

# HR

Журнал о людях в бизнесе

The  
Human  
Resources  
Times

ЭКОПСИ  
КОНСАЛТИНГ

№26, август 2014 г.

## Оценка: тренды и технологии



# Содержание

Мысли вслух	<b>Ключ к управлению персоналом</b> Марк Розин	3
Тема номера	<b>Как заглянуть в будущее: оценка потенциала сотрудников</b> Алексей Попов, Евгений Лурье, Елена Трдатьян	5
	<b>Центр оценки: от импровизации к стандарту</b> Евгений Лурье	17
	<b>Центр оценки в вопросах и ответах</b> Юлия Иванова, Камилла Мантаева	23
	<b>Внутренний центр оценки: проблемы и решения</b> Юлия Иванова, Камилла Мантаева, Григорий Финкельштейн	29
Аналитика. Исследования	<b>Поколения Y и старше...</b> Андрей Онучин	37
Личное дело	<b>«Я верю, что миром правит развивающая обратная связь»</b> Интервью: Юлия Иванова	45
VIP-консультирование	<b>Неудачная попытка</b> Мария Макарушкина	51
Дискуссия из LinkedIn	<b>Каких результатов ожидают заказчики оценки?</b>	53

The Human Resources Times  
Magazine корпоративный журнал  
(информационный бюллетень)  
«ЭКОПСИ Консалтинг».  
Журнал распространяется  
по бесплатной подписке среди  
топ-менеджеров ведущих российских  
и международных компаний.

Редактор: Мария Белицкая  
Лит. редактор: Василий Подобед

Дизайн: Александр Либков  
Иллюстрации: Екатерина Федина

Издание зарегистрировано  
в Федеральной службе по надзору  
за соблюдением законодательства  
в сфере массовых коммуникаций  
и охраны культурного наследия.  
Свидетельство о регистрации СМИ  
ПИ № ФС77-22056 от 24.10.2005.  
Тираж 3000 экз.

Опубликованные материалы  
являются собственностью редакции.  
Перепечатка и любое коммерческое  
использование материалов возможны  
только по согласованию с авторами.  
Москва, 2014 г.  
Учредитель, редакция и издатель:  
ЗАО «ЭКОПСИ Консалтинг»  
127006, Москва, ул. Долгоруковская, д. 7  
Тел.: +7 (495) 645-21-15,  
hrt@ecopsy.ru • www.ecopsy.ru

# Ключ к управлению персоналом

Марк Розин, президент «ЭКОПСИ Консалтинг»

**М**ировая индустрия оценки персонала по своим размерам приближается к индустрии развития (тренингам), а по объему инвестиций в исследование и разработку инструментов, наверное, даже обгоняет последнюю. На первый взгляд, это кажется странным: в HR-работе оценка – лишь один из элементов, который связан с выбором сотрудника на должность либо с первым шагом на длинном пути развития. Однако такое внимание к оценке представляется мне правильным. Человеческий ресурс – один из самых трудноизмеримых компонентов бизнеса. Мы можем с легкостью подсчитать наши финансовые ресурсы; нам по силам, хотя это и сложнее, оценить нематериальные активы – такие, как бренд и ноу-хау. Труднее же всего «ухватить», измерить кадровый ресурс. Вот, скажем, «Сбербанк» внедряет новую культуру обслуживания, на собеседование приходит кандидат с очень хорошим опытом – способен ли он работать в рамках новой культуры? Мы провели обучение средних менеджеров: что-то изменилось или деньги выброшены на ветер? Как отобрать студентов, чтобы пригласить их на работу – только по успеваемости? Пока эти и другие вопросы остаются без ответа, управление персоналом является шаманством: мы гадаем, попадая пальцем в небо. Как известно, не измеряешь – не управляешь. И потому до тех пор, пока мы не научились измерять компетенции сотрудников, мы не могли управлять человеческим ресурсом.

Наука об оценке персонала (а это именно наука!) достигла весьма впечатляющих результатов. Прогностическая валидность лучших инструментов оценки равна 85%. В переводе на житейский язык: если мы оценим компетенции 100 человек и затем дадим им работу, которую они раньше не делали и которая требует ровно этих компетенций, то в 85 случаях результаты нашей оценки точно предскажут эффектив-

ность человека в данном деле, а в 15 случаях мы ошибемся. Много это или мало? На самом деле это выдающаяся эффективность: диагностика автомобиля, который устроен гораздо проще человека, не дает более надежных результатов. Соответственно, у нас в руках есть сложный и мощный инструмент управления эфемерным человеческим ресурсом.

Однако это еще не предел. Технология ассессмента продолжает быстро двигаться вперед: мы замахнулись уже не просто на оценку компетенций, а на «вторую производную» – оценку потенциала человека, т. е. скорости развития его компетенций в будущем.

Инструменты оценки важны не только для менеджмента компании, но и для самого сотрудника. В квантовой механике есть интереснейшая закономерность: любое измерение или даже наблюдение «возмущает» измеряемый объект и изменяет его. Аналогичный закон действует в психологии: оценка человека с неизбежностью воздействует на него. Этот закон чрезвычайно затрудняет объективность измерения: мы всегда запаздываем, фиксируя то состояние, которое было правдой до начала наблюдения, но которого больше нет. Однако в психологии этот же закон выводит ассессмент из разряда чисто диагностических инструментов: оценка персонала не просто изменяет человека, а изменяет его в лучшую сторону. Человек, узнав результаты оценки, становится лучше – сильнее, компетентнее самого себя до ассессмента. Именно поэтому мы видим глубинную потребность в обратной связи – человек хочет сравнить себя с другими представителями профессии, с профилем позиции, узнать свой потенциал. Так что, с какой стороны не посмотри, оценка оказывается больше, чем оценка. Это ключ к управлению персоналом для менеджеров, с одной стороны, и мощнейший инструмент саморазвития – с другой.

# ПОТЕНЦИАЛ



# Как заглянуть в будущее:

## оценка потенциала сотрудников

**Алексей Попов**, научный консультант «ЭКОПСИ Консалтинг»

**Евгений Лурье**, руководитель R&D, директор по работе с клиентами, «ЭКОПСИ Консалтинг»

**Елена Трдатьян**, директор проектов «ЭКОПСИ Консалтинг»

### От компетенций к потенциалу

На протяжении нескольких десятилетий оценка компетенций занимала центральное место в арсенале HR-менеджера и руководителя. Этот проверенный и отшлифованный до блеска подход давал обоснованный и надежный ответ на вопрос, важный для любой компании: будет ли данный сотрудник успешен в конкретной деятельности на конкретной позиции (или «рядом» с ней – при решении сходных задач)? Однако в последние годы компании все чаще стали задаваться другим вопросом: сможет ли сотрудник через несколько лет выполнять работу, существенно отличающуюся от нынешней?

Появление этого тренда совершенно закономерно, ведь мир вокруг нас стал качественно другим. Он не просто изменился и застыл в новом состоянии – он меняется постоянно и *непредсказуемо*, причем скорость этих изменений лавинообразно растет. Компании вынуждены отвечать на этот вызов, наращивая скорость внутренних изменений.

Бизнес больше не может быть статичным, он либо бурно растет – либо угасает. Никто не в состоянии даже приблизительно предсказать, какие задачи придется решать сотрудникам всего через несколько лет. В попытках обеспечить нужную скорость реакции компании отказываются от традиционных иерархий и классических систем управления, создавая невиданные прежде гибкие организационные структуры и все больший акцент делая на проектной деятельности.

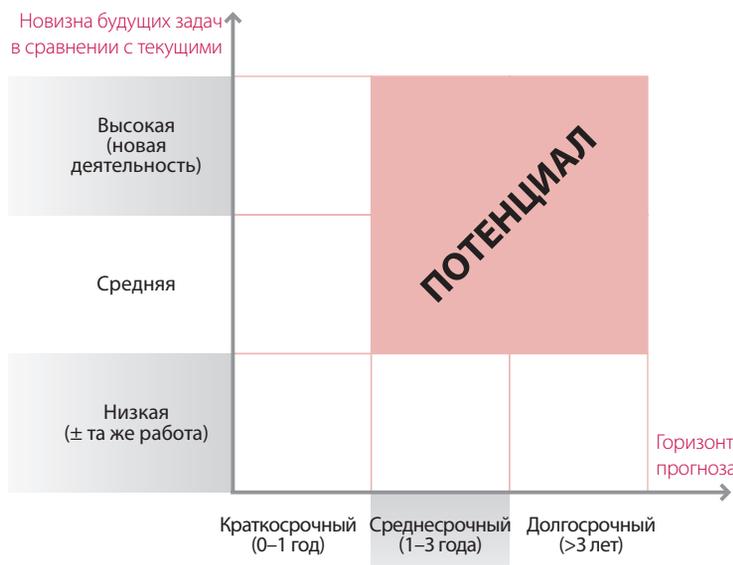
**Бизнес все острее нуждается не в узких специалистах, а в универсалах, которые способны легко подстраиваться под меняющуюся обстановку**

В соответствии с этим меняются и требования бизнеса к сотрудникам. Линейная предсказуемая карьера «от стажера до пенсионера» уходит в прошлое. Бизнес все острее нуждается не в узких

специалистах, а в универсалах, которые способны легко подстраиваться под меняющуюся обстановку, быстро переключаться между различными сферами деятельности, добиваясь синергетического эффекта, без труда переходить к решению совершенно новых, незнакомых задач, эффективно действовать в рамках сложных и изменчивых систем управления.

Привычные подходы к оценке могут помочь здесь лишь до определенной степени. Например, компетенции позволяют измерить соответствие сотрудника не только нынешним задачам, но и будущим (для этого проводят центры оценки) – однако лишь при условии, что сами эти задачи известны, ясны и описаны. А это возможно далеко не всегда: новые должности и виды работ возникают лавинообразно. Кроме того, речь все равно идет о соответствии «здесь и сейчас», а бизнесу необходимо понимать, может ли человек «врасти» в эти задачи в будущем, даже если сейчас не вполне к ним готов, то есть обладает ли он потенциалом.

Рисунок 1. Потенциал прогнозирует успешность сотрудника в среднесрочной и долгосрочной перспективе



Растущая потребность бизнеса в систематическом подходе, ориентированном именно на оценку потенциала, видна невооруженным глазом. По данным исследования Bersin by Deloitte, оценка потенциала сегодня является одним из ключевых трендов в HR: топ-менеджеры многих компаний по всему миру всерьез обеспокоены недостаточной готовностью своих компаний грамотно выявлять «таланты»<sup>1</sup>.

Некоторые глобальные компании решаются даже на разработку отдельной «модели потенциала» в дополнение к модели компетенций. Причем иногда две модели в значительной мере пересекаются, создавая путаницу (как мы увидим дальше, такие пересечения неслучайны). Однако чаще попытки оценить потенциал носят почти интуитивный характер и недалеко уходят от пресловутого «меткого глаза» менеджера, якобы умеющего распознать будущих «звезд».

Поэтому около четырех лет назад компания «ЭКОПСИ Консалтинг» запустила программу создания новых инструментов оценки потенциала, основанных на передовых современных исследованиях. Мы разработали такой подход и готовы представить его. Однако прежде чем предлагать новый инструмент измерения, необходимо более ясно очертить объект измерений.

### Что такое потенциал

Под потенциалом мы будем понимать набор характеристик сотрудника, которые прогнозируют его успешность в решении новых для него профессиональных задач в среднесрочной и долгосрочной перспективе. При этом мы подразумеваем, что эти характеристики могут быть измерены, а значит, проявляют себя в том или ином актуальном поведении.

Если вдуматься, это вполне естественное определение. Однако оно таит в себе два подводных камня.

<sup>1</sup> Исследование *Global Human Capital Trends, 2014 г.*, <http://www2.deloitte.com/global/en/pages/human-capital/articles/human-capital-trends-2014.html>.

## Конец принципа Питера?

Американский педагог Лоуренс Джонстон Питер, изучавший в середине XX века функционирование иерархических организаций, сделал интересное наблюдение, которое было названо принципом Питера: в иерархической системе любой работник поднимается до уровня своей некомпетентности. Если человек успешно справляется со своими обязанностями, его считают подходящей кандидатурой для выдвижения. После ряда выдвижений он достигает уровня, где обнаруживается его некомпетентность, так как новые обязанности оказываются ему не по силам. Продвижение вверх на этом заканчивается, но он остается на том месте, куда попал, хотя со своими обязанностями по-прежнему справиться не в состоянии. Со временем этот процесс приводит к тому, что большинство должностей в любой иерархической структуре оказываются заняты людьми некомпетентными, которые остаются на своих постах вплоть до ухода на пенсию. Работа при этом выполняется

теми, кто еще не достиг своего уровня некомпетентности.

В 1968 году Питер опубликовал книгу, посвященную этому принципу. Книга носила ярко выраженный сатирический характер, но при этом указывала на вполне реальные организационные закономерности. С тех пор книга многократно переиздавалась и была переведена на множество языков, включая русский<sup>3</sup>.

Постепенный отход от иерархических принципов организации компании несколько снижает остроту проблемы, но не лишает наблюдения Питера актуальности, поскольку ключевой механизм этого явления заключен не столько в строгой иерархичности, сколько в карьерном продвижении по принципу «вчерашней погоды».

Может быть, именно инструментам оценки потенциала суждено стать убийцей некомпетентности?

Во-первых, важно понимать, что оценка потенциала может вступить в противоречие с привычной логикой: очевидно слабый в настоящий момент человек может обладать высоким потенциалом. С одной стороны, люди меняются, а с другой, сильно недооценивают изменчивость даже своих собственных взглядов и убеждений (этот парадокс получил название «иллюзии конца истории»<sup>2</sup>) – что уж говорить об оценке «извне». Именно путаница между нынешней и будущей эффективностью – ключевая причина явления, которое описывается широко известным полшуточным принципом Питера.

Во-вторых, хотя большинство оценочных инструментов направлено именно на измерение «характеристик сотрудника, проявляющихся в его актуальном поведении», для оценки потенциала они оказываются пригодными далеко не всегда. Давайте проанализируем, почему это происходит.

### Почему существующие инструменты оценки не справляются с оценкой потенциала

- Самый простой инструмент оценки – «спросить у окружающих». Это может быть прямая формализованная оценка руководителя. Более технологичный

<sup>2</sup> Quoidbach, J., Gilbert, D. T., & Wilson, T. D. (2013). The end of history illusion. // *Science*, 339, 96–98. См. также [http://www.ted.com/talks/dan\\_gilbert\\_you\\_are\\_always\\_changing](http://www.ted.com/talks/dan_gilbert_you_are_always_changing).

<sup>3</sup> См. напр.: Питер Л., Халл Р. Принцип Питера, или Почему дела идут вкривь и вкось. – М.: Астрель, Полиграфиздат, 2012.

вариант – оценка «360 градусов». Однако у такого подхода есть два недостатка, усиливающих друг друга. Во-первых, подобная оценка неизбежно субъективна (в случае метода «360 градусов» это несколько смягчается объединением множества точек зрения). Во-вторых, мы обращаемся к опыту людей, которые видели сотрудника исключительно в его текущей роли и в рутинных ситуациях.

## Для оценки потенциала нам нужен новый комплексный инструмент, который можно применить массово и в короткие сроки, получив при этом надежный результат, позволяющий принимать решения

Как уже говорилось, результаты измерения потенциала могут идти вразрез с нашими привычными представлениями о людях – высокий потенциал может сопутствовать низкому текущему уровню навыков. Чтобы принять взвешенное кадровое решение по результатам такой оценки, руководителю нужно проделать чрезвычайно сложное умственное упражнение: разграничить будущее и настоящее – например, отделить успешность сотрудника в роли продавца от его успешности в роли, скажем, аккаунт-менеджера. Исследования подтверждают, что руководители неэффективны в прогнозе будущей успешности сотрудников (см. напр., Dries & Perregrmans, 2012). Если прибегнуть к метафоре, это напоминает попытку предсказать погоду на три года вперед по вчерашним метеоданным.

- Хорошими кандидатами в инструменты оценки потенциала всегда считались *тесты способностей* (они же *тесты интеллекта*). Однако они оказываются слишком узкими, поскольку в действительности измеряют лишь отдельные аспекты потенциала – те, которые связаны с быстрым решением относительно простых и прежде всего интеллектуальных задач.

Если на низовых должностях это качество может быть центральным для развития, то, скажем, для среднего и высшего управленческого звена этого явно недостаточно. Кроме того, практика показывает, что люди с высоким уровнем общих способностей могут быть хронически неуспешными даже в текущей работе из-за того, что не обладают другими необходимыми качествами и не демонстрируют выраженной динамики их развития.

- Еще один стандартный инструмент оценки – *личностные опросники* наподобие 16pf Кэттелла<sup>4</sup> или модели «Большая пятерка». Они дают всесторонний личностный портрет, однако вычленив из полученных результатов те качества, которые определяют потенциал, довольно сложно. Сам портрет является «моментальным снимком» и плохо прогнозирует динамику изменений в ситуации, когда человек попадает в новые профессиональные условия. То есть эта группа инструментов, с одной стороны, избыточна для нашей задачи, а с другой – недостаточно точна. Комбинирование опросников с обычными тестами способностей не решает проблему, поскольку способности все равно описываются слишком узко, а личностные качества – слишком широко.
- Надежным и комплексным методом мог бы служить *центр оценки (ЦО)*. Однако в подавляющем большинстве известных нам программ ЦО прогноз потенциала никак не отделен от прогноза эффективности в краткосрочной перспективе. Впрочем, как мы увидим дальше, ЦО можно применять для измерения потенциала, если точно знать, что именно следует оценивать (ЦО представляет собой форму, которая должна быть наполнена соответствующим содержанием). Ключевой недостаток ЦО с точки зрения оценки потенциала состоит в другом: соответствующая процедура затратна, а типичная задача оценки потенциала представляет собой «отсев», то есть подразумевает массовое применение.

<sup>4</sup> Кэттелл, Рэймонд Бернар – британский и американский психолог, автор 16-факторной модели личности и создатель соответствующей психодиагностической методики. Большинство современных британских опросников (OPQ, Dimensions и др.) являются наследниками 16pf и описывают сотрудника через солидный перечень личностных качеств, похожих на перечисленные в источнике.

Итак, мы видим, что для оценки потенциала нам нужен новый комплексный инструмент, который можно применить массово и в короткие сроки, получив при этом надежный результат, позволяющий принимать решения.

Мы приступили к разработке модели и инструментов оценки потенциала в 2010 году. На первом этапе нам потребовалось конкретизировать понятие потенциала, исследовав и явно описав, какие именно характеристики сотрудника позволяют уверенно предсказывать его будущую эффективность при решении неопределенного круга задач.

Результатом этой работы стала модель потенциала «ЭКОПСИ».

### Модель потенциала «ЭКОПСИ»

Разработанная нами модель потенциала опирается на целый ряд современных академических исследований<sup>5</sup>. Мы проанализировали результаты этих работ и соотнесли их с имеющимся у нас обширными данными, собранными за десятилетия практики оценки. Это позволило выделить среди множества оцениваемых показателей те, которые дают надежную информацию об эффективности сотрудника в ситуации продвижения (вертикальной ротации) или смены функционала (горизонтальной ротации). Измерение этих характеристик (их получилось 10) позволяет прогнозировать будущую успешность человека в широком спектре ситуаций, которые невозможно очертить заранее.

Выделенные нами характеристики разбиваются на четыре группы – четыре компонента потенциала: драйв, анализ, изменения и коммуникация:

- **Драйв** (готовность действовать и отвечать за результат). В этом блоке находятся важнейшие «бойцовские качества» – уверенность в собствен-

Рисунок 2. Матрица выбора инструментов оценки потенциала.

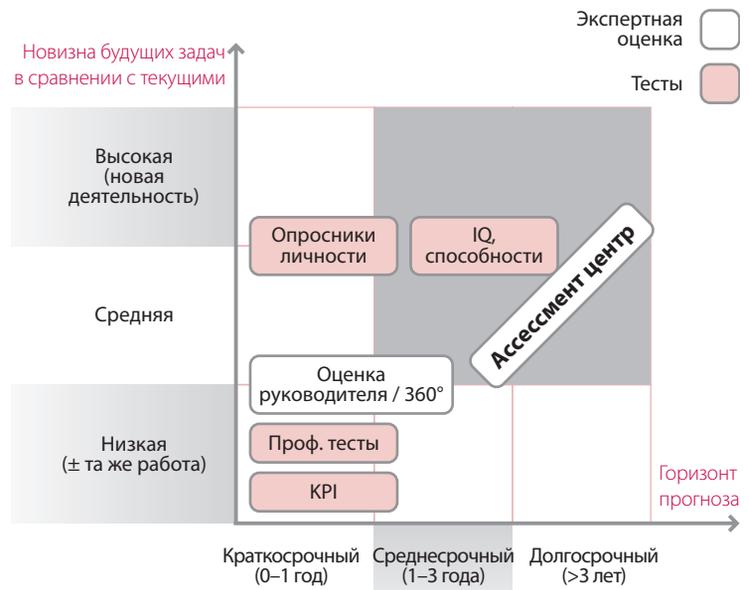


Рисунок 3. Модель потенциала «ЭКОПСИ»



ных силах, мотивация достижения, нацеленность на результат, амбициозность, готовность отвечать за результат и т. п.

<sup>5</sup> Dries, N. & Pepermans, R. (2012). How to identify leadership potential: Development and testing of a consensus model. *Human Resource Management*, 51(3), pp. 361 – 385. Stanovich, K. E., & West, R. F. (1998). Individual differences in rational thought. *Journal of Experimental Psychology: General*, 127, 161–188. Silzer, R., & Church, A.H. (2009). The pearls and perils of identifying potential. *Industrial and Organizational Psychology*, 2 (2009), pp. 377 – 412.

- *Анализ (готовность к работе с информацией).* Ключевым навыком потенциально успешного сотрудника является умение эффективно приобретать новый опыт – получать новые знания, осваивать новые способы работы, вникать в новые должностные обязанности. При этом важны как точность обработки поступающей информации, способность понимать скрытые нюансы и закономерности, так и умение сохранять концентрацию и работоспособность при высоком темпе работы с данными.
- *Изменения (готовность к изменениям).* В этом блоке оценивается мотивация («хочу») и способность («могу») к переменам. Мотивация к развитию – это желание расти и развиваться, менять представления о своей работе и мире в целом. Открытость мышления – это способность к эффективному принятию решений в условиях неопределенности, готовность действовать рационально, преодолевая собственные стереотипы, умение перестраиваться и адаптироваться к новым условиям.

## Potential in Focus (PIF) – разработанный «ЭКОПСИ» психометрический инструмент, позволяющий с высокой точностью измерять потенциал сотрудников

- *Коммуникация (готовность к работе с людьми).* Этот блок также состоит из «могу» и «хочу». С одной стороны, сюда входит способность правильно понимать намерения и чувства людей в различных ситуациях, а также умение воздействовать на это поведение (договариваться, налаживать отношения, мотивировать). С другой стороны, эти способности должны дополняться внутренней мотивацией (желанием) работать с людьми – мотивацией к лидерству и готовностью работать в команде. Даже такой уровень детализации дает богатую пищу для размышлений.

В ряде аспектов модель интуитивно очевидна, в то время как в других может вызвать определенное удивление. Например, мы видим, что потенциал не сводится к обучаемости<sup>6</sup>: о способности человека к развитию довольно точное представление дает совокупность двух компонентов модели – анализ и изменения. Однако если говорить о потенциале сотрудника не в контексте обучения, а в более универсальном контексте решения новых задач, то не менее значимыми становятся готовность успешно взаимодействовать с другими людьми и нацеленность на результат.

Заметим, что характеристика «ответственность», входящая в состав «драйва», на интуитивном уровне вообще часто рассматривается как консервативное качество, связанное скорее с сегодняшней надежностью, а не с потенциалом. Однако и «ответственность» оказывается важным компонентом потенциала. Это не единственное место, где модель, несмотря на свою логичность, может вступать в столкновение с интуицией. Скажем, открытость мышления является важной составной частью потенциала – она нужна сотруднику, чтобы легко переключаться на незнакомые задачи и видеть бизнес-процессы под новым углом зрения. Однако на низовых позициях высокая степень открытости мышления может в чем-то даже мешать, создавая внешнее ощущение нечеткости и недисциплинированности. При субъективных измерениях потенциала это может привести к занижению оценки.

Интересным элементом модели является такая характеристика как скорость обработки информации. С одной стороны, если рассуждать на житейском уровне, то сообразительность, скорость мышления обязаны быть существенной частью потенциала человека. С другой стороны, в практике оценки персонала этим характеристикам традиционно соответствуют общие способности (формальный интеллект, IQ), значимость которых была

<sup>6</sup> *Обучаемость (LearningAgility) – готовность и способность к эффективному освоению нового опыта. В 2012 году была создана модель обучаемости Learning Agility «ЭКОПСИ», включающая подход Learning Agility и тест обучаемости на основе этого подхода – Learning Agility Test (LATE).*

сильно преувеличена в середине прошлого века, после чего они оказались в опале. Как видим, будучи помещенными на правильное место (один из компонентов в блоке «Анализ»), общие способности оказываются «реабилитированными» и становятся значимой частью картины.

Важно отметить, что в таком виде эта модель не только покрывает необходимые минимальные блоки, но является «достаточной» для описания потенциала. Это связано с тем, что мы изначально старались расширить охват модели. Если нас интересует более узкая трактовка потенциала – скажем, мы решаем локальную задачу отбора людей для комплексной программы обучения, – то модель и процесс оценки можно и нужно *профилировать* – сфокусировать на готовности кандидатов к развитию, ограничившись оценкой обучаемости. В этом случае потенциал человека как целое не столь важен – важно понять, оправдаются ли инвестиции в обучение сотрудника.

Наконец, внимательный взгляд на модель позволяет увидеть, что выделенные характеристики во многом напоминают компетенции. Это значит, что для измерения потенциала сотрудников по этой модели можно воспользоваться и центром оценки.

Как же быть в ситуации, когда необходимо оценивать потенциал в рамках массового отбора, когда ЦО оказывается слишком дорогостоящим и в определенной степени избыточным методом? Под такие задачи мы создали специальный инструмент под названием Potential in Focus (PIF).

### Инструмент оценки потенциала Potential in Focus

**Potential in Focus (PIF)** – разработанный «ЭКОПСИ» психометрический инструмент, позволяющий с высокой точностью измерять потенциал сотрудников в соответствии с представленной выше моделью потенциала. Он комбинирует в себе несколько различных подходов: элементы теста способностей, кейсы, личностные опросники.

Рисунок 4. Инструмент PIF нацелен на среднесрочную и долгосрочную перспективы.



Перечислим основные достоинства этого инструмента:

- фокус на балансе способностей («могу») и мотивационной готовности («хочу»);
- нацеленность на среднесрочную и долгосрочную перспективы;
- возможность применения для оценки большого количества людей в сжатые сроки;
- результат оценки сотрудника для принятия кадрового решения можно представить в понятной «светофорной» логике «красный – желтый – зеленый» («не обладает достаточным потенциалом для отбора/продвижения – есть определенные риски, нужно подумать – с высокой долей уверенности можно рекомендовать для отбора/продвижения»).

Отдельно стоит остановиться на гибкости и адаптивности этого инструмента. Как и модель потенциала, лежащая в его основе, он подразумевает возможность профилирования в зависимости от решаемой задачи. Наш опыт показывает, что в каждом проекте, в каждой бизнес-задаче есть доля универсальности и доля уникальности. С одной стороны, делая прогноз профессиональной успешности человека в будущем, мы должны понимать, каков потенциал человека в целом, и PIF в полной мере дает ответ на этот вопрос. С другой стороны, говоря о потенциале

конкретного сотрудника применительно к конкретной задаче, мы должны учесть ее специфику, и в этом смысле PIF предоставляет богатые возможности точной фокусировки и настройки.

Оценка сотрудника по четырем компонентам модели потенциала (коммуникация, анализ, изменения и драйв) позволяет получить целостную картину того, каков человек сейчас и как можно использовать его потенциал для решения тех или иных задач. А если есть потребность оценить именно обучаемость (Learning Agility), мы предлагаем инструмент LАТе, входящий в состав PIF, который легко сфокусировать именно на этой задаче. (В настоящий момент мы совместно с Высшей школой экономики проводим долгосрочное исследо-

вание, посвященное прогнозу эффективности и выбору разных стратегий обучения в зависимости от результатов этого теста).

То, насколько широким может быть диапазон задач, решаемых с помощью PIF, показывают два кейса из нашей практики. Они совершенно непохожи друг на друга: разные отрасли, разные цели, разные потребности заказчика, разный уровень опыта отбираемых сотрудников... Их объединяют, по сути дела, лишь слово «отбор», а также новизна и нестандартность задач, которые предстоит решать тем, кто прошел этот отбор. Нестандартность, неожиданность, непредсказуемость, изменчивость – это приметы и вызовы нового века и новой эры в HR – эры потенциала.

## Кейс №1

Крупному холдингу предстояла реорганизация, в результате которой четыре компании должны были слиться в одну. Для работы в проекте было решено сформировать рабочую группу аналитиков. Они должны были решать совершенно новую для них задачу: анализировать бизнес-процессы на каждом из предприятий, а затем в ходе совместной работы с консультантами провести анализ передового опыта и выявить возможности для оптимизации неэффективных подразделений, экономии различных ресурсов и т. п.

Мы приняли решение использовать для этих целей PIF, поскольку нам требовалось отобрать людей, готовых к принципиально новой для себя работе: очень быстро собирать информацию в соответствии с методологией, при этом уметь ее «выбивать», добывать, возможно, преодолевая сопротивление. Найти подобных кандидатов в исконно российских компаниях бывает крайне не просто. Для оценки кандидатов требовался

инструмент, который бы позволил заглянуть в будущее и оценить потенциал, готовность освоить новую работу (ведь ни специфических знаний, ни навыков у кандидатов не было).

Как того требует технология, в тестировании приняла участие расширенная группа кандидатов. В проектную группу были отобраны только те, кто по всем показателям находился не ниже заданной планки. Оказалось удобным также совершать выбор в спорных случаях – профили удобно сравнивать, отдавая предпочтение тем, кто точнее соответствует «идеальному портрету» кандидата.

Результаты работы группы полностью оправдали ожидания: кандидаты оказались способными включиться в новую для себя работу, принять методологию и предложить пути оптимизации организационной структуры холдинга.

## Кейс №2

Крупная нефтесервисная компания проводила среди руководителей, специалистов и рабочих до 30 лет отбор в кадровый актив. Поскольку в компании работало почти 6000 молодых сотрудников, остро встал вопрос о том, как отобрать действительно лучших – тех, кто сможет стать потенциальным лидером и проводником изменений в компании. Необходимо было выделить людей, ориентированных на развитие и кон-

структивное взаимодействие, способных анализировать информацию, принимать решения и нести ответственность за результат. Причем это необходимо было сделать для трех категорий сотрудников – рабочих, инженеров и менеджеров.

Отбор работников был построен по принципу воронки: сначала проходило выдвижение кандидатов руководителем или самовыдвижение, затем проверка на соответствие формальным признакам (возраст, образование, стаж работы и т. п.). Таким образом из 6000 работников отобрали 550.

Далее из этих 550 человек было необходимо выбрать 48 для участия в финальном ассессменте. Сложность заключалась в том, что компания является географически распределенной, поэтому участники конкурса физически находились в разных городах России – от Калининграда до Когалыма. Очное тестирование стало бы слишком долгим и затратным мероприятием, поэтому в качестве второго фильтра в нашей воронке был использован PIF: с одной стороны, этот метод можно применять дистанционно, с другой – он допускает тонкую настройку, позволяющую провести качественную объективную оценку потенциала сотрудников из разных категорий в соответствии с предъявляемыми к ним разными требованиями.

Несмотря на сложности, связанные с ИТ-поддержкой на местах, 98% первично выбранных работников смогли пройти тестирование, и финалисты уже ждут октябрьского финала отбора в Москве.



## MANAGEMENT DEVELOPMENT PROGRAMS

разработка и внедрение модульных программ развития soft skills

- **PERSONAL EFFECTIVENESS**

развитие персональной эффективности

- **MANAGERIAL SKILLS**

развитие управленческих компетенций

- **BUSINESS THINKING**

развитие бизнес-мышления

### ФОРМАТЫ ОБУЧЕНИЯ

- **BUSINESS GAMES**

соревновательные игры, моделирующие бизнес-процессы

- **CASE TRAINING**

интерактивное обучение на основе анализа бизнес-кейсов

- **COACHING**

развитие в индивидуальном формате

- **WORKSHOP**

интерактивное обучение на основе анализа реальной практики

- **BUSINESS TRAINING**

интерактивное обучение с отработкой правильных моделей поведения

- **DEVELOPMENT CENTER**

развитие компетенций через их оценку

- **ASSESSMENT CENTER**

комплексная оценка компетенций, адаптированная под специфику фармацевтических компаний (соответствует Российскому стандарту центра оценки)

- **WEB@SSESSMENT™**

интерактивная онлайн оценка корпоративных, менеджерских и профессиональных компетенций

- **ONBOARDING**

разработка и внедрение инструментов адаптации сотрудников и приобретения ими необходимых знаний и навыков

## TALENT ACQUISITION

внедрение системы привлечения талантливых и высокопрофессиональных кандидатов на ключевые позиции

- **KEY ACCOUNT MANAGEMENT**

управление отношениями с ключевыми клиентами

- **FINANCIAL MANAGEMENT**

финансовое управление для нефинансистов

- **TRAINING MANAGEMENT**

развитие бизнес-тренеров

## PROFESSIONAL DEVELOPMENT PROGRAMS

разработка и внедрение программ развития для отдельных функциональных направлений

## SUCCESSION PLANNING

настройка и внедрение системы планирования замещений и управления карьерой сотрудников

- **TASK-BASED ASSESSMENT**

диагностика оптимального направления карьерного развития сотрудника (продажи – менеджмент – маркетинг)

- **POTENTIAL IN FOCUS™**

онлайн тестирование потенциала развития и отбор высокопотенциальных сотрудников

- **360° 3D FEEDBACK**

комплексная обратная связь о сильных сторонах и зонах развития (компетенции – деструкторы – отношения)



- **EMPLOYER BRANDING**

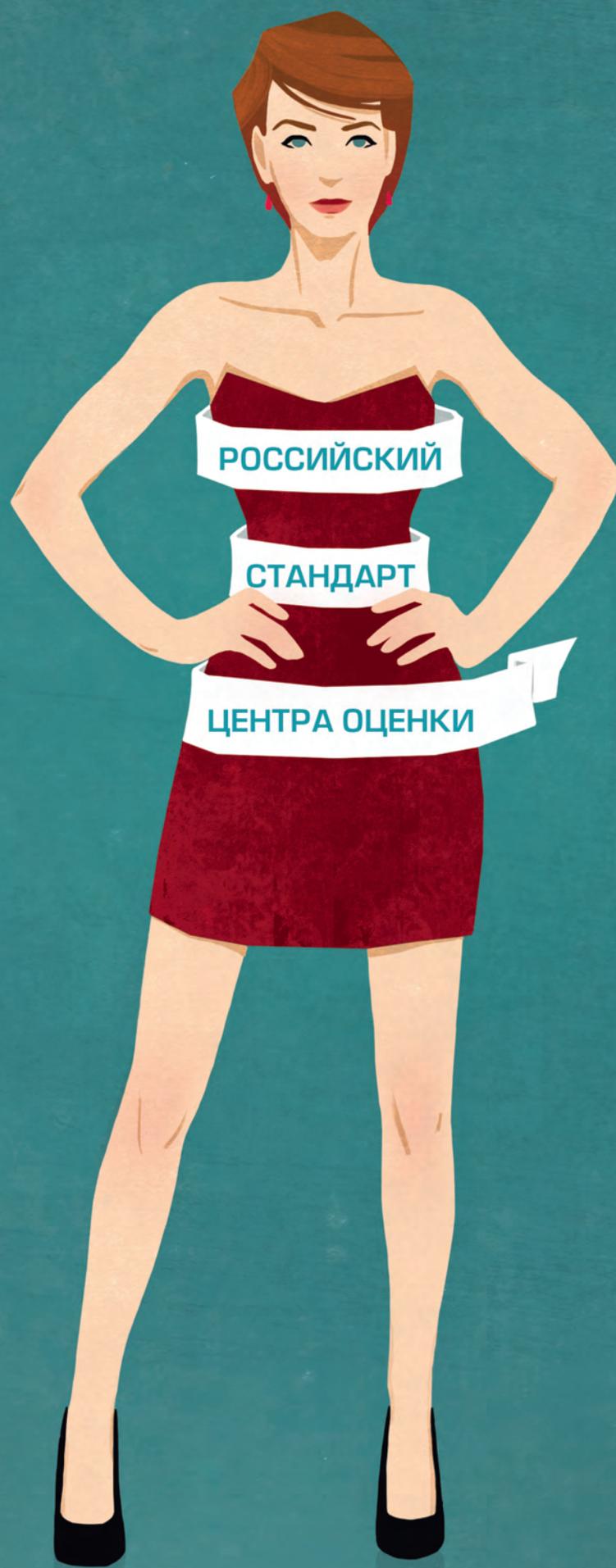
исследование, формирование и коммуникация EVP

- **CORPORATE CULTURE SURVEYS**

исследование текущей корпоративной культуры и планирование изменений

- **EMPLOYEE ENGAGEMENT**

исследование удовлетворенности сотрудников, разработка и реализация программ повышения вовлеченности



РОССИЙСКИЙ

СТАНДАРТ

ЦЕНТРА ОЦЕНКИ

# Центр оценки: от импровизации к стандарту

Евгений Лурье, руководитель R&D, директор по работе с клиентами, «ЭКОПСИ Консалтинг»

**В** 2013 году мы с Сергеем Умновым (партнер «ЭКОПСИ Консалтинг») стали свидетелями и непосредственными участниками важнейшего события в жизни HR-сообщества. В России появился первый профессиональный стандарт центра оценки (ЦО, ассесмент-центр). Этот важный документ, в разработке которого мы участвовали, был создан по инициативе Национальной конфедерации «Развитие человеческого капитала» и поддержан экспертным сообществом. Российские специалисты в сфере управления кадрами получили четкие ориентиры, следуя которым смогут разрабатывать, организовывать и проводить центр оценки на основе наиболее современных и эффективных подходов, методик и технологий.

## История метода – от офицеров до бизнесменов

Центр оценки как инструмент отбора персонала имеет давнюю историю, метод известен почти 100 лет. Первые упоминания касаются 20-х годов прошлого века, когда германские военные использовали

подобную методику для отбора офицеров. А в начале 40-х годов аналогичные технологии стали применять для отбора людей в разведывательные службы США. При помощи центра оценки, процедуры которого включали в себя групповые упражнения, тесты и специальные интервью, отбирали офицеров разведки и в Западной Европе.

А в середине 50-х годов центр оценки пришел в бизнес. Американская компания AT&T впервые включила его в экспериментальную программу анализа профессионального роста менеджеров, а к 1980 году ЦО в работе с персоналом использовали уже более 2000 организаций. Высокая валидность методики привела к быстрому распространению данной технологии в компаниях США и Западной Европы.

Недавно появились сведения, что в СССР аналогичные методики использовались при подготовке офицеров советских спецслужб. С появлением в России частного бизнеса технология пришла и в «мирные» отрасли экономики. Сегодня

Рисунок 1. История центров оценки



ня центр оценки активно применяется в практике управления персоналом. По данным Федерации оценки персонала, за последние 8 лет эту технологию использовали 83 из 150 крупнейших компаний страны, в том числе 37 из 50 самых крупных<sup>1</sup>.

По словам основателя компании «ЭКОПСИ Консалтинг» Владимира Столина, «и заказчиков, и профессионалов-оценщиков привлекли в ЦО его несомненные достоинства: систематическое (неслучайное) наблюдение поведения участников, дублирование суждений о работнике независимыми экспертами, моделирование значимых рабочих ситуаций в специально сконструированных упражнениях,

**На сегодняшний момент центр оценки является одним из основных методов оценки персонала во всем мире, в том числе и в России**

и, конечно, глубокое предварительное изучение конкретной деятельности работников, их удачных и неудачных образцов, профессиональных и организационных стандартов». К настоящему времени многие российские специалисты в сфере управления персоналом не только освоили передовые зарубежные технологии,

но и накопили обширный практический опыт разработки и применения ЦО в российских условиях.

#### **Метод популярный, подход – хаотичный**

За последнее время бизнес действительно «распробовал» ЦО. Он стал не только популярным, но и «модным» инструментом оценки. На российском рынке сегодня работают десятки поставщиков, предлагающих услуги под названием «центр оценки», «ассесмент центр», «оценочный центр» и т.п. Тем не менее выбрать профессионального провайдера для оценки персонала – непростая задача. Среди поставщиков услуг встречаются специализированные оценочные организации, консалтинговые компании, преподаватели вузов, бизнес-тренеры, рекрутеры и другие люди, квалификацию которых оценить бывает довольно сложно. Нередки случаи злоупотребления брендом «центр оценки», использования ЦО не по назначению.

Помимо разницы в профессионализме существует и серьезный разброс в расценках, сбивающий с толку неопытных заказчиков: предложения самых дорогих поставщиков оказываются в десятки раз дороже самых дешевых.

Создание внутреннего центра оценки проблему не решает, ведь в компанию приходят специалисты все с того же, крайне

<sup>1</sup> Рейтинг «Эксперт-400», 2012

неоднородного, рынка услуг. Таким образом, каждый провайдер или внутренний специалист называет центром оценки то, что он сам считал таковым, основываясь на переводах иностранных книг (зачастую – неточных), разбавленных собственным «творчеством».

Еще одна серьезная проблема – пиратство. Компания «Экопси» как разработчик ЦО неоднократно сталкивалась с несанкционированным использованием своих кейсов.

Более того – даже на цивилизованном рынке до недавнего времени отсутствовало единое фундаментальное понимание специфики метода ЦО. До появления стандарта в России не было единой методологической базы проведения ассессмента, принятой профессиональным сообществом.

### Создание российского стандарта ЦО: вписаться в мировой контекст

Два года назад в профессиональном сообществе наконец созрело понимание того, что метод, используемый для принятия серьезных кадровых решений, действительно нуждается в стандартизации. Заказчикам требуются четкие ориентиры и определение качества оказываемых услуг, а исполнителям – единая методология, обеспечивающая теоретический базис для разработок, проведения и организации мероприятий по оценке персонала. В пользу такого решения говорил и международный опыт. Национальные стандарты центра оценки существуют в США (американский стандарт считается международным), Великобритании, Германии, Индонезии, ЮАР. Россия может и должна стать еще одной страной, в которой принято цивилизованное использование передовых HR-инструментов.

Для работы по созданию российского стандарта ЦО была создана специальная группа при Федерации оценки персонала. В нее вошли представители ведущих российских и международных консалтинговых компаний, оказывающих услуги по оценке персонала, а также представители академического сообщества, имеющие богатый опыт прикладных работ в данной области. Такое

объединение для совместной работы над стандартом HR-услуги – беспрецедентное и знаковое событие для российской сферы управления персоналом. Именно желание и готовность ведущих экспертов области договориться дало возможность создать документ, одновременно соответствующий ожиданиям практики, образования и науки.

А договориться оказалось не так просто, как казалось вначале, когда мы считали, что разработка стандарта займет от силы месяц. Немало копий было сломано, например, при обсуждении главы о валидности метода, упражнений, которые нужно включать в ЦО, и даже того, что может называться «центром оценки». На подготовку проекта стандарта, в основу которого легли фундаментальные разработки, знания и опыт отечественных и иностранных компаний, лидирующих на рынке услуг профессиональной оценки сотрудников, ушло полтора года.

Мы гордимся тем, что компания «ЭКОПСИ» была непосредственным участником этого эпохального события.

Затем документ перевели на английский язык и отдали на рецензирование ведущим российским и международным экспертам в области оценки. Наш труд получил высокую оценку от таких профессионалов, как Джордж Торнтон (Университет штата Колорадо, США), Дэйв Бартрам (SHL, Великобритания), Найджел Пова (A&DC, Великобритания), Кристоф Оберманн (Obermann Consulting, Германия),

Рисунок 2. Новая точка на карте мировой оценки персонала



Филип Лайвенс (Университет Гента, Бельгия) и других<sup>2</sup> (см. рис. 3).

Замечания и комментарии признанных во всем мире специалистов по оценке вошли в финальную версию документа. Кстати, российский стандарт не просто признан мировым профессиональным сообществом, сегодня он считается наиболее актуальным, так как учитывает все передовые наработки и достижения в области мировой науки

«Документ предлагает очень ясное определение того, что является центром оценки, и дает четкие рекомендации по проектированию, разработке и проведению центров оценки, охватывая специфику отрасли IT и раздел, посвященный правам и обязанностям участников»

**Дэйв Бартрам**

и практики. В Великобритании, например, уже работают с нашим документом, готовя новую версию своего стандарта ЦО.

Не менее важными для разработчиков стандарта были отзывы представителей российского HR-сообщества. Полученная обратная связь говорит о том, что, была проделана востребованная рынком работа. Комментарии международных и российских экспертов были опубликованы в прошлом году в журнале «Организационная психология»<sup>3</sup>.

При этом есть и понимание того, что в будущем обязательно появится вторая версия документа, учитывающая особенности практического применения.

### Какие проблемы поможет решить стандарт

Российский стандарт ЦО призван обеспечить единую методологическую базу для организации и проведения центров оценки, а также подготовки специалистов в данной области. При этом важно понимать, этот документ не является инструкцией, обязательной к исполнению. Это скорее культурная и этическая норма, то есть правила и требования стандарта, выработанные на основе российского и зарубежного опыта, которые предлагается принять профессиональному сообществу добровольно. Именно так работают стандарты в общемировой практике.

Документ состоит из трех частей. Первая дает определение того, что эксперты называют центром оценки и трактует термины, используемые при разработке и организации ЦО. Вторая посвящена подготовке и проведению центра оценки: как вписать ЦО в текущую деятельность HR-службы; какие документы нужно подготовить и что в них прописать, принимая решение об использовании ЦО; какие требования предъявлять к оценщикам и как подготовить собственных наблюдателей; рекомендации по организации процедуры проведения ЦО и представлению результатов участникам и т.д. Третья рассказывает о том, как обеспечивается качество ЦО. В частности, российский стандарт впервые описывает, как использовать виртуальный центр оценки. Например, компания «ЭКОПСИ» гарантирует, что разработанный нами web@assessment полностью отвечает российскому стандарту ЦО.

Таким образом, HR-специалисты получают три важных инструмента:

1. Необходимые теоретические основы и ответ на вопрос «что же на самом деле является центром оценки».

<sup>2</sup> **Дэйв Бартрам** – профессор психологии, мировой эксперт в области психодиагностики, руководитель группы разработчиков универсальной базовой структуры компетенций компании SHL. **Филип Лайвенс** – профессор кафедры управления персоналом и организационной психологии в Гентском университете, член редколлегии двух ведущих журналов по организационной психологии, *Journal of Applied Psychology* и *Journal of Applied Psychology*. **Кристоф Оберманн** – ведущий немецкий эксперт в области оценки. **Найджел Пова** – один из разработчиков стандарта ЦО в Великобритании, признанный авторитет в области ассесмент-центров, написал в соавторстве с Иеном Баллантайном книгу «Ассесмент-центр. Полное руководство», переизданную в России два раза. **Джордж Торнтон** – профессор Университета Штата Колорадо, мировой эксперт в области разработки ЦО, автор трех книг и многочисленных статей о методах, используемых в ЦО.

<sup>3</sup> *Организационная психология*. 2013. Т. 3. №2. С. 66–76

Рисунок 3. Отзывы ведущих международных экспертов

**КРИСТОФ ОБЕРМАНН**  
Obermann Consulting, Германия

Работа на самом высоком уровне.

**НАЙДЖЕЛ ПОВА**  
A&DC, Великобритания

Не сомневаюсь, что продвижение российского стандарта ЦО будет иметь значительную ценность для компаний, которые стремятся внедрять лучшие практики и инструменты.

**САНДРА ШЛЕБУШ**  
LeMaSa, ЮАР

Подробный и продуманный документ.

**ДЭЙВ БАРТРАМ**  
SHL, Великобритания

Превосходный образец работы!

**ДЖОРДЖ ТОРНТОН III**  
Университет штата Колорадо, США

Замечательный документ как результат серьезной вдумчивой работы.

**ФИЛИП ЛИВЕНС**  
Университет Гента, Бельгия

Это великое начало.

**АЛИСА ГИББОНС**  
Университет штата Колорадо, США

Российский стандарт ЦО – синтез исследований, лучших методик и практического опыта.

## 2. Руководство по проведению ЦО.

### 3. Ориентиры по обеспечению качества.

Сегодня, обобщая полугодовой опыт применения российского стандарта ЦО, можно с уверенностью сказать, что он позволяет HR-специалистам:

- понимать, что именно вам предлагают в качестве «центра оценки»;
- правильно определить критерии для подготовки тендеров и спланировать бюджет;
- принимать обоснованные решения о том, где возможна, а где невозможна оптимизация бюджета;
- обеспечить грамотную работу внутренних специалистов и провайдеров;
- оценить качество программы центра оценки;
- корректно организовать коммуникацию с сотрудниками;

- говорить с коллегами и провайдерами на одном языке.

Если у вас появятся вопросы, связанные с практическим использованием российского стандарта ЦО, вы можете обратиться к его создателям. Компании-разработчики стандарта, входящие в Федерацию оценки персонала, приняли на себя «просветительскую» функцию и обязались способствовать дальнейшему распространению и продвижению стандарта, а также обучать наблюдателей-экспертов в соответствии с российским стандартом ЦО.

Уважаемые коллеги, используете стандарт в работе внутренних ЦО, обращайтесь внимание на соответствие стандарту услуг, предоставляемых провайдерами, и тогда мы сможем гордиться тем, что Россия – это страна цивилизованного использования современных HR-технологий и инструментов.



# Центр оценки в вопросах и ответах

Юлия Иванова, директор по консалтингу «ЭКОПСИ Консалтинг»  
Камилла Мантаева, директор по консалтингу «ЭКОПСИ Консалтинг»

Статья была впервые опубликована на сайте журнала «Штат»

**Ц**ентр оценки давно и прочно занял свои позиции среди инструментов работы с персоналом. В некоторых компаниях эта процедура является вполне привычным делом: руководители и сами оцениваемые хорошо знают, чего ждать от мероприятия, какого рода выводы будут получены «на выходе», как правильно распорядиться полученными результатами, в чем выгода для бизнеса и польза для участников. Но для других компаний центр оценки (ЦО) остается «котом в мешке», новой и не очень понятной процедурой, еще не завоевавшей кредит доверия. И в этом случае HR-специалисты сомневаются и переживают – «все ли получится так, как мы хотим?». За 25 лет работы мы слышали множество вопросов, связанных с использованием ЦО. Постараемся ответить на самые распространенные из них.

**1** Оценка – это стресс для сотрудников, мы бы хотели, чтобы они как можно меньше «напрягались», мы своих людей бережем и не хотим их травмировать. Да, действительно, сам факт оценки, как правило, не нравится оцениваемым. Чем

старше, опытнее становится человек, тем меньше у него внутренних поводов сомневаться в собственной успешности, правильности своих действий. Но вместе с тем работодатель вправе рассчитывать на то, что профессиональное поведение сотрудника соответствует существующим требованиям, и объективная внешняя оценка как раз и позволяет увидеть степень соответствия этим требованиям. Затевать «оценку ради оценки» не только бессмысленно, но и вредно; использовать же результаты оценки для решения самых разных управленческих задач – от карьерных перемещений до наращивания кадрового потенциала компании через развитие и обучение сотрудников – можно и нужно.

Стресс у оцениваемых сотрудников будет тем меньше, чем прозрачнее и точнее коммуникация о целях оценки. Если HR-специалисты изо всех сил пытаются убедить оцениваемых в том, что результаты будут использованы исключительно для формирования адекватных программ индивидуального и общекорпоратив-

ного развития, а «сарафанное радио» (которое, поверьте, есть в любой компании) сообщает, что оценка затеяна под «увольнение неугодных» и «продвижение любимчиков» – уровень стресса будет очень высок.

#### Выводы:

- очень важно продумать на старте, зачем нужна оценка (для решения каких конкретных задач);
- скрывать цели оценки, не говоря уже о том, чтобы скрывать сам факт того, что людей оценивают, – плохая практика;
- чем более честная и продуманная информационная кампания предшествует оценке, тем меньше уровень переживаемого сотрудниками стресса.

## 2 Человек показал низкие результаты на ЦО, потому что его окружали малознакомые люди, а со своими подчиненными/коллегами он гораздо более эффективен во взаимодействии.

Да, действительно, когда мы опираемся на сложившиеся в реальной практике алгоритмы взаимодействия, имеем дело со знакомыми задачами – все происходит по-другому. Легко управлять привычными, понятными до мелочей процессами и людьми, которых ты хорошо знаешь. Когда на плечах командирские погоны, понятно, как добиться выполнения поставленных задач от взвода, дивизии и даже армии. А вот «подхватить упавшее знамя», возглавить атаку, одержать победу, не имея соответствующих «погон» на плечах, наверное, способен далеко не каждый.

Участие в ЦО требует от человека выхода за привычные рамки. Именно в таких условиях можно сделать вывод о степени сформированности у человека соответствующих навыков и установок. Ведь только при высоком уровне владения навыком и при наличии соответствующих установок человек будет успешен в управлении незнакомыми людьми и незнакомыми (но релевантными его реальным рабочим задачам) процессами, да еще и при отсутствии административного ресурса.

#### Выводы:

- успешность человека в текущей деятельности определяется как его персональной эффективностью, так и (в неменьшей степени) наличием отлаженной системы (нормы, правила, алгоритмы действий);
- ЦО в первую очередь полезен для того, чтобы понять, насколько успешен будет человек в ситуации изменений (при усложнении рабочих задач, переходе на более высокую должность, необходимости включения в проектную деятельность и т.п.).

## 3 Центр оценки – это не настоящая работа, в игре человек проявляет себя одним образом, получает высокие/низкие оценки, а его реальные достижения могут быть другими – низкими/высокими.

Здесь полезно задуматься о правильности выбранных для ЦО критериев (как правило, это компетенции) и релевантности заданий/упражнений этим критериям. К сожалению, нередко бывает так, что модель компетенций, существующая в компании, «живет своей жизнью»: декларируемые требования к сотрудникам имеют мало общего с реальными факторами успеха в профессиональной деятельности. Эти заявленные требования могут быть избыточными, недостаточными или вообще искаженными. А во время ЦО именно эти – отраженные в модели компетенций – критерии являются единицами анализа проявляемого человеком поведения, именно по ним он получает количественные оценки и качественные выводы.

Возможен и другой вариант – когда критерии заданы точно, а оценки не соответствуют реальной успешности работника. Например, в текущей работе человек – незаметный середнячок, а на ЦО он раскрылся, хорошо справился с разными заданиями, получил высокие оценки. Из этого не следует, что его неверно оценили. В данном случае мы увидели, каков потенциал человека, и можем предположить наличие неких объективных факторов (отношения с руководителем, система мотивации, адаптационный период в коллективе или что-то еще), которые не позволяют ему проявить свои возможности в текущей работе.

**Выводы:**

- критерии оценки в ЦО должны отражать реальные требования компании к рабочей деятельности оцениваемых;
- оценки в ЦО показывают не только текущую успешность человека, но и его потенциал, для раскрытия которого нужны адекватные условия.

#### **4 Человек показал низкие результаты на ЦО, потому что не воспринял эту ситуацию серьезно, не захотел «включаться в игру». Преимущества имеют те, кто готов активно подстраиваться под заданные правила.**

Возникает вопрос – а почему человек не воспринял эту ситуацию серьезно? Работодатель (руководитель) готов потратить небольшое количество ресурсов (время, деньги и т.п.), освободить человека на какое-то время от его рабочих задач для того чтобы получить ответы на **важные** для себя вопросы. А сам человек видит эту ситуацию по-другому, его субъективное отношение к ситуации, как к неважной для себя, преувеличивает над необходимостью принять заданные руководством правила. Но ведь и в реальной рабочей практике он может сделать точно такой же выбор – и цена ошибки для компании в этом случае будет гораздо выше, чем в «игре».

**Вывод:**

- готовность и умение делать не то, что хочется, а то, что требуется в данный момент, и в ЦО, и в профессиональной деятельности всегда дают преимущества (если речь не идет об очень специфичных видах профессиональной деятельности).

#### **5 Мы хотим, чтобы во время ЦО руководители имели возможность посмотреть на своих подчиненных, присутствовать на деловой игре, интервью и обратных связях.**

В присутствии руководителя на деловой игре есть очевидная польза: с одной стороны, повышается статус мероприятия в глазах оцениваемых, с другой – у начальника появляется возможность посмотреть подчиненных «под другим углом», соответ-

ственно, лучше понять их. Но в то же время присутствие руководителя, как правило, повышает уровень стресса, волнения у оцениваемых. «Начальник за спиной» вынуждает участников вольно или невольно подстраивать свои реакции, действия, высказывания под его ожидания.

Присутствие же руководителя на интервью (и особенно на обратной связи), на наш взгляд, не приносит дополнительной выгоды ни ему самому, ни тем более участникам. У эксперта и оцениваемого выстраивается доверительный диалог, человек получает возможность поговорить о тех или иных своих особенностях, которые ему не хотелось бы (в силу разных причин) обсуждать со своим руководителем. Откровенное взаимодействие с экспертом приносит реальную пользу от «взгляда со стороны», участник получает импульс к саморазвитию и изменениям в своем поведении, если они необходимы.

Руководитель, вне зависимости от своего присутствия на разных этапах ЦО, получит от экспертов полезные выводы о сильных сторонах и ограничениях подчиненного, рекомендации по его дальнейшему развитию и продвижению. У эксперта-оценщика нет и не может быть установки утаить что-то важное или, напротив, досочинить что-то про сотрудников – его задача в том, чтобы точно, без искажений собрать всю значимую информацию и представить ее в удобном для заказчика формате.

**Выводы:**

- решение о присутствии руководителя на деловой игре должно приниматься с учетом всех плюсов и минусов, связанных с особенностями корпоративной культуры компании, сложившимися нормами взаимодействия, целями и статусом оценочного проекта;
- присутствие руководителя на интервью и обратной связи нецелесообразно.

#### **6 Почему мы должны доверять выводам внешних экспертов?**

А почему мы вообще обращаемся к специалистам – лечимся у врачей, машину ремонтируем в автосервисе, платье шьем у портного, советуемся с дизайнерами при

создании интерьеров? Потому что вполне справедливо полагаем, что специалисты умеют делать это профессионально – за их работой стоит соответствующее образование, опыт, возможность при принятии решений опираться на гораздо большее количество критериев, чем нам, на первый взгляд, кажется. Другое дело, что мы не готовы слепо доверять – прежде чем обратиться к специалисту, мы стараемся собрать максимум информации о нем: получить рекомендации от тех, кто пользовался его услугами, посмотреть на уже реализованные проекты и т.п. Также и при выборе провайдеров, оказывающих услуги по оценке персонала, важно узнать: как долго компания работает на рынке, является ли оценка персонала профильным бизнесом для компании, есть ли успешный опыт реализации похожих проектов, кто входит в команду экспертов-оценщиков и какова их подготовка и т.п. Настоящие профессионалы заинтересованы в качестве предоставляемых ими услуг не меньше клиентов – ведь это формирует репутацию, а она дорогого стоит.

Являясь «внешними» для компании клиента людьми, эксперты по оценке не заинтересованы в завышении или занижении оценок – они ориентируются только на реальные проявления человека в реальный момент времени и в своих выводах интегрируют полученные наблюдения с рассказом сотрудника о своей профессиональной деятельности, карьере, биографии (информацией, полученной из интервью).

#### Выводы:

- сделайте обоснованный выбор провайдера, не жалейте для этого времени;
- определившись с провайдером, взаимодействуйте с ним как с партнером, которому можно доверять.

## 7 А какова в целом прогностическая валидность центра оценки?

ЦО заработал статус одного из самых точных методов оценки персонала, начиная с 50-х годов прошлого века. Первое и наиболее известное исследование ЦО, которое провели Дуэлас Брей с коллегами из American Telephone and Telegraph, по-

казало великолепные результаты: за 8 лет после ЦО 73% высоко оцененных кандидатов продвинулось по службе на 4 уровня управления и выше. И при этом результаты оценки хранились в секрете от всех, в том числе и от руководителей. Точность прогнозов в итоге превзошла ожидания.

На сегодняшний день имеется множество исследований качества ЦО. «ЭКОПСИ» также в течение нескольких последних лет проводит регулярный мониторинг результатов. Все исследования сходятся в одном – валидность ЦО вполне достаточна для принятия важных решений о персонале (продвижение, обучение, включение в проектную команду и т.п.)

В то же время результаты ЦО не могут заменить менеджерское решение: руководитель обладает большим количеством информации о сотруднике: стаж, опыт, результативность, статус в коллективе, готовность к переездам и т.п. Оценки уровня развития менеджерских и корпоративных компетенций сотрудника, полученные в ходе ЦО, делают эту картину еще более объемной и являются важнейшим подспорьем при принятии ответственных кадровых решений, так как позволяют достаточно точно прогнозировать будущие результаты, с чем плохо справляются другие методы.

#### Выводы:

- валидность ЦО достаточна для принятия решений, хотя и не является стопроцентной, какое-то количество оцененных преподнесет «сюрпризы» как в лучшую, так и в худшую сторону. Это важно помнить при планировании подобных проектов;
- чем более ответственное кадровое решение принимается, тем более комплексным должен быть взгляд на человека: в фокус внимания должны попадать не только результаты ЦО (оценки по компетенциям), но и другие параметры, не используемые в ЦО (результативность, деструкторы и т.п.).

Конечно, это далеко не полный перечень вопросов, которые могут у вас возникнуть, но мы надеемся, что приведенная информация окажется полезной при реализации оценочных проектов с использованием ЦО.

**SuccessFactors** — это наиболее функциональная<sup>1</sup> HR IT-система в мире, содержащая всю информацию и инструменты, необходимые для управления людьми в организации.

**15 000 000** пользователей  
более **60** отраслей, более **4 500** клиентов  
крупнейший клиент — **2 000 000** сотрудников  
самый маленький клиент — **6** сотрудников  
**168** стран, **37** языков (в т.ч. русский)



Результаты для бизнеса при использовании SuccessFactors<sup>2</sup>

- 13,7%** увеличение заполнения вакансий внутренними кандидатами
- 13,8%** снижение количества низкоэффективных сотрудников
- 5,4%** общее повышение эффективности работы сотрудников

Удобство:

- / Облачный сервис — не нужно серверов и ПО
- / Затраты, предсказуемые на 100%
- / Внедрение за 90 дней

Цели  
**Структура**  
Эффективность

<sup>1</sup> По результатам исследования Gartner, 2014 г.  
<sup>2</sup> По результатам исследования McKinsey, 2011 г.

«ЭКОПСИ Консалтинг» — партнер SuccessFactors в России

Чтобы получить дополнительную информацию, пишите по адресу:

[sf@ecopsy.ru](mailto:sf@ecopsy.ru)



# Внутренний центр оценки: проблемы и решения

Камилла Мантаева, директор по консалтингу «ЭКОПСИ Консалтинг»  
Юлия Иванова, директор по консалтингу «ЭКОПСИ Консалтинг»  
Григорий Финкельштейн, партнер «ЭКОПСИ Консалтинг»

**М**ы пятнадцать лет проводим центры оценки (ЦО) для наших клиентов. Кроме того, с нашей помощью реализованы десятки проектов по созданию оценочных подразделений внутри компаний. Большинство таких структур успешно функционирует по настоящее время, но есть и такие, что после недолгой работы были закрыты, и компания вернулась к аутсорсингу. Проверка временем показала неэффективность формата внутреннего ЦО в этих случаях.

В этой статье мы хотим обобщить наш опыт и рассказать о ряде важных моментов, возникающих в любом проекте по созданию внутреннего оценочного подразделения.

Тенденция создания внутренних ЦО свидетельствует о популярности центра оценки как технологии. Как показывает практика, компании создают такую структуру в следующих ситуациях:

- есть большой регулярный объем оценки, и внутренний ЦО оказывается экономически эффективнее внешнего;

- подразделения компании территориально распределены, удалены от центрального офиса, и в случае привлечения внешнего провайдера сумма накладных расходов может превышать стоимость собственно оценки;
- есть бюджет на ФОТ для внутренней команды оценщиков, но нет бюджета на привлечение провайдеров.

**Центр оценки (согласно Российскому стандарту ЦО):**

- комплексный метод диагностики потенциальной успешности в профессиональной деятельности;
- включает в себя набор различных частных методов, основой которого является оценка поведения участников в моделирующих упражнениях группой наблюдателей-экспертов.

Создание и внедрение внутреннего ЦО – процесс трудоемкий и многоэтапный. И на каждом из этапов множество подводных камней.

### Этап 1. Выбор между внутренним ЦО и аутсорсингом.

Наш опыт говорит о том, что задумываться о создании собственного ЦО нужно в том случае, когда вам ежегодно нужно оценивать не менее 150 человек при регулярности оценки каждого сотрудника определенного управленческого уровня как минимум один раз в три года.

Даже если ваша компания отвечает данному условию, остановитесь и еще раз подумайте: действительно ли внутренний ЦО будет эффективен и экономически обоснован. Ведь помимо «разовых» затрат по его созданию и внедрению появятся и другие. Это и ФОТ оценщиков, и мониторинг качества оценки с дополнительным обучением оценщиков, и обновление команды оценщиков, и постоянная модификация и расширение базы упражнений, и прочие затраты, которые бывает нелегко спрогнозировать сразу и учесть при формировании соответствующих бюджетов.

Кроме того, не во всех компаниях HR-службы имеют достаточный статус для того, чтобы восприниматься как «пророки в своем отечестве», чьи оценки и суждения являются весомыми для бизнеса. И в таких случаях внешние провайдеры могут принести объективно большую пользу. Мы знаем немало реальных примеров, когда внутренний ЦО не выдерживает проверку временем и через 2-3 года прекращает свое существование.

Если после сопоставления всех «за» и «против» вы все же решились на создание внутреннего ЦО, можно переходить к следующему этапу.

### Этап 2. Разработка оценочной технологии.

Прежде всего необходимо разработать ЦО по существующим в компании критериям. Чаще всего в качестве критериев используются компетенции. Сценарий центра оценки и упражнения, используемые в нем, должны соответствовать уровню

управления и специфике функционала оцениваемых сотрудников. Согласитесь, странно, когда управленческой команде производственного холдинга предлагаются бизнес-ситуации, связанные с розничными продажами. Или линейным менеджерам предлагают разработать стратегию развития региональной сети с выходом на международный рынок. Для того чтобы избежать подобных ситуаций, ЦО должен быть «обкатан» на сотрудниках с соответствующим управленческим уровнем и функционалом, все кейсы и задания должны пройти экспертную оценку.

И во внешнем, и во внутреннем ЦО задания, как правило, не копируют в точности реальную рабочую деятельность оцениваемых, но они должны быть максимально сопоставимыми с тем, что человеку приходится делать в повседневной практике. И в то же время не давать возможности «уходить в детали», использовать уже сложившиеся стереотипы в управлении процессами и людьми. Ведь ЦО должен давать информацию не только о текущей, но и обудущей успешности человека в профессиональной деятельности.

Количество упражнений в ЦО напрямую зависит от количества оцениваемых критериев (компетенций) и их содержательного наполнения. Как правило, для оценки 6-8 компетенций требуется примерно столько же заданий. При этом одно задание должно измерять как минимум два критерия, чтобы количество замеров по каждой компетенции в конечном итоге было больше одного.

### Этап 3. Определение численности оценщиков и их профиля.

Параллельно с разработкой инструмента важно верно спрогнозировать, сколько оценщиков надо обучить. Ключевые моменты, на которые стоит обратить внимание:

- наличие/отсутствие периодов пиковой загрузки – часто бывает, что всю оценку приходится проводить за 2-3 недели, чтобы уложиться в заданный отрезок HR-цикла, принятого в компании;
- региональная распределенность компании – при большой «разбросанности» подразделений и филиалов надо либо

иметь мобильную «летучую» команду оценщиков в центральном офисе, либо готовить несколько команд, привязанных к регионам, либо взять на вооружение современные веб-технологии, используя в работе Web@ssessment;

- готовность/неготовность использовать веб-технологии при оценке – с одной стороны, они требуют большей квалификации от оценщиков и более высокого уровня технической оснащенности компании, с другой – дают существенную экономию временных и финансовых ресурсов;
- наличие резерва – специалисты-оценщики, как любые другие специалисты, имеют обыкновение уходить в отпуск, периодически болеть и вообще менять место работы.

После того как необходимое для внутреннего ЦО количество сотрудников

определено, проводится отбор в команду оценщиков, которая должна состоять из наблюдателей (их больше) и ведущих.

В разных компаниях «оценочные бригады» формируются разными способами – это могут быть и фул-тайм работники, для которых деятельность по оценке персонала в компании является единственной, и специалисты из HR-отдела, которые совмещают несколько видов деятельности, и менеджеры из других бизнес-подразделений – главное, чтобы все они прошли соответствующую подготовку.

Хорошо, если у потенциальных оценщиков есть профильное образование – психологическое или в области управления персоналом, но как показывает опыт, это условие зачастую не является ни достаточным, ни необходимым. Важнее при отборе

## Кейс расчета количества оценщиков для внутреннего ЦО

В компании внедрена процедура регулярной оценки по компетенциям.

- Численность компании – около 30 000 человек.
- Региональная распределенность – центральный офис и 4 крупных филиала в разных областях.
- Количество сотрудников разных категорий, которые должны проходить через оценку, – около 3000 чел.
- Регулярность оценки – 1 раз в три года.
- Соответственно, объем ежегодной оценки составляет порядка 1000 чел.

Предположим, что HR-цикл выстроен так, что разные категории сотрудников оцениваются в разное время, и ЦО может работать с одинаковой загрузкой практически круглый год.

Произведем расчеты.

1.  $1000 \text{ чел.} / 12 \text{ мес.} = 83 \text{ чел.}$  То есть ежемесячно должно оцениваться примерно 80-90 чел. (8-10 групп по 8-10 участников).
2. По нашему опыту, одна команда оценщиков в месяц может оценить 4-6 групп (с учетом того, что необходимо заложить время на подготовку индивидуальных отчетов по результатам оценки, а также на командировки в филиалы). Значит, нам необходимо не меньше 2 команд по 6 человек (1 ведущий и 5 наблюдателей) при условии их полной занятости только на оценочных проектах.
3. С учетом резерва рекомендуемая численность ЦО для такой компании при условии его дислокации в центральном офисе компании – 16 человек. Из них минимум 3 человека должны иметь квалификацию ведущего.

опираться не на формальные критерии, а на те, которые, на наш взгляд, в большей степени влияют на потенциальную успешность в области оценки людей:

- интерес к людям;
- способность составить целостный портрет на основе разрозненных данных;
- базовые знания в области менеджмента и развития людей и мотивация к дальнейшему саморазвитию в этой области;
- способность устанавливать контакт с людьми;
- умение абстрагироваться от своих эмоций;
- умение работать в команде;
- способность внятно излагать свои мысли – как устно, так и письменно.

Этот список, конечно, можно продолжать, и чем выше профессионализм команды, тем этот список длиннее. Мы остановились на тех качествах, отсутствие которых является критичным для работы в ЦО.

Хорошим инструментом для формирования команды является, как ни странно, тоже центр оценки, созданный специально под такую задачу. Мы в «ЭКОПСИ» уже много лет используем внутренний ЦО для подбора сотрудников в направлении «Управление кадровым потенциалом (оценка персонала)», как, впрочем, и в другие направления нашей компании.

#### Этап 4. Обучение наблюдателей и ведущих ЦО.

Независимо от того, в роли ведущего или наблюдателя будет в дальнейшем работать оценщик, базовая подготовка для всех начинается с освоения роли наблюдателя. Как правило, сначала это 3-5-дневное обучение на тренинге: основные навыки наблюдения, проведение интервью по компетенциям, предоставление обратной связи, написание отчетов по итогам оценки. Затем навыки оттачиваются «в полях». Мы пробовали различные схемы «полевого обучения» с разными клиентами, но оптимальной – с точки зрения баланса ресурсоемкости и качества подготовки – считаем такую:

**ЦО №1.** Работает полностью команда «ЭКОПСИ» – 5 человек.

(4 наблюдателя и 1 ведущий) плюс 4 обучающихся наблюдению сотрудников компании.

Каждый сотрудник компании работает в паре с консультантом «ЭКОПСИ», в основном наблюдая за работой консультанта. Здесь и далее мы говорим об оценке реальных сотрудников компании – в группах из 8 человек.

**ЦО №2.** Работает полностью команда «ЭКОПСИ» – 5 человек.

(4 наблюдателя и 1 ведущий) плюс 4 обучающихся наблюдению сотрудников компании. Каждый сотрудник компании работает в паре с консультантом «ЭКОПСИ». Обучающийся выполняет самостоятельно ряд задач (дает отдельные инструкции, проводит мини-интервью после упражнений, часть интервью по компетенциям и обратной связи, пробное написание отчета) под руководством индивидуального коуча и получает индивидуальные рекомендации.

**ЦО №3.** Работают 3 консультанта «ЭКОПСИ» (один ведет группу и два консультанта сопровождают работу двух наблюдателей компании одновременно) и 4 обучающихся от компании.

**ЦО №4.** Работает один консультант «ЭКОПСИ» – он ведет группу и выступает супервизором работы команды из 4 экспертов компании.

Основные риски на этом этапе – это желание ускорить процесс обучения и ограничиться, например, только тренингами. Мы считаем, что этого недостаточно: команда наблюдателей, которая прошла только тренинг, не способна давать объективные оценки.

Что касается подготовки ведущих ЦО, то здесь многое зависит от способностей и готовности к этой роли конкретных людей. Но важно понимать, что на роль ведущих можно начинать готовить только после того, как пройден полный курс обучения роли наблюдателя.

Мы рекомендуем при выборе кандидатов на ведение обращать внимание на следующие критерии:

- лидерский потенциал;
- развитые аналитические способности;
- умение слушать и слышать;
- высокая скорость мышления и принятия решений;

● готовность и умение брать на себя ответственность в ситуации неопределенности. Обучение роли ведущего как минимум должно включать в себя:

1. Обучение навыкам фасилитации работы группы (как участников во время ЦО, так и наблюдателей во время сессии по согласованию оценок).
2. Обучение навыкам работы с отчетами – ведь именно ведущий несет ответственность как за качество оценок, так и за корректность и содержательное наполнение отчетов. При этом важно понимать, что навык написания хороших отчетов не равен навыку грамотной редактуры (как по форме, так и по содержанию) чужих отчетов.

Понятно, что подготовка ведущего осуществляется как в рамках тренинга, так и в «полевых» условиях реальных ЦО.

### Этап 5. Эксплуатация внутреннего ЦО.

Итак, у компании появился свой инструмент оценки, команда специалистов обучена и прошла супервизию, начинается самостоятельная работа.

Основные проблемы, возможные на этом этапе:

- систематическое завышение/занижение оценок (отдельными ведущими и/или наблюдателями);
- сужение диапазона оценок по всей выборке оцениваемых (все оценки стремятся к средним значениям, что не позволяет дифференцировать результаты);
- упражнения «ушли в народ» (известны правильные ответы к кейсам и «правильные» модели поведения во время деловой игры).

Чтобы своевременно выявить эти проблемы, необходим постоянный мониторинг и контроль качества оценки. Он может быть дистанционным и основываться прежде всего на статистическом анализе оценок, которые выставляют наблюдатели. Обычно промежуточные оценки, которые выставляются наблюдателями во время ассессмента, не фиксируются и «пропадают»

во время подготовки отчета. Для того чтобы эти оценки сохранялись и позволяли улучшать качество мониторинга, применяется тач-ассесмент. Он позволяет выявить тех, кто систематически завывает, занижает или сужает диапазон оценок, даже без непосредственного наблюдения за ходом работы оценщиков. Кроме того, тач-ассесмент помогает увидеть неработающие или неэффективные упражнения. Такой мониторинг довольно просто организовать, т.к. для него необходимы только бланки наблюдений, которые анализируются с помощью специальной статистической методики. Возможна также очная форма мониторинга работы команды оценщиков, рекомендуем ее использовать не реже 1 раза в год.

Справиться с этими проблемами можно только в том случае, если в ходе эксплуатации внутреннего ЦО ведущие и наблюдатели постоянно обмениваются опытом, проводят мастерские по разбору сложных ситуаций, а в случае необходимости запрашивают дополнительный коучинг и супервизию как от более опытных коллег, так и от внешних провайдеров. Как правило, такие мероприятия позволяют минимизи-

## Тач-ассесмент

Тач-ассесмент – это метод автоматизации очного ассесмент-центра, разработанный в компании «ЭКОПСИ». В этом случае наблюдатели используют не бумажные блокноты наблюдений, а планшетные компьютеры со специальной программой. Планшеты объединяются в локальную сеть, при помощи которой информация от наблюдателей попадает сразу к ведущему. Кроме того, каждая отметка наблюдателя в ходе оценки автоматически фиксируется в единой базе знаний. Помимо повышения эффективности мониторинга, это дает возможность ускорить процесс сведения и написания отчетов – к этапу согласования оценок ведущий уже имеет все данные от каждого наблюдателя про каждого участника, видит, как соотносятся между собой оценки, выставленные разными наблюдателями.

ровать ошибки в работе оценщиков. В «тяжелых» случаях, когда позитивной динамики в работе «отстающих» наблюдателей и ведущих достичь не удастся, надо быть готовыми их заменить. Упражнения также должны подвергаться ревизии, периодически их надо перерабатывать/дорабатывать или заменять аналогичными – чтобы хотя бы раз в три года пул упражнений обновлялся полностью.

Итак, у компании есть эффективный внутренний центр оценки, если:

1. Разработан инструмент, позволяющий оценить корпоративные/менеджерские/функциональные компетенции, принятые в компании.
2. Обучено достаточное количество специалистов (экспертов-оценщиков, наблюдателей и ведущих).
3. Обеспечена возможность мониторинга и контроля качества работы оценщиков, проводится дополнительное обучение, регулярная супервизия.
4. Обеспечена возможность мониторинга и контроля качества инструмента оценки, проводится своевременный апгрейд сценария, кейсов, упражнений.

Рисунок. Три фактора успеха внутреннего ЦО



25-летний практический  
опыт «ЭКОПСИ Консалтинг»  
в оценке руководителей

Исследование  
более 100 существующих  
моделей компетенций  
в крупнейших компаниях  
России и стран СНГ

Упражнения  
моделирующие  
реальную деятельность  
руководителя



## ГОТОВЫЙ

- ▼ Быстрый старт проекта
- ▼ Не требует денежных затрат на разработку инструментов

## УНИВЕРСАЛЬНЫЙ

- ▼ Универсальные компетенции для оценки – не надо разрабатывать модель компетенций
- ▼ Использование под различные задачи (кадровый аудит, кадровые решения, продвижение и развитие)
- ▼ Наличие бенчмарков

## ОБЪЕКТИВНЫЙ

- ▼ Моделирует реальную деятельность руководителя
- ▼ За каждым участником наблюдают от 4 до 6 экспертов



# Поколения Y

## и старше...

Андрей Онучин, директор по консалтингу «ЭКОПСИ Консалтинг»

**В** последнее десятилетие XX века увидела свет книга Дугласа Коупленда «Поколение X», моментально ставшая бестселлером. С этого момента тема поколений вышла за рамки академических дискуссий и стала набирать популярность. Коупленд описал страх и тревогу людей, которые родились в шестидесятые годы и ощутили потерю связи с ценностями и идеалами поколения демографического взрыва (беби-бумеров). Такой подход к пониманию поколений – через разрывы и различия – стал основным в описаниях популяризаторов и обыденных представлениях. За «поколением X» последовало «поколение Y», затем появилась необходимость ввести понятие «поколение Z». Дальше авторы, возможно, вернутся к началу алфавита...

Иногда можно услышать, что представления о поколениях – это артефакт, а все различия, приведенные в описаниях, – не более чем характеристика разных возрастных групп. Действительно, во всех этих исследованиях не проводится

четкого разделения между возрастными и поколенческими характеристиками. Это связано с тем, что методик аналогичных тем, по которым сейчас анализируются «игреки», во времена молодости «иксов», а уж тем более старших поколений, не использовалось. Поэтому возможно, что часть свойств, которые сейчас приписываются поколенческим особенностям «игреков», – на самом деле возрастные. Однако очевидно, что не все характеристики являются чисто возрастными. По результатам опроса, проведенного на сайте компании «ЭКОПСИ Консалтинг», 23% участников считают, что все приписываемые «игрекам» черты являются возрастными. Остальные 77% признают наличие у поколений выраженных особенностей. Значит, различия поколений диктуются не только жесткими факторами – люди сами стремятся увидеть эти различия в жизни, накладывая на поведение представителей разных возрастных групп собственные ожидания и тем самым стимулируя их вести себя определенным образом.

В этой статье и в исследованиях, которые здесь описаны, границами поколений считаются определенные периоды (рисунок 1).

Мы можем говорить о пяти поколениях, проживающих в РФ:

- 1 Пожилые представители «молчаливого поколения», родившиеся в период между революцией и Второй мировой войной. Главные события, сформировавшие ценности этого поколения, – индустриализация, коллективизация, репрессии, война. Ведущие ценности, которые формировались в таких условиях: законопослушность, коллективизм, готовность много работать и жертвовать для «высших» целей.
- 2 Представители поколения «беби-бумеров» составляют значительную долю сотрудников российских компаний, хотя постепенно замещаются, уходя на пенсию. Они выросли в период существенных позитивных изменений в жизни страны: завершение войны и восстановление экономики, «оттепель» после репрессивных лет правления Сталина. Эти и многие другие факторы сформировали поколение, которое позитивно воспринимает мир и уверено в своих возможностях.
- 3 «Поколение X», с упоминания которого мы начали эту статью и которое многие авторы рассматривают как разочаровавшееся поколение. Их детство и взросление пришлось на годы застоя и нарастающего экономического и идеологического кризиса, распада СССР и последовавшего за этим экономического коллапса. В результате для представителей этого поколения характерны прагматизм, привычка рассчитывать только на свои силы, скептическое отношение к идеологии.

- 4 «Поколение Y», или «поколение миллениума». Для них мир по определению текуч и нестабилен. Они хорошо понимают, как быть всегда на связи, и с детства воспринимают мобильную связь, интернет и социальные сети как неотъемлемые условия существования.
- 5 «Поколение Z», представители XXI века, про которых пока мало что можно сказать – ведь даже родиться успела только половина этого поколения.

Нужно учитывать, что жесткой границы между поколениями быть не может. Мы говорим про некоторые тренды. В каждые периоды есть больше людей с определенными ценностями, хотя в любом поколении встречаются люди с очень разными ценностями. А есть еще и особенности, которые приписываются народам, мужчинам/женщинам и т.д. Поколенческие различия трендовые, они набирают силу постепенно и так же постепенно сходят на нет. Поэтому для удобства описания и рассуждений удобно внутри каждого поколения ввести внутреннюю периодизацию:

- **Ядро** – центральная часть поколения. Представители поколения составляют подавляющее большинство родившихся в этот период и являются носителями ярко выраженных черт поколения.
- **Основная масса** – период преобладания поколенческих черт, включает в себя ядро.
- **Периферия** – края поколенческого периода. На границе периодов поколения смешиваются: проявления черт, свойственных определенному поколению, могут у отдельных представителей возникать раньше (обычно в больших городах, столицах и других центрах вызревания новых идей) или, наоборот, позже, чем у основной массы. Поэтому периферийные части предыдущего и последующего поколений накладываются друг на

Рисунок 1. Границы поколений

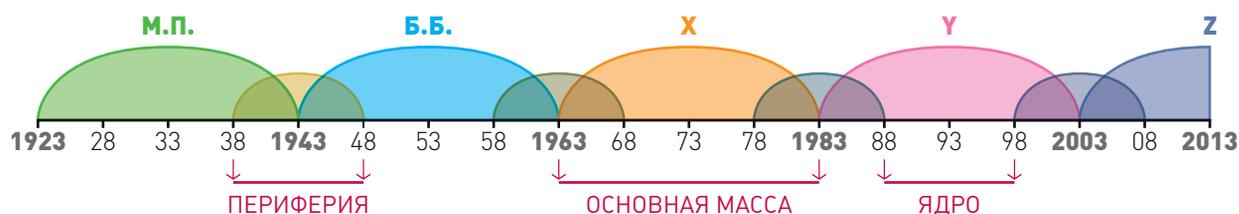
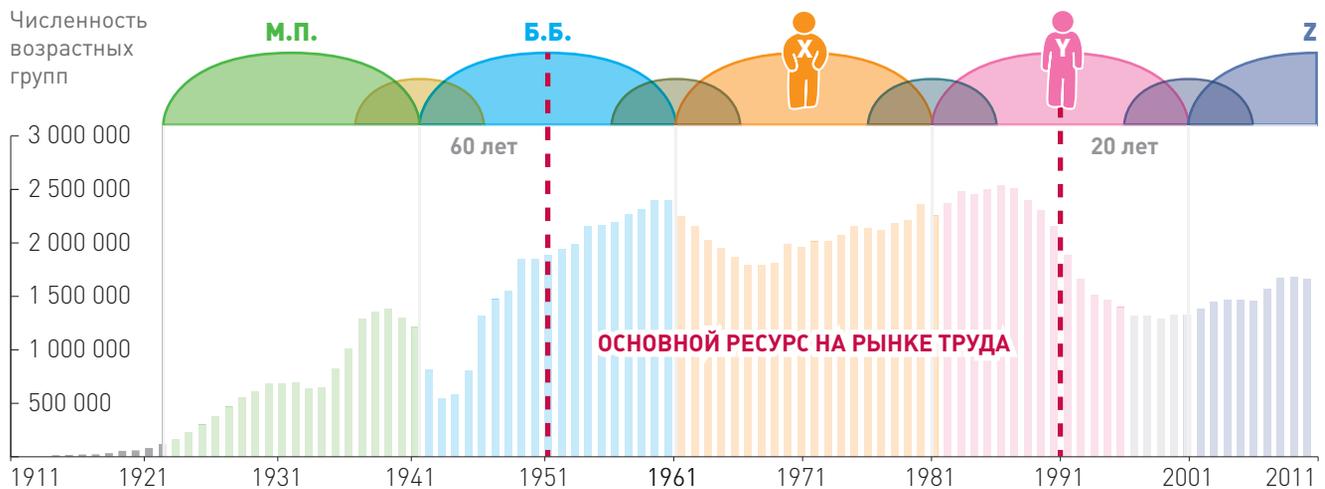


Рисунок 2. Демография трудовых ресурсов и теория поколений



друга, и представители периферии часто демонстрируют смешанные характеристики «соседних» поколений (рисунок 2).

### Демография трудовых ресурсов и теория поколений

В 2014 году распределение поколений в трудоспособном населении РФ выглядит так: «беби-бумеры» – 27%; «иксы» – 45%; «игреки» – 28%. Через 10 лет, в 2024 году, это распределение будет таким: «беби-бумеров» в строю останется только 8%; «иксы» сохранят большинство – 47%; но «игреков» будет немного меньше – 41%; на работу выйдут первые представители таинственного «поколения Z» – первые 4% (рисунок 3).

Таким образом, в ближайшие 5–10 лет на рынке труда основная масса сотрудников будет принадлежать поколению X, которое продолжит замещать представителей поколения «беби-бумеров» на руководящих постах, внедряя в бизнес и политику свои ценности и приоритеты.

Важной особенностью ситуации на рынке труда будет то, что на протяжении как минимум 10 ближайших лет количество достигающих пенсионного возраста «беби-бумеров» будет превышать количество входящих в трудовой возраст «игреков» (максимальное расхождение ожидается к 2020 году и составит 1:1,8, т.е. пришедшие молодые сотрудники смогут закрыть не более 55% освобождаемых пенсионерами мест). Поэтому ценность молодых специалистов будет все больше увеличиваться по мере

нарастания их дефицита на рынке труда. За прошедшие 10 лет прошла половина срока, отмечающего приход на рынок труда поколения Y. За это время трудоспособного возраста (20 лет) достигли уже 71% молодежи поколения Y. На последующие 10 лет осталось всего 29%.

Все, конечно, не так страшно, как кажется. Кризисные тенденции на рынке труда во многом компенсируются по двум направлениям. Наиболее развивающиеся отрасли экономики активно работают над повышением продуктивности труда, модернизируется производство. Это снижает потребность в рабочей силе без снижения (а часто даже с увеличением) объемов производства. К сокращению потребности в рабочей силе ведет и менее позитивная тенденция – стагнационные процессы в экономике.

Рисунок 3. Распределение поколений в трудоспособном населении РФ

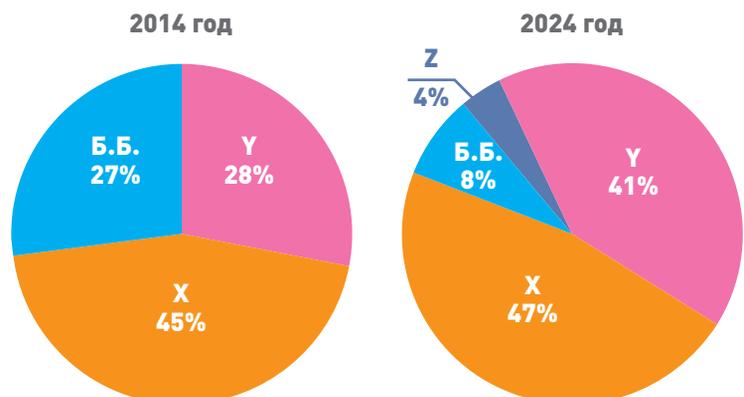
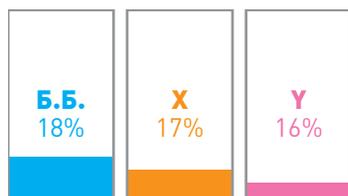


Рисунок 4. Приходилось ли вам за последнюю неделю сталкиваться с конфликтными ситуациями в коллективе?



Брюс Талган (Bruce Tulgan), основатель исследовательской компании Rainmaker Thinking, считает, что одной из главных особенностей поколения Y является их скандальность. Он пишет: «Они напоминают

### Эмпирические данные о различиях в ценностях и установках представителей поколений X и Y. Мифы и реальность

Эксперты определяют суть различия поколений совершенно по-разному. Более того, описания могут быть прямо противоположными. Так, Брюс Талган (Bruce Tulgan), основатель исследовательской компании Rainmaker Thinking, считает, что одной из главных особенностей поколения Y является их скандальность. Он пишет: «Они напоминают

поколение X на стероидах. Они приходят с высокими требованиями к себе, своему работодателю, своему боссу. Если вы думаете, что видели скандал, когда на работу пришло поколение X, то знайте: это была дружеская потасовка. Скандалист еще только идет». Противоположной точки зрения придерживается

Нейл Хоув (Neil Howe), американский историк, экономист и демограф, один из авторов теории поколений Штрауса–Хоува<sup>1</sup>: «Это поколение, которое хочет,

чтобы система работала. ... Они готовы принимать сложившийся порядок вещей, а не бросать им вызов. Они стремятся к консенсусу, к солидарности. ... «Миллениумы» бегут от конфликтов».

Таких противоречий много, и главная причина этого в том, что описания поколений представляют собой мнения экспертов, в основу которых положены субъективные (и во многом спекулятивные)

суждения с минимальным привлечением фактов.

Опираясь на результаты ряда исследований, проведенных в «ЭКОПСИ Консалтинг», мы проверили ряд гипотез о наличии или отсутствии различий между представителями поколений «беби-бумеров», X и Y в России. Исследования проводились в 2012 и 2013 годах в российских компаниях, имеющих свои отделения как в Москве и Санкт-Петербурге, так и в регионах. Их целью было изучение различных аспектов вовлеченности персонала. Количество респондентов составляло более 20 тысяч человек. Использовались как качественные методы (интервью и фокус-группы), так и количественные (анкетирование). Для фокусировки на возрастных характеристиках поколений были проанализированы три группы работающих респондентов, которые можно отнести к ядру поколений: до 25 лет; от 36 до 45 лет; старше 55 лет.

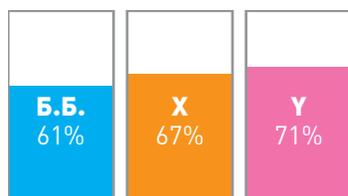
### 1. КОНФЛИКТНОСТЬ

Как уже было сказано ранее, существуют две противоречащие друг другу точки зрения. Согласно одной из них, «игреки» значительно более конфликтны, чем «иксы» и «беби-бумеры». Результаты наших исследований говорят об отсутствии значимых различий в степени конфликтности (рисунок 4).

Однако есть характеристика, в которой различия как раз видны. Она косвенно поддерживает гипотезу, что «игреки» менее конфликтны и значительно более позитивны в оценке психологической атмосферы в коллективе. Молодежи свойственно избегать или не замечать ситуаций напряженности в отношениях. В фокус-группах и интервью представители поколения Y чаще других говорят о своей позитивности и радости от совместной работы (рисунок 5).

Наиболее низко атмосферу в коллективе оценивают сотрудники старшего поколения, но при этом они же в большей степени

Рисунок 5. Позитивная оценка психологической атмосферы в коллективе

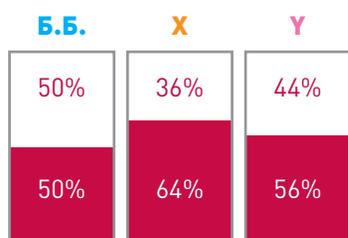


Нейл Хоув (Neil Howe), американский историк, экономист и демограф, один из авторов теории поколений Штрауса–Хоува<sup>1</sup>: «Это поколение, которое хочет,

чтобы система работала. ... Они готовы принимать сложившийся порядок вещей, а не бросать им вызов. Они стремятся к консенсусу, к солидарности. ... «Миллениумы» бегут от конфликтов».

Таких противоречий много, и главная причина этого в том, что описания поколений представляют собой мнения экспертов, в основу которых положены субъективные (и во многом спекулятивные)

Рисунок 6. Уровень вашей загрузки на работе



■ Высокий (есть переработки, задержки на работе)  
□ Низкий (нет переработки, нет задержек на работе)

<sup>1</sup> Теория поколений Штрауса–Хоува (Strauss–Howe generational theory) – теория, созданная в 1991 году Уильямом Штраусом и Нейлом Хоузом, в которой описываются повторяющиеся циклы поколений в американской истории. В книге «The Fourth Turning» (1997 г.) авторы попытались уточнить теорию, сфокусировавшись на четырехступенчатом цикле поколенческих типов.

дистанцируются от отношений и сосредотачиваются на работе. Как заметил один из участников исследования, перефразировав цитату из американского фильма: «В работе меньше личного, главное – сама работа»<sup>2</sup>.

## 2. ЗАГРУЗКА НА РАБОТЕ

По мнению некоторых авторов, молодые сотрудники, представляющие поколение Y, работают значительно меньше, чем их старшие коллеги. Результаты исследований, где участники давали самооценку своей загруженности, не подтверждают это предположение (рисунок 6).

Оценка респондентами своей нагрузки говорит о следующих тенденциях: «беби-бумеры», в массе своей приближающиеся к пенсионному возрасту, постепенно начинают отходить от дел. «Иксы» наиболее востребованы и наиболее загружены. «Игреки» постепенно встраиваются в жесткий рабочий ритм.

Таким образом, если представители поколения X могут сказать о себе: «Я работаю очень много, больше, чем мои старшие коллеги!», – то и представители поколения Y в большинстве своем не считают, что они работают мало.

## 3. ВЗАИМОСВЯЗЬ ЛИЧНЫХ УСИЛИЙ И РЕЗУЛЬТАТА

Мы обнаружили существенные отличия между представителями разных поколений в исключительно важной сфере – связи между приложенными усилиями и возможностью заработка. Связь между усилием и наградой очевидна для половины молодых сотрудников (рисунок 7).

«Игреки» больше старших поколений склонны верить в справедливое устройство системы мотивации и мира в целом.

## 4. ИНТЕРЕС К РАБОТЕ

В то же время каждому пятому «игреку» неинтересна его работа. Как отметил на фокус-группе один из линейных руководителей: «Молодые приходят, поработают несколько месяцев – и уходят. Говорят, что им неинтересно...». Важно отметить, что речь при этом шла о современном высокотехнологичном производстве (рисунок 8).

Почему это происходит? Потому что мало драйва и не доверяют ничего серьезно? Безусловно, это имеет значение. Но, сравнивая представителей поколений с разным стажем работы, мы наблюдаем, что «иксы» с меньшим стажем работы в конкретной компании чаще увлечены своей работой, чем «игреки» с большим стажем. По одной из версий, сотрудники поколения X обладают большей способностью самостоятельно находить интерес в своей работе. «Игрекам» же самомотивация присуща в значительно меньшей мере – они хотят сразу получить интересную работу или ждут, когда их заинтересует кто-то другой, например, руководитель (рисунок 9).

Возможно, именно такое отношение к своей деятельности объясняет зафиксированный в исследовании феномен: самая высокая доля сотрудников, чувствующих выгорание, наблюдается в самой младшей возрастной группе – у «игреков», которые только приступают к работе (рисунок 10).

## 5. ЛОЯЛЬНОСТЬ КОМПАНИИ

Один из наиболее острых вопросов, важных для руководителей и HR-специалистов, – лояльность молодых сотрудников своей компании.

По мнению Брюса Талгана: «Представители поколения Y не стремятся задерживаться на одной работе и даже в одной сфере деятельности надолго. Они

Рисунок 7. Я могу зарабатывать больше, если буду работать более интенсивно и эффективно

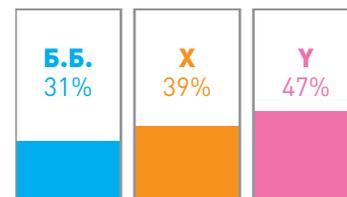


Рисунок 8. Мне НЕ интересна работа, которой я занимаюсь в настоящее время

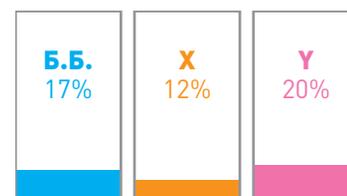
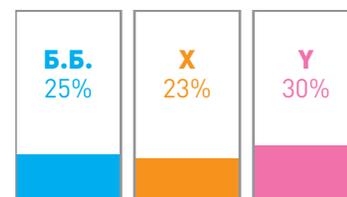


Рисунок 9. Моя работа НЕ позволяет мне в полной мере реализовать свои способности

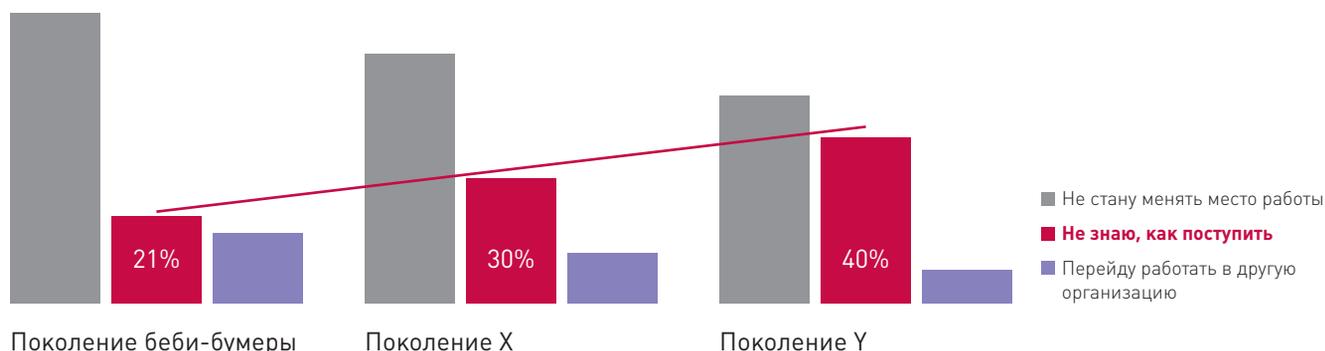


Рисунок 10. Я чувствую выгорание – потерю энергии и увлеченности в работе



<sup>2</sup> «Ничего личного. Это только бизнес» – цитата из фильма «Крестный отец» Френсиса Копполы.

Рисунок 11. Если вам предложат другое место работы с такой же зарплатой



наблюдали за скандалами в корпорациях Enron и Arthur Andersen и теперь скептически относятся к такому понятию, как преданность работодателю. Им не нравится работать над долгосрочными проектами».

Но Талган говорит об американской молодежи. Какие тенденции характерны для российских «игреков»? По данным исследований «ЭКОПСИ Консалтинг», главное отличие «игреков» состоит в несформированности мнений: по сравнению с другими поколениями они в меньшей степени уверены как в том, что останутся, так и в том, что уйдут (рисунок 11). Их главная отличительная черта – внутренняя неопределенность, отсутствие готового решения о том, хотят ли они продолжать сотрудничество с компанией или расстаться с ней. Это позволяет сделать предположение о высокой склонности «игреков» к «ситуативному спонтанному решению» об уходе под влиянием новых, неожиданных данных.

#### 6. РЕЙТИНГ МОТИВАТОРОВ (ПОМИМО МАТЕРИАЛЬНОГО ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ)

Чем можно влиять на представителей этих поколений, что для них важно в работе? Как отмечают многие эксперты, на первый план для поколения Y выходит немед-

ленное вознаграждение. Подтверждение этого мнения мы наблюдаем в различных рейтингах ценностей (рисунок 12).

У «иксов» в приоритете – самосовершенствование в сложной, но потенциально интересной работе. «Игреки» ориентируются на получение регулярной поддержки и признания. Это напоминает ожидания пользователей социальных сетей: «Лайкайте меня». Любопытно, что ценность «интересная работа», выделяемая «иксами», у «игреков» появляется только на пятом месте рейтинга.

#### Выводы

Представленных данных недостаточно, чтобы сформировать целостные обобщенные образы поколений. Однако они помогают определить, какие действия при работе с «игреками» будут более эффективными. Например, важно помогать им находить интерес в содержании работы. Если этого не делать, рост неудовлетворенности и эмоциональное выгорание повысят их готовность к ситуативному решению о переходе на другое, более интересное место работы. Более подробно о том, какие HR-инструменты и каким образом следует использовать при работе с «игреками», чтобы добиться максимального эффекта, мы расскажем в отдельной статье.

Рисунок 12. Рейтинг ценностей





# HR&TRAININGS EXPO 2014

**КАК КОМПАНИИ  
ТЕРЯЮТ И НАХОДЯТ  
ВОВЛЕЧЕННОСТЬ**

**РАЗВИТИЕ  
УПРАВЛЕНЧЕСКОГО  
МАСШТАБА**

**1 ОКТЯБРЯ 2014**

**2 ОКТЯБРЯ 2014**

**15.00 - 17.45**

Красный зал

**11.00 - 13.45**

Синий зал

**ЭКСПСИ 25**  
КОНСАЛТИНГ ЛЕТ



Москва, МВЦ «Крокус Экспо», Пав. 3, зал 20



# «Я верю, что миром правит развивающая обратная связь»

Юлия Иванова, директор по консалтингу «ЭКОПСИ Консалтинг»

**М**ы решили, что грешно не воспользоваться ситуацией, и попросили Юлию Иванову прокомментировать отчет по результатам оценки... Юлии Ивановой, которую провели ее коллеги. В итоге у нас получилось не стандартное интервью, а размышления о профессии, как нам кажется, подтверждающие психологический портрет нашей собеседницы.

**«Человек самостоятельный, верящий в свои силы и возможности. Адаптивна, оптимистична, легка на подъем. «Умеренно честолюбива» – способна длительное время работать, спокойно делать свое дело, не ориентируясь непременно на яркие прорывы, эффектные результаты. Для нее более органична «пошаговая» стратегия достижения, нежели «резкие движения», сопряженные с риском и возможностью оказаться в ситуации неопределенности. В то же время ей не чужд дух соревновательности, готовность отвечать на "вызовы"».**

Я пришла в «ЭКОПСИ» 10 лет назад – сложившимся профессионалом, имеющим

самый разнообразный опыт работы. На тот момент за плечами было уже много всего: преподавала в вузе, работала на предвыборных кампаниях, вела психотерапевтическую группу для алкоголиков и наркоманов, проводила разнообразные тренинги, от «Профессионального самоопределения» до «Навыков продаж», оценивала антикризисных управляющих, работала директором по персоналу в динамичной быстроразвивающейся компании. Такая «всеядность» была свойственна многим психологам поколения 90-х. В то время нам стали доступны многие западные технологии и методики. Мы были молоды, азартны, быстро учились, и кто не ленился, тот мог попробовать многое. Смелость и желание освоить новое сделали из психологов моего поколения универсалов. Это с одной стороны. С другой – все мы активно искали возможности практического применения своей профессии, и когда появлялся шанс, старались его не упускать. К тому же мне всегда было интересно развиваться внутри профессии, например, из института я ушла именно тогда, когда поняла, что просто не знаю, что делать, чтобы быть еще лучшим преподавателем. Я долго «созре-

ваю», но когда приходит время принимать решение, делаю это мгновенно. И никогда не жалею о своем решении. Моя бабушка говорила: «Боишься – не делай, делаешь – не бойся», и этому принципу я по жизни следую. Так мгновенно я приняла решение оставить преподавательскую работу, хотя посвятила этому делу целых 10 лет, а спустя некоторое время – переехать из Воронежа, где жила в то время, в Москву.

**«Обладает внутренним локусом контроля: хорошо видит и адекватно оценивает связь между своими действиями, поступками и достигнутыми успехами или допущенными промахами. Не боится ответственности как за свои действия, так и за действия команды».**

В «ЭКОПСИ» можно получить любую информацию, любое знание в той сфере, в которой мы работаем. Но нужно хорошо понимать, к кому подойти с вопросом. На моей памяти неоднократно предпринимались попытки создать эффективную систему управления знаниями, но и по сей день нет такого единого места, из которого ты мог бы скачать нужное знание, «нажав кнопку». Поэтому очень важно обладать правильным социальным интеллектом

и уметь продать себя как человека, полезного для дела, человека, на которого коллегам не жалко потратить время, ведь основное наше время принадлежит клиентам. В «ЭКОПСИ» нет административного ресурса, который распределяет нагрузку между сотрудниками. На начальных этапах, пока у тебя нет «своих» клиентов и «своих» проектов, ты должен проявить себя таким образом, чтобы коллеги тебя приглашали – тогда ты в любое время будешь иметь работу. Чем больше ты вкладываешь, тем больше получаешь: денег, уважения команды, даже в некотором смысле – славы.

Как мне кажется, я довольно работоспособный человек. Если у меня есть цель, я готова к ней идти, находя бесчисленное количество ресурсов. Я стараюсь не давать ложных обещаний, от меня не всегда можно добиться согласия, но если я на что-то говорю «да», то обязательно сделаю. Поэтому я быстро встроилась в систему и культуру «ЭКОПСИ», меня начали приглашать в проекты, потом я стала ими руководить. И вот когда я стала управлять проектами, мне вдруг открылась столь же простая, сколько важная истина: на разных уровнях участия в проекте человек сталкивается с разным уровнем проблематики. И в этом смысле важно



уметь расширить привычные границы, взглянуть на ситуацию не просто с «другой стороны», но и с «другой высоты». Всему, что касается менеджмента – управления процессами и управления людьми, – я научилась в «ЭКОПСИ», именно здесь я получила колоссальный опыт и развитие.

**«Умеет учиться на собственных ошибках, делать выводы на будущее на основе анализа прошлого. Иногда, чтобы избежать повторений негативного опыта, может излишне перестраховываться».**

Интересно, что в оценку я попала почти случайно, повернись, как говорится, колесико чуть по-другому, и я бы начала работать в развитии, тем более что к тому времени у меня был большой опыт проведения всевозможных тренингов. Но я считаю, что мне очень повезло оказаться именно в этом направлении. Оценка учит мудрости, человек здесь быстрее взрослеет, набирается правильного опыта. Во время интервью ты сталкиваешься с огромным количеством разных людей, судеб, историй профессионального роста – неизбежно этот опыт тебя обогащает. Ты также сталкиваешься с разными бизнесами – от нефтедобычи до фармацевтики – начинаешь более объемно видеть, понимать, как устроен мир.

Вообще, оценка – дело неблагодарное. Взрослому человеку не нравится быть оцениваемым, и чтобы у него не возникало ощущения, что его хотят в чем-то «уличить», чтобы потом «отчитать», сказать – как «надо» (стереотипы, знакомые всем со школьной скамьи), важно занять по отношению к нему правильную партнерскую позицию, стать заинтересованным слушателем. Искренне верить, что «каждый момент нашей жизни может стать отправной точкой для нашего развития», и уметь этой верой заразить своего визави. Из моей «преподавательской» части жизни я вынесла стойкую уверенность в том, что взрослого человека практически ничему нельзя научить (ну кроме очень специфических навыков и ситуаций), и такую же уверенность в том, что взрослый человек может практически всему научиться, имея для этого соответствующую мотивацию и условия. Так вот – главная задача оценщика, на мой взгляд, – это не столько «зафиксировать реальность» про уровень



развития компетенций у человека, сколько создать мотивацию к саморазвитию, чтобы ему захотелось меняться, обретать недостающие навыки, развивать уже имеющиеся. У меня ощущение профессионального счастья наступает в тот момент, когда во время обратной связи я что-то такое человеку сказала, и у него появился повод усомниться в собственном «совершенстве» или, напротив, «несовершенстве», по-другому на себя посмотреть, задуматься о том, о чем он никогда не думал. Такая установка на работу, как мне кажется, – самое важное для оценщика. А соединить правильного человека с хорошей технологией – несложная задача. Другая базовая черта хорошего оценщика – надежность. Мы часто имеем дело со сложной логистикой больших проектов, когда ограниченное количество людей должно решать неограниченное количество проблем.



Это похоже на цепочку альтернативных сделок при обмене квартир. Если одно звено выпало – все рухнет. Поэтому у нас хорошим тоном считается заранее предупредить о возможных проблемах и искать себе замену на случай болезней и форс-мажоров. Взаимовыручка, взаимоподдержка – для нашей команды это не пустые слова.

**«Может оценить ситуацию системно, с разных сторон, с учетом явных и «скрытых» факторов влияния. При этом больше концентрируется на возможных рисках и поисках путей их минимизации, нежели на открывающихся возможностях».**

Сейчас я уже не бросаюсь на любую работу, мне скорее интереснее осмыслить имеющийся опыт и правильно им распорядиться. Но в рамках любого проекта я могу найти себе интересные задачи. Я люблю трудных клиентов, воспринимаю такую ситуацию, как вызов. Мне нравятся «сложные» группы

на групповом ассес-менте – сопротивляющиеся, негативно настроенные, не верящие в полезность происходящего – тогда особенно приятно получить в конце работы искреннее «спасибо всей вашей команде, это было полезно и интересно». Всякий раз, когда возникает разговор, что в эти сроки этого сделать нельзя, я «подписываюсь» под проект. Сложные задачи меня драйвят.

**«Обладает яркой, выразительной речью, развитыми презентационными навыками, ресурсом влияния. Если сама верит в то, что делает, – легко находит союзников, транслирует эту веру и заражает ею других. Ей нелегко поступаться своими принципами или привычками, делать то, с чем она внутренне не согласна».**

Когда долго занимаешься оценкой, профессиональная деформация неизбежна. Ты готов давать развивающую обратную связь в любом месте и по любому поводу. Все мы постоянно сталкиваемся с сервисом: ежедневные мелкие покупки, автосервис, посещение салона красоты и т. д. И я когда сталкиваюсь с плохим сервисом, часто заявляю о своем праве клиента требовать лучшее обслуживание. Я сама работаю в сервисной компании и знаю, сколько энергии наша компания тратит на то, чтобы удовлетворять потребности клиента – явные, скрытые, текущие, будущие. Это наша философия, наша религия. Именно это дает мне право выносить суждение по поводу той или иной ситуации. Если официант присвоит переданное мной знание о том, как лучше было бы обслуживать клиента, у меня появится надежда, что человек, который столкнется с ним после меня, сможет воспользоваться плодами этой развивающей обратной связи. И мир вокруг нас станет чуточку совершеннее.

**«Сильно привязывается к месту и к людям, проявляет лояльность и приверженность “своим” – семье, команде, компании».**

На мой взгляд, к моменту прихода в компанию я уже была экспертом в той области, которой я занималась, а экспертиза в «ЭКОПСИ» всегда востребована. Но каким бы сложившимся специалистом ты сюда ни пришел, каким бы экспертом ни был, тебе придется учиться работать в «ЭКОПСИ». Здесь иные принципы организации труда.

Это такая организация, в которой очень мало регламентов. Мы сами про себя шутим, что живем не по правилам, а по понятиям, причем понятия эти никак не формализованы и как некое тайное знание передаются из уст в уста, от старших к младшим. Я имею в виду такое специальное отношение к труду, когда тебя никто не заставляет, но ты сам себя заставляешь больше, чем любая внешняя сила. Мне кажется, ключевые для сотрудников «ЭКОПСИ» качества – внутренний контроль, ответственность, готовность взять на себя столько, сколько можешь сделать, и еще чуть-чуть. И если бы я системно занималась отбором людей в нашу компанию, я бы именно по этому принципу и отбирала. Это ключевое качество, остальное – нюансы: кто-то лучший коммуникатор, кто-то лучший аналитик, кто-то хорошо визуализирует и правильно придумывает схемы. Но без трепетного отношения к своему делу в «ЭКОПСИ» делать нечего.

Мне кажется, что у нас на один квадратный метр площади приходится гораздо больше умных и вменяемых людей, чем в любом другом месте. Базово команда «ЭКОПСИ» настолько сильна, что многие компании могли бы нам позавидовать. Вообще «ЭКОПСИ» ассоциируется у меня с большим пазлом, в котором каждый фрагмент находится на своем, только ему предназначенном месте. Но вот что интересно – при утрате одного из кусочков пазла – а за 10 лет моей работы компанию по разным причинам покидали сильные профессионалы – целостная картина не рушится, оставшиеся фрагменты быстро перестраиваются и перекрывают опустевшее место.

Мы много времени тратим на отбор сотрудников в свое направление, нам очень важно, чтобы человек вписался в команду. Можем проводить множество входных ассессментов (для «своих нужд» мы пользуемся теми же инструментами, которые предлагаем клиентам, потому что верим в их валидность и надежность), пока не увидим подходящих людей. При этом все игроки нашей команды разные, кто-то силен в одном, кто-то в другом. Мы неодинаково думаем, можем спорить – примиряет в случае разногласий умение следовать технологии при оценке людей. Но вместе мы тоже составляем пазл, уже внутренний, в своем направлении. Все люди, которые за последние 10 лет вошли в мой

ближний круг, которым я доверяю, с которыми мне интересно, – мои коллеги. Мне нравится на работе чувствовать себя в зоне психологической безопасности. «ЭКОПСИ» дает мне это важное ощущение.

Я люблю свою компанию. Для меня «ЭКОПСИ» – это одно из лучших мест на земле, где можно работать. Мне нравится наблюдать ее развитие, появление новых инструментов, которые позволяли бы нам описывать человека полезным для работодателя образом. Вот сейчас у нас появились оценка потенциала, оценка управленческого масштаба, набирают обороты дистанционные форматы оценки, они востребованы рынком. Девиз «ЭКОПСИ» – «Бизнес делают люди», мне хотелось бы продолжить – но и бизнес делает людей. И здесь обязательно должен быть баланс. Бизнес не должен перемальывать, уничтожать людей, а люди не должны делать бизнес самоцелью и фетишем.

По образованию я психолог. Выбор специальности во многом был случайным – в 17 лет сложно понять, кем ты хочешь быть, а слово «психология» в то время звучало интригующе. Еще мне хотелось учиться в МГУ, кроме того, профилирующим экзаменом была математика, а у меня с ней всегда было очень хорошо. Ну вот так все и сошлось, и случайный выбор, о котором я ни разу не пожалела, стал профессией на всю жизнь. Конечно же, мне повезло – я училась у людей, которые уже были или вскоре стали «классиками». Живы были еще Зейгарник, Гальперин, Хомская, Поляков, Климов, Андреева. Гиппенрейтер читала нам общую психологию, Асмолов – психологию личности, Вилюнас – психологию эмоций. Столин, Шмелев, Соколова, Спиваковская, Николаева – хочется продолжать этот список с большой благодарностью всем, у кого довелось учиться. До сих пор считаю, что «Мышление и речь» Л. С. Выготского и «Проблемы развития психики» А. Н. Леонтьева – книги, не осилив которые, сложно двигаться дальше, если хочешь быть профессионалом в области психологии. Это уж потом Фрейд, Юнг, Франкл, Фромм, Роджерс – этот список почти бесконечен.



# Неудачная попытка.

## Что лучше: сделать неудачно или жалеть о несделанном?

Мария Макарушкина, партнер «ЭКОПСИ Консалтинг»

Статья была впервые опубликована в газете «Ведомости», № 153 (3657), 21 августа 2014 г.

Однажды моего приятеля, руководителя отдела логистики крупной компании, пригласили выступить на международной бизнес-конференции с докладом о возможностях и проблемах современной логистики в России. Несмотря на высокий профессионализм в своей области, выступать он никогда не любил и предпочитал, чтобы выступали другие ораторы – его коллеги. Но на этот раз приятель согласился. Я его поддержала – давно пора преодолеть свои страхи, «выйти из тени», ведь ему действительно есть чем поделиться с международными партнерами.

Он позвонил мне через неделю, был сух, даже мрачен. Выступление оказалось неудачным, несмотря на предварительную подготовку и подбор примеров из практики. «Проклинаю тот момент, когда я согласился. Я был скован, неубедителен, потерялся на фоне блестящих ораторов, которые составляли большинство. Да, я преодолел себя, но что получил? Моя деловая репутация пошатнулась (любые

успехи надо уметь убедительно “продать”, а у меня это не получилось), самооценка понизилась. Мне вообще неприятно вспоминать эту конференцию, она ассоциируется с горьким привкусом неудачи».

Этот случай оживил и мои воспоминания про решительные попытки побороть страхи, выйти из зоны комфорта, сделать что-то новое. Но всегда ли возникала потом радость преодоления и победы? Нет. Начиная с провальной школьной олимпиады по географии, на которую меня послал в 9-м классе учитель, и заканчивая бесславным поражением на важных

**Мы часто слышим громкие, пафосные слова: «надо все попробовать», «лучше жалеть о сделанном, чем о несделанном», «долой сомнения – иди и побеждай». Но редко задумываемся – так ли эти призывы однозначны?**

переговорах (идти на них я не хотела, но потом – в целях развития – заставила себя). Я уверена, что каждый сможет вспомнить множество подобных примеров из собственного опыта.

Главный вопрос в другом – надо ли было ввязываться? Всегда ли мы получаем от таких попыток позитивный результат? Действительно ли развиваемся? Мой ответ – нет. Кроме волнения, пошатнувшейся веры в себя, плохого настроения и стойкого нежелания вновь оказаться

### «Внутренний просмотр» негативного сценария бывает очень полезен – чем грозит неудача, как мне быть, если задуманное не получится? И главное – как избежать негативного развития событий?

в такой же ситуации, эти попытки обычно ничего не дают. Да, я вышла из зоны комфорта, временно справилась со своими страхами, но это не развитие. Неудача отбивает желание двигаться дальше. Я слабо верю в громкие слова про то, что неуспех и поражение делают нас умнее. Если это и происходит, то в очень далекой перспективе. После неудачи мы в первую очередь сталкиваемся с болью, стыдом и нежеланием повторять негативный опыт.

Конечно, есть на свете хладнокровные, невозмутимые бойцы, «солдаты, не знающие слов любви» – в том числе не чувствующие любви к себе самим, готовые действовать в любых условиях, способные падать и немедленно вставать снова. Их ничем не смутить. Их стрессоустойчивость беспредельно высока, а уверенность в себе непоколебима. Но большинство из нас, даже самых профессиональных и сильных, все-таки люди – чувствительные, самолюбивые, уязвимые и восприимчивые – особенно к неудачам, неуважению, критике.

Что же делать? Убегать, отказываться, стонать? Я уверена, что надо ввязываться. Но только в тех случаях, когда велик

и обоснован шанс успеха. Мы всегда интуитивно чувствуем: мое – не мое, хочется – не хочется, получится – не получится. В основе должны быть радость и драйв, а не насилие над собой и тревожное ощущение мрачной безысходности.

Во-первых, надо оценить – мое ли это дело. Соотносится ли оно с тем, что мне удастся, с теми результатами, которых мне действительно важно в жизни достигать. Не всегда хорошо, когда служители искусства становятся политиками, а успешные бизнесмены начинают «учить жить» не только своих подчиненных, но и народ своей страны. Обычно успешная карьера на этом и заканчивается.

Во-вторых, надо продумать негативный сценарий. Мы привыкли бесконечно слышать про позитивное мышление, про веру в победу и светлое будущее. Безусловно, это необходимо. Но когда мы начинаем во взрослом возрасте делать то, к чему не привыкли, что для нас ново и неизведанно, то было бы наивно представлять лишь позитивный исход и вдохновляться радостными образами. Именно такое восприятие и приводит к самым горьким разочарованиям. И в первую очередь – в себе самом. «Мне внушили, что я смогу построить лучшую психотерапевтическую клинику в России, – рассказывал бывший главный врач неудавшегося проекта по созданию уникального медицинского центра, – но вскоре я понял, что будучи отличным специалистом, я не стал хорошим администратором. Одно дело – организовать собственную работу и работу своего отделения, другое – создать настоящее масштабное лечебное учреждение. На меня возложили много надежд и ожиданий, и, признаюсь, я долго не мог восстановиться после неуспеха. Я чувствую стыд и вину до сих пор».

В-третьих, если все-таки нас постигла неудача, надо ее проанализировать все свои ошибки, сделать полезные выводы. И только потом – ввязаться снова. А как же иначе? Ведь только преодоление своих страхов и ограничений делает нас сильнее и опытнее – пусть не сразу, но точно – в перспективе.

# Каких результатов ожидают заказчики оценки?

Сегодня нет нужды в популяризации ассесмент-центра, технология активно используется российскими компаниями, для многих руководителей HR-службы это привычный инструмент. По наблюдениям экспертов оценки, изменился и стандартный запрос на оценку: если 10 лет назад заказчиков интересовали подробные отчеты по 9-10 компетенциям, то сейчас детали и нюансы мало кого волнуют, от оценки, грубо говоря, ждут «приговора», постановки запятой в предложении «Казнить нельзя помиловать». Участники группы «ЭКОПСИ Консалтинг» в сети LinkedIn обсуждали причины этого явления.

**Григорий Финкельштейн, партнер «ЭКОПСИ Консалтинг»:**

«Спрос на оценку сместился с вопроса «расскажите нам, что это за человек?» к запросу «дайте нам одну цифру, на основании которой мы сможем принимать решение – хороший или плохой». Именно этим объясняется тот факт, что по скольким бы компетенциям ни проводилась оценка, в результате она все равно сводится к вычислению среднего балла по компетенциям. Естественно, что в такой ситуации проводить оценку по 10 компетенциям не лучше, чем по 5. Может быть, оценки по компетенциям бизнесу вообще не нужны, а нужна одна итоговая цифра?»

**Сергей Байтеряков, старший консультант «ЭКОПСИ Консалтинг»:**

«Интерпретировать запрос на одну цифру можно по-разному. Например, это может

означать, что квалификация заказчиков за это время не выросла, т.е. они не знают, зачем им подробные отчеты, зато есть много провайдеров, готовых сделать “чего изволит клиент”. Другой вариант интерпретации – это запрос на оценку “без воды”, т.е. под нужды первых лиц. Чтобы посмотреть на результат – и принять конкретное решение. И тут, как мне кажется, есть над чем подумать. Первым лицам подробная информация действительно не нужна. А вот если сформулировать интегральный вывод, основанный на сочетании требований к должности, оценки по компетенциям, выборки по всем менеджерам, да учесть корпоративную культуру и стратегию – тут вполне можно вывести одну цифру!»

**Николай Хмыров, специалист по обучению и развитию, Japan Tobacco International:**

«Для меня лучший ассесмент-центр (АС) – это центр развития (ДС). Ценность АСДС состоит, во-первых, в возможности для участника задуматься, осознать свои зоны компетентности и некомпетентности. Во-вторых, получить развивающую обратную связь от наблюдателя, причем в режиме консультирования, когда АСДС и все, что там происходило, это только отправная точка для обсуждения. Оценки, сколько бы их ни было, играют лишь вспомогательную функцию, например как ориентир на интегральной сессии. Что касается глубоких или неглубоких отчетов, то и они, на мой взгляд, служат лишь фоном, а основной фокус – это состоявшийся настоящий, а не формаль-

ный, диалог между участником (подчиненным) и руководителем и сформированный реальный план развития. И в этом для меня состоит третья ценность ACDC».

**Михаил Семенов, управляющий партнер «ТИМ-КОНСАЛТИНГ»:**

«Я бы рассматривал ассесмент-центр (АС) как выделяемую/делегируемую руководителем функцию оценки. Ее можно расширить, добавив развитие. В любом случае АС нужен для поддержки принятия решения. Есть ряд ограничений руководителя:

- способность различать составляющие управленческого решения, например, выделять оценку как этап принятия решения;
- объем внимания (5 +/-2, т.е. желательно не более 5 единиц информации: параметров, характеристик);
- возможность понимания результатов АС, ведь за моделью компетенций стоит концепция описываемой деятельности, а это еще надо понять;
- уникальная квалификация оцениваемого специалиста, которую руководитель не понимает;
- размер принимаемой ответственности (иногда руководитель один “не тянет” всей ответственности, требуется перераспределение на консультанта, в т.ч. и в принятии решений).

Руководитель, принимая во внимания свои и прочие ограничения, соответствующим образом формулирует задачу консультанту, а последний либо принимает ее, либо пытается “развивать” руководителя».

**Марк Розин, президент «ЭКОПСИ Консалтинг»:**

«Ассесмент действительно может проводиться либо для целей развития, либо для

целей принятия решений о назначении, увольнении, продвижении, смены сферы деятельности сотрудника. Очевидно, что если целью ассесмента является развитие, то человеку будет полезна оценка по многим компетенциям. Единый балл в этом случае не дает понимания, что же все-таки надо развивать. Если речь идет о принятии решения, то тут важно понимать сам процесс, который состоит из трех этапов.

1. Необходимо понять профиль позиции, на которую мы подбираем человека. По минимуму это описание профессиональных компетенций и необходимого опыта.
2. Оценка человека по его компетенциям и профессиональному опыту.
3. Сопоставление результатов оценки кандидатов с профилем. Это простой аналитический процесс, в котором взвешиваются все плюсы и минусы кандидата, важность тех или иных требований, содержащихся в профиле позиции. На выходе мы получаем единую оценку, которая говорит о степени соответствия каждого кандидата позиции.

Есть заказчики, которые доверяют нам, как оценщикам, и готовы увидеть на выходе одну финальную цифру, которой им достаточно для принятия решения. Немало заказчиков, которые хотят принимать решение сами, и им может потребоваться только оценка по компетенциям. Они сами делают профиль позиции, оценивают опыт, взвешивают плюсы и минусы. Очевидно, что в первом случае от нас попросят только итоговый балл, а во втором – развернутые оценки по компетенциям. Любопытно, что за одной цифрой стоит большой объем работы».

Группа «ЭКОПСИ Консалтинг» в сети LinkedIn со множеством интересных дискуссий:



## Управление эффективностью организации

- ▶ Проектирование оргструктур
- ▶ Нормирование численности
- ▶ Оптимизация бизнес-процессов
- ▶ Система управления эффективностью
- ▶ Поддержка организационных преобразований
- ▶ Проекты повышения производительности и Lean-преобразований

## Управление персоналом

- ▶ Кадровый аудит и кадровая стратегия
- ▶ Разработка корпоративных и профессиональных компетенций
- ▶ Системы мотивации
- ▶ Системы обучения и корпоративные университеты
- ▶ Системы управления талантами
- ▶ Трансформация корпоративной культуры
- ▶ Управление вовлеченностью
- ▶ Усиление бренда работодателя
- ▶ Разработка и передача инструментов оценки и развития

## SuccessFactors

- ▶ Подбор и адаптация
- ▶ Постановка целей и оценка
- ▶ Управление вознаграждениями
- ▶ Кадровый резерв, планирование карьеры и ИПР
- ▶ Обучение, social networking
- ▶ Аналитика и планирование численности



## Оценка персонала

- ▶ Executive Assessment
- ▶ Smart Management Assessment
- ▶ Оценочная стратегическая сессия
- ▶ Ассесмент-центр
- ▶ Web@ссесмент
- ▶ Кейс-тестинг
- ▶ Оценочная конференция
- ▶ Интервью по компетенциям
- ▶ Включенное наблюдение
- ▶ Тестирование профессиональных компетенций и деловых качеств
- ▶ Обратная связь «360 градусов»

## Исследования

- ▶ Исследования удовлетворенности и вовлеченности
- ▶ Исследования корпоративной культуры
- ▶ Исследования бренда работодателя
- ▶ Исследования межфункционального взаимодействия
- ▶ Исследования клиентоориентированности
- ▶ Исследования HR-практик (в т. ч. HR-бенчмаркинг)
- ▶ Исследования командной эффективности

## Развитие персонала

- ▶ Модульные программы обучения
- ▶ Отдельные обучающие программы
- ▶ Бизнес-симуляции
- ▶ Большие внедренческие мероприятия
- ▶ Коучинг топ-менеджеров
- ▶ Программы развития команд
- ▶ Стратегические сессии и содержательные фасилитации

# Подписка

на журнал

## The Human Resources Times



Подписка на журнал бесплатная

Подписаться можно по телефону +7 495 645-21-15  
или по электронной почте: [hrt@ecopsy.ru](mailto:hrt@ecopsy.ru)

[www.ecopsy.ru](http://www.ecopsy.ru)