

**Task-Based Assessment
Center. Как обойтись без
компетенций?**

Ведущие



Юлия Иванова

Партнер, руководитель
направления «Центр
оценки»

Ivanova@ecopsy.ru



Юрий Шатров

Руководитель практики
Digital Assessment

Shatrov@ecopsy.ru

Тема — Task-based assessment center (ТВАС)

1. Конструктивная валидность компетенций.
2. Task-based assessment centre (основные допущения)
3. Сравнение ТВАС и ЦО на компетенциях.
4. Пример ТВАС.

Компетенции — основной критерий для оценки в корпоративном секторе

Компетенции отражают реальное поведение, приносящее результат в конкретной должности.

Модели компетенций крайне распространены в современном HR. 74% компаний обладают моделями компетенций. И все компании из ТОП-100 используют компетенции в оценке.

По материалам исследований: Fortune & Aon Hewitt, 2011; Headhunter, 2016; Korn Ferry, 2016; Towler and Britt, 2006.



Результативность на 43-64% зависит от компетенций



Компетенции — сквозной для многих процессов критерий: они используются в подборе, оценке, обучении

У компетенций есть всем известные проблемы



Размытость понятия

Внутри компетенций — навыки и знания, личностные и мотивационные особенности, ценностные установки, интеллектуальные способности.



Слабая связь с развитием

Из-за того, что часть компетенций — трудно развиваемые, результаты оценки сложно связать с развитием и обучением.



Трудоемкость разработки

Модели компетенций устаревают за 2–3 года. При этом их разработка — проект длиной в 2–4 месяца.

Главная проблема компетенций для ЦО — конструктивная валидность

На примере симулированных оценок

Как мы хотим, чтобы был устроен ЦО

Компетенция	Ролевая	Дискуссия	Презентация
Системное мышление	2	2	1,5
Адаптивность	1	1	1,5
Кооперация	1,5	1,5	1

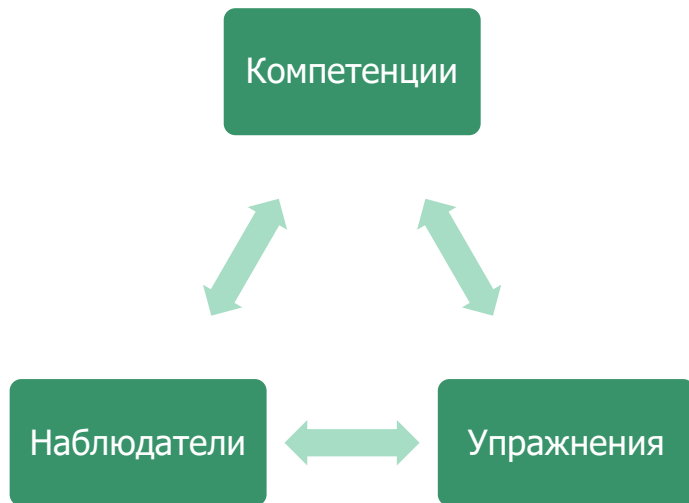
Как он устроен на самом деле (во многих, но не во всех случаях)

Компетенция	Ролевая	Дискуссия	Презентация
Системное мышление	2	1	1,5
Адаптивность	2	1	1,5
Кооперация	1,5	0,5	1

Оценки по разным компетенциям внутри *одного* упражнений коррелируют друг с другом сильнее, чем оценки по одной компетенции в *разных* упражнениях.

Первый подход к решению проблемы конструктивной валидности — более эффективная оценка компетенций

Компетентностный подход (англ. Assessment based on competencies, ABC)




Способы повышения конструктивной валидности:

- Разработка компетенций с использованием данных (чтобы они не «сливались» друг с другом)
- Оценка не более 6 компетенций в ЦО и не более 3 компетенций в конкретном упражнении
- Калибровочные тренинги + привлечение опытных психологов в наблюдатели

ABC — всем нам знакомый, традиционный ЦО

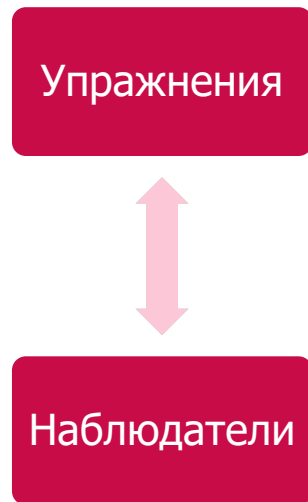
Результат ABC — оценки по компетенциям

Компетенции	Упражнения				Итоговая
	A	B	C	D	Итоговая



Второй к решению проблемы конструктивной валидности — task-based подход

Подход, основанный на задачах (англ. task-based assessment centre, ТВАС)



Способ повышения конструктивной валидности — уход от компетенций и прямая оценка поведения в упражнениях

Допущения ТВАС

1. Существуют типовые блоки задач (ТЗ) для каждой должности / группы должностей.
2. Успех в работе в значительной мере тождественен успеху в решении ТЗ.
3. Нет нужды описывать, какие именно деловые и личностные качества нужны, чтобы успешно решать конкретные ТЗ. Систематический успех — это успех. А систематическая неудача — это неудача. Оцениваем прежде всего результат (поведение можем оценивать, если известен стандартный алгоритм и принципы решения ТЗ).
4. ТЗ можно смоделировать и успешность в их решении оценить в моделирующих упражнениях.
5. Можно моделировать ТЗ как текущего, так и другого (например, более высокого) уровня должности — и таким образом оценивать потенциал.
6. Оценка в моделирующих упражнениях позволяет предсказать частоту / вероятность достижения успеха в аналогичных ТЗ в работе. **Что обеспечивает валидность оценки.**

Что такое критерий в ТВАС

Это конкретное упражнение — блок задач, которые человеку предстоит решать в своей работе. Упражнения ЦО становятся его критериями.

Например:

- Мотивирование подчиненного
- Проведение совещания
- Презентация продукта клиенту

Каждое упражнение снабжается чек-листом — списком действий, которые человек должен совершить. На примере упражнения (= критерия) «Прием на работу нового сотрудника»:

1. Сообщает сотруднику, что рад видеть его в своей команде.
2. Обсуждает с сотрудником оптимальную для него рабочую нагрузку в первые месяцы работы.
3. Снабжает сотрудника общей информацией об особенностях работы в компании.

Как разрабатываются критерии для ТВАС (1)

Подходы к разработке

1. Критерии для ТВАС очень похожи на должностные обязанности. Поэтому самый простой способ начать разработку критериев для ТВАС — привести в порядок должностные инструкции.
2. Другой способ — использовать функциональные компетенции, если они разработаны для необходимых должностей. Отличие «тасков» от функциональных компетенций в том, что последние чаще прописываются в терминах знаний, а не действий.
3. Способ разработки — интервью с представителем и должности и его руководителем.

Как разрабатываются критерии для ТВАС (2)

Образ результата

1. В терминах задач, а не «внутренних качеств» (компетенций). Это может быть сложно, т.к. у нас уже компетентностный образ мышления.
2. Критерии должны быть на «среднем» уровне. На примере рекрутера:
 - Согласование с заказчиком профиля кандидата.
 - Первичное телефонное интервью с кандидатом.
 - Повторная встреча с кандидатом.
 - Презентация кандидата руководителю.
 - Обратная связь кандидату.
3. Критериев должно быть не больше 10 (оптимально — до 8).

Как устроен ТВАС (в сравнении с АВС)

Критерии сравнения	АВС	ТВАС
Задача	Оценка потенциальной успешности в профессиональной деятельности	
Метод оценки	Наблюдение за поведением участников в упражнениях, моделирующих работу (опциональны — интервью, тесты, оценка 360 градусов)	
Критерии оценки	Компетенции и другие устойчивые паттерны поведения.	Задачи, которые человеку предстоит решать в своей работе (наиболее часто встречающиеся в его работе ситуации)
Примеры критериев	<ul style="list-style-type: none"> • Ориентация на результат • Планирование и организация • Влияние и убеждение 	<ul style="list-style-type: none"> • Мотивирование подчиненного • Проведение совещания • Презентация продукта клиенту
Наблюдатели	Представители HR, руководители из бизнеса	
Шкала оценки	<ul style="list-style-type: none"> • Градуированная шкала (3–6 баллов) • Чек-листы (0 / 1) 	Только чек-листы
Фокус обратной связи	Насколько у человека развиты оцениваемые компетенции	Насколько эффективно человек решает определенные задачи

Эффективность ТВАС сравнима с эффективностью АВС

Критериальная валидность

Task-based подход	0,52
Компетентностный подход	0,45

Кандидаты отдают большее предпочтение обратной связи в ТВАС

В последнем международном руководстве по проведению ЦО (2015 г.) ТВАС был признан равноценной альтернативой АВС.

Источники: Arthur et al., 2003; Jackson & Englert, 2011; Hoffman et al., 2009, International Taskforce on Assessment Center Guidelines, 2015

Пример ТВАС — финал конкурса «Лидеры России. Политика»

- Конкурс реализован по поручению Президента РФ с целью выявления перспективных лидеров, обладающих необходимыми знаниями, навыками и мотивацией для законотворческой деятельности. Организатор Конкурса — АНО «Россия — страна возможностей».
- В финале конкурсантам были предложены задания, моделирующие реальную деятельность депутатов. Оценка осуществлялась не по компетенциям, а по реальной успешности выполнения задания: в первом упражнении - кто набрал наибольшее количество голосов «избирателей», во втором — кто добился большего согласия в решении проблему у сторон, имеющих разные интересы.
- Такой подход в отборе конкурсантов вызвал интерес у участников, получил одобрение заказчика, показал свою эффективность в формировании пула победителей Конкурса.

Ограничения ТВАС

1. **Сложность внедрения.** Представители HR привыкли осмысливать и оценивать предпосылки успеха в психологических терминах.
2. Оценка потенциала **к конкретной работе** (в т.ч. предстоящей), а не потенциала в целом.
3. Действия должны быть конкретными => оценка **затруднена на уровне топ-менеджеров**, т.к. их работа предполагает высокий уровень неопределенности.

АВС и ТВАС: области применения

АВС	ТВАС
Необходимо четко следовать корпоративной модели компетенций / ценностей	Должности, на которые рассматриваются участники, можно описать в виде конкретных ТЗ
В оценке участвуют только HR	В оценке участвуют, в том числе, менеджеры
Оценка проводится только ради отбора	Оценка предполагает связку с развитием (ИПР, программы обучения после, центры развития)
Необходимо оценить потенциал «в целом» (при формировании пулов HiPo)	Необходимо оценить потенциал к конкретной должности (подбор, формирование резерва)

Task-based подход: где еще может применяться?

