: Думаю, «Навигатор по разработке и проведению ЦО» для многих станет настольной книгой, а «10 шагов» организации ЦО, очень понятно и структурировано представленные, будут полезны как новичкам, так и опытным оценщикам для постоянной самопроверки. Кроме этого, книга, без сомнения, устанавливает высокую планку в качестве проведения ЦО и является необходимым методологическим материалом для обеспечения соответствия российскому стандарту центра оценки».

УДК 159.99

ББК 88.40

© Рыжова Н. Е., 2015

© Accent Graphics  
communications, 2015

## Содержание

От авторов	6
О книге и ее авторах	7
Какую пользу я получу от этой книги?	9
Определения и сокращения	12
Определения	12
Сокращения	14
Центры оценки и центры развития	15
Поводы для проведения центра оценки и центра развития	15
Что такое центр оценки?	16
Центр оценки с одним участником	17
Центры оценки с группой участников	18
Конец ознакомительного фрагмента.	19

# **Рыжова Н.Е., Михеев Ю.А**

## **Центр оценки шаг за шагом. Навигатор по разработке и проведению Проект Группы Компаний «Институт Тренинга – АРБ Про»**

### **От авторов**

Мы очень рады, что эта книга, над которой мы работали в течение двух лет, теперь найдет своих читателей.

Когда мы начинали работать над книгой, российский рынок оценки персонала был гораздо менее структурирован. На тот момент еще не был разработан Российский стандарт центра оценки. Мы ставили перед собой задачу написать книгу, которая поможет специалистам по управлению персоналом самостоятельно организовать центр оценки и проверить, насколько провайдер (или команда внутренних специалистов) действует в соответствии с требованиями к подобным проектам.

В 2013 году инициативная группа консультантов взялась за разработку стандарта центра оценки, и один из авторов книги Юрий Михеев принял в этом участие. После выпуска стандарта мы внесли ряд уточнений в текст книги, привели его в полное соответствие с принятыми профессиональным сообществом нормами.

Мы хотим поблагодарить наших коллег и партнеров, которые приняли участие в создании книги. *Евгения Доценко* – за идею представить книгу в логике «10 шагов», за помощь в ее создании, за советы и идеи. *Анну Грибанову* – за поддержку первого электронного издания. Коллег по рынку за продуктивную совместную работу в ходе разработки Российского стандарта центра оценки ([http://hrdevelopment.ru/federations/f\\_assess/02.pdf](http://hrdevelopment.ru/federations/f_assess/02.pdf)), которая во многом мотивировала к написанию этой книги. Сотрудников компании *Герофарм* – за первые позитивные отзывы о книге. *Сою Доросс* – за помощь в создании обложки, весь коллектив *ООО «Студия 101»* за помощь в подготовке книги к изданию. Спасибо нашим родным и близким за то, что они были рядом и поддерживали нас!

Нина и Юрий

## О книге и ее авторах

Раз эта книга оказалась у вас в руках, вы собираетесь самостоятельно проводить или создавать центры оценки. Или, возможно, вы планируете привлечь консалтинговую компанию для проведения проекта и считаете своим долгом разобраться в теме. Мы рады, что вы обратились к нашей книге в любой из этих ситуаций.

Конечно, по теме компетенций и их оценки написано множество прекрасных книг, и авторов некоторых из них мы не можем не упомянуть. Это и Л. Страдвик, уделившая особое внимание обучению наблюдателей-экспертов; и Спенсер Л. и Спенсер С., создавшие книгу про компетенции; и авторы лучших, на наш взгляд, книг про разработку и проведение центров оценки и центров развития: Баллантайн И., Пова Н. «Центры оценки и развития», Кляйнманн М. «Ассесмент-Центр», Вудраф Ч. «Центры развития и оценки».

Однако в последние годы ритм жизни растет, времени на изучение нового остается все меньше. В Европе и Америке большую популярность приобретают издания, которые позволяют в короткие сроки разобраться с той или иной технологией и корректно применить ее на практике. Свою задачу мы видим в том, чтобы структурировать имеющиеся знания, а также рассказать про наш практический опыт разработки и проведения центров оценки и центров развития. Мы постарались сделать так, чтобы вы могли найти в *одной книге* ответы на все ключевые вопросы, которые нередко возникают при реализации таких проектов.

Нам вместе предстоит пройти *10 шагов*. На каждом шагу мы кратко описываем перечень мероприятий, которые необходимо осуществить, и уделяем особое внимание тем методическим вопросам, в которых чаще всего на практике возникают трудности.

Мы стремились написать эту книгу так, чтобы ее с удовольствием читали как те, кто впервые заинтересовался оценкой персонала, так и профессионалы. Мы сознательно ушли от формата строго научной литературы для того, чтобы привлечь широкий круг читателей и разъяснить основные принципы, без реализации которых центр оценки (он же ассесмент-центр или ЦО) не даст валидных результатов.

Отдельное внимание мы уделим вопросу оценки ROI (возврата на инвестиции) в оценочных проектах. Увы, проекты с применением технологии ассесмент-центров зачастую реализуются с нарушениями базовых принципов (что приводит к снижению валидности), без учета специфики компании, а порой – и без четко сформулированной цели! Огромное количество ресурсов уходит как на подготовку, так и на проведение центров оценки и центров развития. Компании тратят колоссальные бюджеты и время сотрудников, оценивая руководителей, резервистов или внешних кандидатов, получая порой сомнительный результат или не используя его в дальнейшем. Применение ROI-методологии позволит вам избежать неоправданных вложений в оценочные мероприятия.

Авторский коллектив имеет многолетний опыт проведения центров оценки и центров развития самых разных форматов под разные задачи. В книге предлагается как широкий пласт теории, которая поможет максимально глубоко изучить методологию, лежащую в основе центров оценки, так и большое количество примеров и реальных жизненных ситуаций, с которыми мы столкнулись (или «почти столкнулись») в ходе нашей работы.

Мы: Нина Рыжова, Юрий Михеев, Евгений Доценко – занимаемся разработкой и проведением центров оценки и центров развития в таком составе в ГК «Институт Тренинга – АРБ Про» уже более 15 лет. За это время мы работали с российскими коммерческими предприятиями, с представительствами транснациональных компаний в РФ и с околосударственными структурами. Мы сталкиваемся с самыми разнообразными запросами в нашей работе: от оценки компетенций до глубокой диагностики потенциала сотрудников. Равно как и масштаб проектов может сильно отличаться: в некоторых ситуациях мы стартуем с разработки модели

компетенций и заканчиваем передачей программы центра оценки «под ключ», в других – проводим оценку небольшой группы сотрудников своими силами. Соблюдая требования конфиденциальности, принятые в консалтинговом бизнесе, мы не всегда можем упоминать названия компаний, которые описаны в примерах. Надеемся, что наши читатели отнесутся к этому с пониманием.

В 2012 году группа консультантов и профессионалов в области оценки начала разработку российского стандарта центра оценки. Юрий Михеев представлял нашу команду в этой работе. В 2013 году российский стандарт центра оценки был представлен в журнале «Организационная психология» ко всеобщей радости профессионалов в области оценки персонала. В этой книге используются терминология и принципы, описанные в принятом стандарте. Этот стандарт – общероссийский, а не внутриорганизационный документ, который является культурной и этической нормой. Это означает, что профессиональному сообществу предлагается принять правила и требования стандарта добровольно, хотя он и не является юридической нормой. Стандарт является научно обоснованным документом, и все его положения, описывающие метод ЦО, представляют собой практическое руководство. Они задают минимальный объем требований к ЦО. Если хотя бы одно из них не учтено при подготовке, проведении и представлении результатов оценки, то программа оценки не может называться ЦО. Мы будем ссылаться на них по мере необходимости<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Российский стандарт центра оценки. Журнал «Организационная психология», № 2, 2013.

## Какую пользу я получу от этой книги?

Раз уж мы с самого начала заговорили об отдаче на инвестиции, давайте попробуем понять, что вы сможете получить, инвестировав свое время в прочтение этой книги. Мы предлагаем проверить себя и пройти короткий тест на знания, необходимые для разработки и проведения центра оценки или центра развития.

1) Отметьте все пункты, которым обязательно должен соответствовать центр оценки:

- A. Наличие четких критериев для оценки, определяемых требованиями работы.
- B. Предварительное интервью по компетенциям.
- C. Оценивается поведение в смоделированных ситуациях, близких к реальным.
- D. Использование психологических тестов.
- E. Несколько участников.
- F. Единые условия для всех участников.
- G. Подготовленные наблюдатели-эксперты.

2) Можно ли провести центр развития без наблюдателей-экспертов, силами одного ведущего?

- A. Да.
- B. Нет.

3) В каких ситуациях следует использовать центр развития?

- A. Отбор при найме.
- B. Принятие решения о назначении на должность.
- C. Создание установки на модульную программу обучения.
- D. Создание индивидуального плана развития.
- E. Изменение заработной платы.
- F. Чтобы взбодрить сотрудников.
- G. Принятие решения об увольнении сотрудника.

4) Цели для оценки ROI центра оценки невозможно поставить на...

- A. Уровне 0, т. к. качество центра оценки нельзя измерить.
- B. Уровне 1, т. к. в оценочных мероприятиях нам не важна реакция участников.
- C. Уровне 5, т. к. рассчитать финансовую выгоду от проекта по оценке невозможно.
- D. Можно поставить на всех уровнях.

5) Отметьте все поведенческие индикаторы, которые сформулированы некорректно:

- A. Берет на себя дополнительную работу.
- B. Не думает о других.
- C. Убеждается, что задача понята подчиненным правильно.
- D. Предлагает новые идеи, выходящие за рамки существующей деятельности.
- E. Способен принимать нестандартные решения.

6) Выберите верное определение центра оценки

*А. Центр оценки* (ассесмент центр) – комплексный метод диагностики *текущей* успешности в профессиональной деятельности, включающий набор различных частных методов, основой которого является оценка поведения участников группой наблюдателей-экспертов в моделирующих упражнениях.

*В. Центр оценки* (ассесмент центр) – комплексный метод диагностики *потенциальной* успешности в профессиональной деятельности, включающий набор различных частных методов, основой которого является оценка поведения участников группой наблюдателей-экспертов в моделирующих упражнениях.

7) Что такое план наблюдения?

А. Это план, в котором указано, каких именно участников в каждом упражнении оценивают конкретные наблюдатели-эксперты.

В. Это план, в котором указано, какие компетенции оцениваются в ходе центра оценки.

С. Это план-тайминг на день.

8) Как расшифровывается «НОКО»?

А. Это характеристики наблюдателей-экспертов: наблюдательность, ответственность, корректность, обучаемость.

В. Это процесс работы наблюдателей-экспертов: наблюдение, описание, классификация, оценка.

9) Кто принимает решение об итоговой оценке компетенций участника?

А. Тот, кто наблюдал этого участника в большем количестве упражнений.

В. Ведущий центра оценки.

С. Решение принимается коллегиально всеми наблюдателями-экспертами и должно быть обосновано конкретными наблюдениями.

10) Когда рекомендуется проводить сведение оценок?

А. На следующий день после проведения центра оценки.

В. Сразу по завершении центра оценки.

С. Через неделю после проведения центра оценки.

А теперь проверьте себя!

**Таблица 1. Правильные ответы к тесту**

Номер вопроса	Правильные ответы
1	A, C, E, G
2	A
3	C, D
4	D
5	B, E
6	B
7	A
8	B
9	C
10	B

Если вы дали 3 неверных ответа и более, вероятнее всего, эта книга будет вам очень полезна и в случае, если вы разрабатываете и проводите центры оценки самостоятельно, и если вы заказываете эти услуги у внешних провайдеров.

## Определения и сокращения

### Определения

**Администратор центра оценки** – сотрудник, который организует техническую часть процедуры центра оценки (ЦО). В его обязанности входит подготовка помещений для проведения ЦО, контроль регламента ЦО, организация питания участников ЦО, подготовка, выдача и сбор материалов ЦО и т. п.

**Анализ профессиональной деятельности** – сбор информации о ключевых задачах и образцах целевой профессиональной деятельности. Полученная информация является основой для определения набора компетенций/критериев, необходимых для успешного выполнения этой деятельности, а также для выбора или разработки методик оценки.

**Валидность ЦО** – обоснованность и пригодность применения программы ЦО в конкретных условиях.

**Валидность содержательная** – это степень соответствия моделирующих упражнений ЦО, разработанных образцов поведения и компетенций/критериев набору ключевых действий и задач профессиональной деятельности.

**Валидность конструктивная** – это степень обоснованности того, что в ЦО действительно измеряются заданные и соответствующие научным представлениям компетенции/критерии. Конструктивная валидность позволяет обосновать тот факт, что оценка, выставленная наблюдателем-экспертом, корректно спрогнозирует, насколько поведение участника будет соответствовать компетенциям/критериям, выявленным в ходе анализа профессиональной деятельности.

**Валидность критериальная** – это определенная статистическими методами степень соответствия результатов конкретной программы ЦО и показателей успешности деятельности, которые рассматриваются как объективные в соответствующей профессиональной среде. Показатели успешности деятельности должны определяться на подготовительном этапе ЦО. Оценка критериальной валидности возможна только по прошествии определенного времени после окончания ЦО.

**Ведущий ЦО** – специалист, который отвечает за содержательную часть проведения ЦО и организацию процедуры сведения оценок.

**Дизайнер ЦО** – специалист, который разрабатывает программу ЦО.

Задание ситуационной диагностики – см. *моделирующее упражнение*.

**Классификация** – отнесение описанных примеров поведения к образцам поведения и далее к компетенциям/критериям.

**Компетенция/критерий** – это группа образцов поведения, связанных с успешностью профессиональной деятельности. Образцы группируются на основе их смыслового сходства/различия. В практике ЦО понятия «компетенция» и «критерий» не различаются.

**Моделирующее упражнение (задание)** – метод деловой игры, который позволяет воспроизводить (моделировать) наиболее значимые поведенческие аспекты профессиональной деятельности.

**Наблюдатель-эксперт ЦО (или «наблюдатель»)** – специалист, который наблюдает, описывает, классифицирует и оценивает поведение (НОКО) участников ЦО.

**Наблюдение** – отслеживание примеров поведения участников во время проведения упражнений.

**Непосредственно наблюдаемое поведение** – поведение (вербальное и невербальное) участника в ЦО, доступное восприятию наблюдателя-эксперта без искажения и потери информации.

**НОКО** – последовательность действий наблюдателя-эксперта в ходе проведения моделирующих упражнений. Состоит из четырех этапов: наблюдение (Н), описание (О), классификация (К) и оценка (О) поведения. По своему типу НОКО относится к независимой экспертной оценке.

**Образец поведения (поведенческий индикатор)** – типизированный (устойчивый и регулярно проявляющийся) пример успешного или неуспешного поведения. Группа образцов поведения составляет содержание компетенции/критерия.

**Обратная связь** – представление итоговых результатов оценки заказчикам и участникам, целью которого является обеспечение принятия результатов ЦО.

**Описание** – точная регистрация примеров поведения в протоколе наблюдения.

**Оценка** – определение уровня выраженности компетенции/критерия на основе используемой шкалы.

**План наблюдения** – это таблица, в которой указано, каких именно участников в каждом упражнении оценивают конкретные наблюдатели-эксперты. В плане отмечаются помещения, в которых проводится каждое упражнение, а также кто из участников и наблюдателей работает в этом помещении.

**Показатель эффективности деятельности** – независимая от результатов ЦО оценка участника, которая рассматривается как объективная в соответствующей профессиональной среде.

**Пример поведения** – способ решения задач профессиональной деятельности, доступный непосредственному наблюдению и объективной регистрации (описанию). Различают два типа примеров поведения: а) проявляющиеся в реальной профессиональной деятельности работника, б) демонстрируемые участником в моделирующих упражнениях ЦО.

**Программа ЦО** – это методическое описание ЦО. Она регламентирует проведение конкретного ЦО.

**Профессиональная деятельность** – трудовая деятельность, соответствующая принятым в обществе нормам, в том числе требованиям к эффективности деятельности и квалификации исполнителей.

**Разработчик моделирующих упражнений ЦО** – специалист, который создает моделирующие упражнения для ЦО.

**Расписание ЦО** – последовательность и точное время начала/окончания упражнений и других методик.

**Ролевой игрок** – выступает в качестве партнера участников ЦО в упражнениях, моделирующих взаимодействие. В качестве ролевого игрока может выступать как специально подготовленный актер, так и наблюдатель-эксперт, прошедший дополнительное обучение.

**Сведение оценок** – процедура интеграции индивидуальных экспертных оценок.  
**Упражнение** – см. *моделирующее упражнение*.

**Центр оценки (ассесмент центр, ЦО)** – комплексный метод диагностики потенциальной успешности в профессиональной деятельности, включающий набор различных частных методов, основой которого является оценка поведения участников группой наблюдателей-экспертов в моделирующих упражнениях. При решении задач развития вместо термина ЦО может использоваться центр развития (девелопмент центр).

**Шкалы оценки поведения в ЦО** – правила определения уровня выраженности компетенции/критерия. При оценке поведения в ЦО используются шкалы порядка<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Российский стандарт центра оценки Журнал «Организационная психология», № 2, 2013.

## Сокращения

**ЦО** – центр оценки.

**ЦР** – центр развития.

**НОКО** – наблюдение, описание, классификация, оценка.

**ROI** – return on investments (возврат на инвестиции).

## Центры оценки и центры развития

### Поводы для проведения центра оценки и центра развития

Центр оценки может быть полезен компании, если...

Необходимо решить одну из задач:

1. Отбор (внешний найм, ротация, отбор в кадровый резерв, отбор в управленческую команду).

2. Формирование управленческой команды.

3. Определение направлений индивидуального развития для ключевых сотрудников (напр., составление индивидуальных планов развития (ИПР), профориентация).

4. Разработка программ корпоративного обучения (ЦО позволяет выявить общие проблемные области у сотрудников).

5. Разработка профилей должностей (ЦО дает возможность оценить уровень компетенций у лучших исполнителей и использовать эти данные как ориентир)<sup>3</sup>.

Следует помнить, что *цель ЦО* – оценка *потенциальной* успешности в профессиональной деятельности. Эта деятельность может быть задана конкретно (напр., должность в организации) или по типу деятельности (напр., определенный уровень управления).

*В ЦО не должна оцениваться эффективность выполнения человеком его текущих должностных обязанностей. Даже в ситуации отбора на конкретную должность в ЦО оценивается потенциальная успешность участника, а не его прошлые результаты.*

Имеет смысл провести центр развития вместо центра оценки, ЕСЛИ...

Российский стандарт ЦО допускает вариант обучения в процессе ЦО (напр., развитие оцениваемых в ЦО компетенций/критериев, профессиональная адаптация). В этом случае результаты ЦО *не могут быть использованы для задач отбора*. Мы предлагаем называть такой формат центром развития.

Поводы для проведения центра развития:

1. Самостоятельное планирование сотрудником своего развития.

2. Создание установки на предстоящую программу обучения.

3. Повышение мотивации на собственное развитие у сотрудников.

4. Внутриорганизационные изменения, предполагающие увеличение ответственности сотрудника за свое развитие (напр., внедрение подхода 70-20-10).

---

<sup>3</sup> Российский стандарт центра оценки Журнал «Организационная психология», № 2, 2013.

## Что такое центр оценки?

*Центр оценки* (ассесмент центр) – комплексный метод диагностики потенциальной успешности в профессиональной деятельности, включающий набор различных частных методов, основой которого является оценка поведения участников группой наблюдателей-экспертов в моделирующих упражнениях. При решении задач развития вместо термина ЦО может использоваться *центр развития* (девелопмент центр)».

Самое важное слово в этом определении – «потенциальной». Чаще всего, задачи ЦО предполагают поиск наиболее подходящих сотрудников на те или иные позиции. Например, типичен запрос: «Кто из этих специалистов справится с управленческими задачами?» Скорее всего, специалисты имеют весьма ограниченный опыт такой работы, и задача ЦО – проверить потенциальную успешность в новой деятельности.

При этом деятельность может быть задана достаточно чётко (определенная должность) или относиться к определенному уровню (напр., линейный менеджер, топ-менеджер).

Рисунок 1. Признаки ЦО

Цель — оценка потенциальной успешности в профессиональной деятельности	Оценка проводится по компетенциям	Оценивается непосредственно наблюдаемое поведение	Используется набор различных методов
Оценка по каждой компетенции основывается на материалах наблюдения минимум двух наблюдателей-экспертов	В качестве одного из методов обязательно используются упражнения, моделирующие взаимодействие	По итогам для каждого участника выставляются оценки по компетенциям в соответствии с уровнем их выраженности	Каждая итоговая оценка в должна быть согласована в ходе обсуждения Наблюдателей-экспертов или с помощью обобщённой статистической процедуры

На основе Российского стандарта ЦО, 2013

В ЦО не оценивается эффективность выполнения человеком своих текущих обязанностей. Для этого в компаниях есть другие процедуры. Хорошая команда, проводящая ЦО, оценивает именно потенциальную успешность и не ориентируется на прошлые результаты участников.

Моделирующие упражнения (основа ЦО) должны быть разработаны с учетом требований деятельности и имитировать ее. Это позволяет наиболее точно определить, насколько успешен будет сотрудник в реальной работе. Более подробно про требования к моделирующим упражнениям мы поговорим в главах, посвященных разработке ЦО.

Термин «моделирующее упражнение» введен Российским стандартом ЦО в 2013 г. Мы полагаем, что корректнее было бы использование термина «моделирующее задание», т. к. слово «упражнение» предполагает, что мы *тренируем, упражняем* тот или иной навык. В центре оценки задачи обучения не ставятся, скорее мы создаем условия, чтобы человек мог проявить те или иные компетенции, поэтому термин «задание» был бы более уместен. Тем не менее, российский рынок принял такое условное обозначение, и мы будем далее в этой книге следовать общепринятой терминологии. При проведении центра оценки мы считаем важным использовать именно термин «задание», так как это формирует корректное понимание происходящего у участников ЦО.

Как же понять, является ли предлагаемая процедура оценки полноценным ЦО? Вы можете ориентироваться на ряд признаков, приведенных ниже.

Процедура не является ЦО, если:

Используется только одна методика оценки	Не используются моделирующие упражнения	Нет упражнений, моделирующих взаимодействие
Используются только тесты и опросники	Включает в себя только интервью	Оценка основана на наблюдениях только одного человека
Не используется процедура сведения оценок, интеграции данных		

На основе Российского стандарта ЦО, 2013

Особенность ЦО в том, что они, объединяя множество методов, позволяют оценить несколько составляющих:

- ◆ Особенности личности и потенциала человека (с помощью личностных тестов).
- ◆ Знания (с помощью тестов на знания).
- ◆ Навыки (с помощью моделирующих упражнений).
- ◆ Компетенции (с помощью интервью по компетенциям и моделирующих упражнений).

Измерив эти параметры в совокупности, можно наиболее точно определить сильные стороны и области, требующие развития. Кроме того, оценка потенциала позволяет ответить на вопросы:

- ◆ Есть ли основания полагать, что сотрудник будет развивать те или иные компетенции?
- ◆ Насколько сотруднику будет легко или сложно делать то, что он продемонстрировал в моделирующих упражнениях?
- ◆ Насколько ему будет комфортно заниматься той или иной деятельностью?
- ◆ *Ключевой вопрос:* насколько человек будет успешен в этой деятельности?

ЦО могут проводиться в двух форматах: групповом и индивидуальном.

## Центр оценки с одним участником

Есть ряд ситуаций, когда проведение группового ЦО нецелесообразно:

1. Нужно оценить всего одного сотрудника или кандидата.
2. Нет возможности собрать всех участников в одно время и в одном месте.
3. Включение участника в группу нецелесообразно и снизит эффективность оценки (напр., мы не рекомендуем включать директора департамента в группу его непосредственных подчиненных).

Обычно ЦО с одним участником проводится для руководителей высшего звена или при оценке небольшого количества кандидатов. В этом случае арсенал инструментов ситуационной диагностики у ведущих немного уменьшается. Затруднительно будет пригласить 4–5 ролевых игроков для проведения совещания или командной игры. Поэтому мы рекомендуем использовать моделирующие упражнения (задания), предполагающие участие максимум двух ролевых игроков одновременно. Формально, с момента принятия Российского стандарта центра оценки, ассессмент одного участника не является центром оценки.

Для того, чтобы компенсировать нехватку групповых заданий, можно:

1. Дополнить оценку интервью по компетенциям (Competency Based Interview).

2. Добавить оценку 360 градусов по компетенциям, которые трудно будет измерить в ходе моделирующих упражнений.

## **Центры оценки с группой участников**

Этот формат используется для оценки группы людей. Обычная группа состоит из 8-10 участников, которые проходят оценку по одним и тем же критериям.

В ходе ЦО участники выполняют моделирующие упражнения (задания ситуационной диагностики), предлагаемые ведущим. Задания могут быть как индивидуальными, так и групповыми. В каждом задании за каждым участником ведется наблюдение. Наблюдатели-эксперты фиксируют поведение участников в ходе заданий, проводят короткие интервью после их окончания.

Моделирующие упражнения могут дополняться тестированием, оценкой 360 градусов, интервью по компетенциям.

Особенность центра оценки в том, что участники не получают никакой обратной связи в ходе выполнения заданий.

Полученная в ходе наблюдений и из других источников информация классифицируется по компетенциям, затем по каждой компетенции выставляется итоговая оценка. В российской практике почти всегда по завершении центра оценки участникам предоставляется обратная связь. Мы считаем обратную связь по результатам ЦО обязательной.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.