

ЭКОПСИ

ТЕХНОЛОГИЯ ЦЕНТРОВ ОЦЕНКИ *для начинающих*



ЛИСИЦЫН ДМИТРИЙ

Директор по консалтингу
ЭКОПСИ Консалтинг,
Направление «Центр Оценки»

Моб.: 7 (916) 632-36-78

E-mail: lisitsin@ecopsy.ru

https://t.me/ecopsy_assessment



ЭКОПСИ - ЭТО...

КТО МЫ:
ЭКОНОМИКА И ПСИХОЛОГИЯ

ВО ЧТО МЫ ВЕРИМ:
БИЗНЕС ДЕЛАЮТ ЛЮДИ

№ **1**
В РЕЙТИНГЕ*

более
500
ПРОЕКТОВ В ГОД

200+
КОНСУЛЬТАНТОВ

более
30
ЛЕТ НА РЫНКЕ

*По данным рейтингов РА «ЭКСПЕРТ» и WOWHR за 2021 г.
в направлении «Консалтинг в области управлении персоналом»

НАША МИССИЯ: ЛЮДЯМ И ОРГАНИЗАЦИЯМ —
ЭФФЕКТИВНОСТЬ, РАЗВИТИЕ И ДРАЙВ

- Оценка людей в организациях
- Работа с топ-менеджерами
- Обучение и развитие



- Бренд работодателя
- Корпоративная культура и ценности
- Вовлеченность
- Системы управления персоналом
- Автоматизация HR на базе SAP SuccessFactors

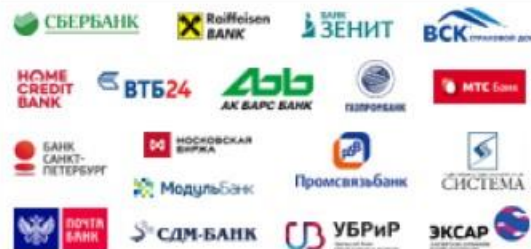
- Организационные изменения
- Операционная эффективность
- Промышленная безопасность
- Практики регулярного менеджмента
- Стратегические сессии

НАШИ КЛИЕНТЫ

ГОСУДАРСТВЕННЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ



ФИНАНСОВЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ



ПРОИЗВОДСТВО, ПРОМЫШЛЕННОСТЬ



ФАРМАЦЕВТИКА



АГРОПРОМЫШЛЕННЫЙ КОМПЛЕКС



ТРАНСПОРТ, ЛОГИСТИКА



ТЭК



РИТЕЙЛ



АТОМНАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ



ТЕЛЕКОМ, МЕДИА, ИТ



МЕТАЛЛУРГИЯ



FMCG





В 2019 году ИТ-платформа **Linkis**, разработанная ЭКОПСИ, успешно прошла многоэтапную оценку экспертной комиссии «Сколково»



НЕБОЛЬШОЙ ОПРОС

Чтобы присоединиться, перейдите по:



<https://ahaslides.com/EIZ3I>

*Какова Ваша роль в организации?
Проходили ли Вы Центры оценки как участник?
Участвовали ли Вы в проведении ЦО как эксперт?*



КРАТКАЯ ИСТОРИЯ ЦЕНТРОВ ОЦЕНКИ

Германия (1915 - 1943)

Цели ассессмента

- Отбор кандидатов в офицерскую школу
- Аттестация кандидатов на офицерское звание

Что оценивалось:

- Интегральная оценка личности кандидата (характерологический подход)
- Выявление общей предрасположенности к профессии
- Измерение «лидерства», а не отдельных способностей или умений

Используемые методы

- Анализ биографических данных
- Глубинное интервью с анализом индивидуальных особенностей речи
- Графологическое исследование почерка
- Кейс-тестинг для оценки интеллектуальных способностей
- Аппаратное изучение реактивного поведения в стрессовых ситуациях с анализом мимики и пантомимики
 - *стресс вызывали раздражители, не имеющими содержательного значения для профессии испытуемого, например, пропускание тока через обычные предметы обихода, неудобная одежда, монотонное выполнение упражнения, уничижительная критика во время испытания)*

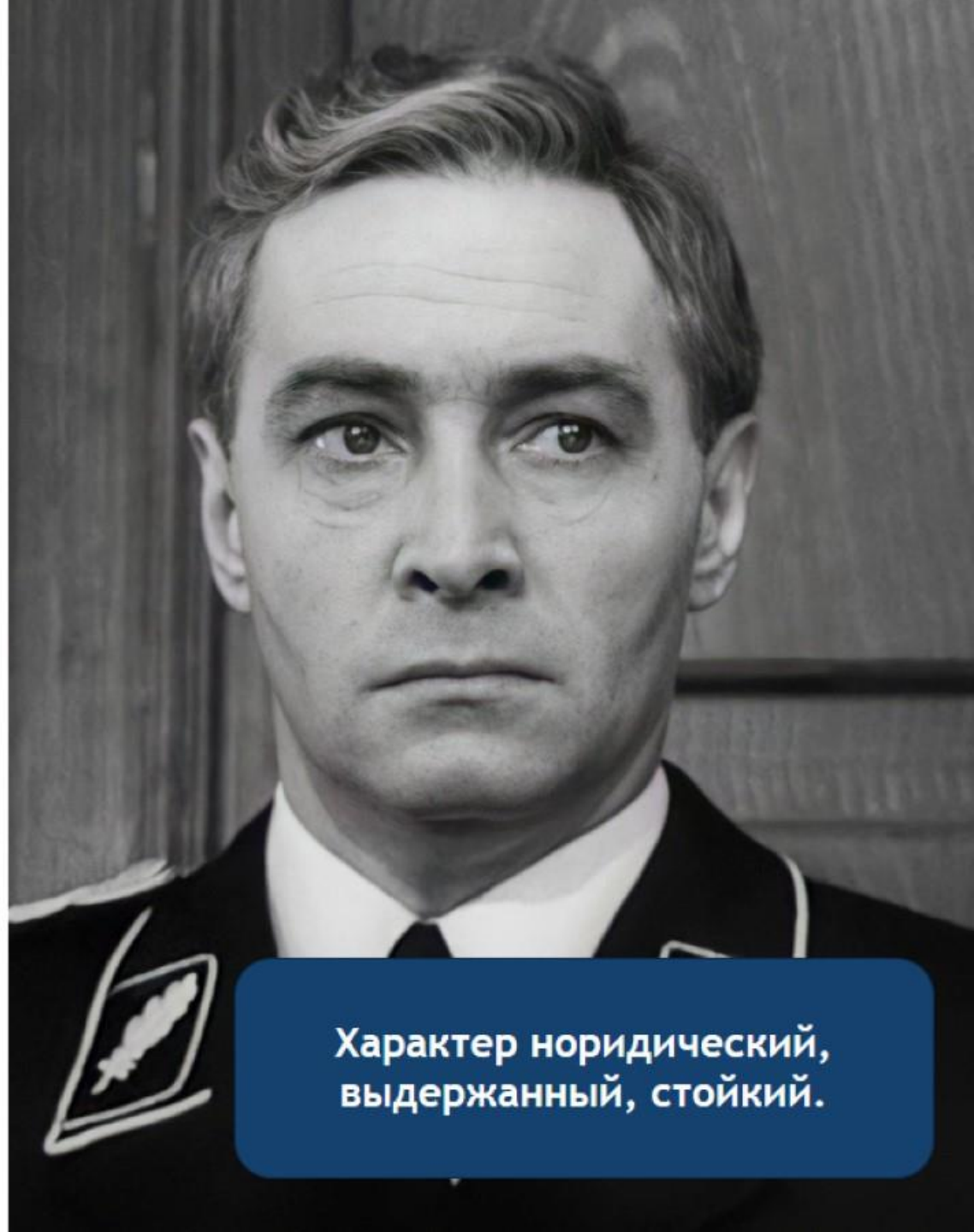
Организация оценки

- 2 недели (несколько этапов)
- 6 человек (3 сертифицированных психолога с докторской степенью, 1 врач и 2 старших офицера)

Недостатки подхода

- Не проводилась валидизация методов оценки (не изучалось то, насколько успешны были отобранные кандидаты на практике)
- Отсутствие ситуативности: упражнения не моделировали рабочие ситуации, были оторваны от профессиональной практики целевой должности

Источник: Эффективность центров оценки: историческая перспектива, Жуков Ю.М. «Организационная психология» 2016. Т. 6. № 4. С. 30–5.



Характер норидический,
выдержанный, стойкий.

Тестирование кандидата Отборочной комиссией военного министерства УК



Великобритания (1942- ...)

Цели асессмента

- Отбор кандидатов в офицерскую школу
- Аттестация кандидатов на офицерское звание

Что оценивалось:

- Были выявлены критерии оценки, связанные с успешностью в боевых условиях:
 - умение ориентироваться в практических ситуациях
 - стойкость в трудных условиях
 - установление социальных отношений с руководством, коллегами и подчиненными

Используемые методы

- Тесты интеллектуальных способностей
- Аппаратные измерения в практических индивидуальных ситуациях
- Групповые (командные) задания с нераспределенными ролями (без лидера) без инструкций
- Структурированное интервью

Организация оценки

- 1-2 дня
- Групповые упражнения занимали 2.5 часа

Преимущества подхода

- Моделировались квазиреальные проблемные ситуации, которые воспроизводили ролевое поведение офицеров
- Упражнения «без лидера»кратно сократили время наблюдения, так как кандидатам уже было не нужно поочередно выполнять роль командира
- Высокая связь результатов оценки с успешностью (76%)

США (1942 - ...)

Цели асесмента

- Отбор агентов в созданное в 1942 г. Управление Стратегических Служб (OSS), предшественника ЦРУ

Что оценивалось:

- Практический интеллект
- Внимательность
- Скрытность
- Лидерство
- Социальные отношения
- Влиятельность/ Умение убеждать
- Эмоциональная стабильность
- Мотивация
- Физические данные

Используемые методы

- Батарея психометрических тестов
 - Тесты числовых и вербальных способностей, тест технических способностей Беннета
 - Тест на понимание языка тела, жестов и мимики
 - Тест на память (запоминание предметов, картографический тест)
 - Опросники - личная история, проективный опросник, тест завершения предложений, опросник здоровья, список предпочитаемых условий работы
- Моделирующие упражнения (индивидуальные, групповые задания без лидера, ролевые игры с «подсадными» участниками, стресс интервью)
- Выполнение физических упражнений
- В завершении - глубинное интервью

Преимущества подхода

- Мультиметодность
- Моделирование проблемных ситуаций

Источник: https://ru.wikipedia.org/wiki/Управление_стратегических_служб

Тестирование и подготовка агентов The Office of Strategic Services





ИСПОЛЬЗОВАНИЕ В КОММЕРЧЕСКИХ КОМПАНИЯХ В США (1956 - ...)

Первый Центр Оценки в AT&T

- Лонгитюдное экспериментальное исследование управленческого прогресса (Management Progress Study) для выявления критериев, связанных с успешностью в работе.
- «Чистый эксперимент» - результаты не использовались для принятия кадровых решений (n= 422 выпускника: 274 - закончили колледжи, 148 - среднюю школу).
- Через 8 и 20 лет после оценки отслеживался карьерный прогресс оцениваемых, которые по результатам ЦО получили рекомендацию к назначению в сравнении с контрольной группой прошедших ЦО неуспешно.

Что оценивалось:

- Оценка по 25 критериям (Dimensions), составленных экспертным путем

Используемые методы

- Тесты интеллектуальных способностей
- Личностный и мотивационный опросник
- Аналитическое упражнение
- Ролевые игры с распределенными ролями
- Структурированное интервью

Организация оценки

- 3 дня

Результаты исследования* (1966)

- 80% рекомендованных участников оценки - получили карьерные назначения
- 95% неуспешно прошедших ЦО не были успешны в карьере

Дуглас Брей (Douglas W. Bray)
Провел первые Ассессмент Центры
в коммерческой компании AT&T

Источник: Munchus III, G., McArthur, B. "Revisiting the Historical Use of the Assessment Centre in Management Selection and Development", Journal of Management Development, 1991, Vol. 10 No1, pp.5 - 13

РОССИЯ (1990е - ...)

Некоторые факты

- Первая публикация* о Центрах Оценки в СССР вышла в 1983 г.
- Первое применение Центров Оценки в РФ было проведено для Банка Развития и Проектного финансирования (Проект ЕБРР) в 1991 году.
- Эксперты компании «**ЭКОПСИ Консалтинг**» осваивали технологию Ассессмент-центров в рамках партнёрства с *RHR International (Чикаго, США)*.
- За 30+ лет работы эксперты ЭКОПСИ оценили более 500 тысяч человек.

* Маньков В.С. Оценка кадров управления в капиталистическом производстве : (оценочные центры в США) / В. С. Маньков. - Саратов : Изд-во Саратовского ун-та, 1983. - 125 с.



Владимир Викторович Столин, д.п.н, проф. МГУ, основал компанию ЭКОПСИ Консалтинг в 1989 г.

ЭКСПСИ

СОВРЕМЕННЫЕ ЦЕНТРЫ ОЦЕНКИ

ЦЕНТР ОЦЕНКИ (АССЕССМЕНТ-ЦЕНТР) - ЭТО

комплексный метод

диагностики **потенциальной успешности** в профессиональной деятельности, включающий **набор различных частных методов**, основой которого является **оценка поведения участников** группой **наблюдателей-экспертов** **в моделирующих упражнениях**

Результат – уровень выраженности компетенций (оценка)

КОГДА ЭФФЕКТИВНО ПРИМЕНЯТЬ ЦЕНТР ОЦЕНКИ?

- Нужны обоснованные решения при назначениях, ротации, включении сотрудников в пул HiPo, кадровый резерв и пр.
- Важно оценить управленческий потенциал сотрудника, понять, насколько успешно он справится со сложными задачами в новых или часто меняющихся условиях.
- Необходимо оценить риски, связанные с профессиональным поведением сотрудника: выявить ограничения и деструкторы, которые могут проявиться в ситуациях изменений и неопределенности.
- Есть задача побудить сотрудника к развитию и саморазвитию через осознание своих сильных сторон и ограничений.
- Нужно обозначить приоритетные направления для профессиональных изменений сотрудника, которые могут дать наибольший прирост эффективности в кратчайшие сроки.



ПРАКТИКА ПРИМЕНЕНИЯ ЦЕНТРОВ ОЦЕНКИ В ОРГАНИЗАЦИЯХ В РОССИИ

49%

российских компаний
используют Центры оценки

В управлении талантами

44%

При подборе новых сотрудников

22%

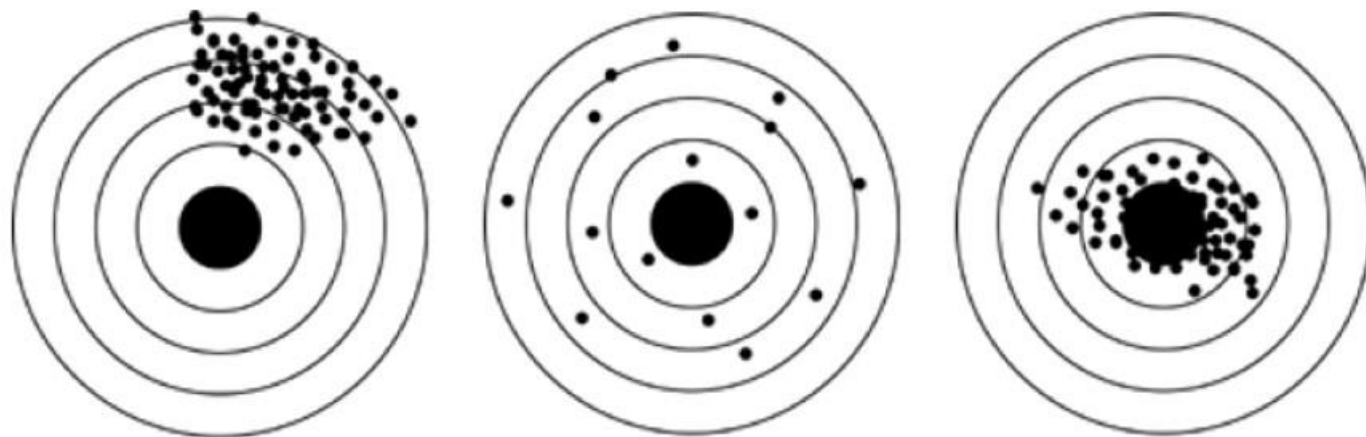
Источник: Исследование ЭКОПСИ «Будущее оценки персонала», 2022

SYNERGY



СРАВНЕНИЕ ЦО
С ДРУГИМИ МЕТОДАМИ ОЦЕНКИ

ПОКАЗАТЕЛЬ КАЧЕСТВА МЕТОДА ОЦЕНКИ



ВАЛИДНОСТЬ

- Измеряет ли методика то, на что она направлена?
- Насколько хорошо она это измеряет?
- Какова корреляция с другими критериями (например, с успешностью в работе)?



ЧТО ОЗНАЧАЕТ ВАЛИДНОСТЬ НА ПРАКТИКЕ?

При нулевой валидности ($r = 0$)

- вероятность успешного выбора = 50%
- это случайный выбор (орел / решка)



ЧТО ОЗНАЧАЕТ ВАЛИДНОСТЬ НА ПРАКТИКЕ?

При нулевой валидности ($r = 0,5$)

- вероятность успешного выбора = 75%

Упрощенное правило «для себя»:

«Вероятность успеха = 50% + половина валидности в %»



*Источник: Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. Psychological bulletin, 124(2), 262.

ПРИНЦИПЫ ЦЕНТРОВ ОЦЕНКИ

Практики оценки персонала

- Евгений Вучетич (EXECT Partners Group)
- Дмитрий Гофман (Axes Management)
- Евгений Лурье (ЭКОПСИ Консалтинг)
- Мария Мальцева (DDI)
- Юрий Михеев (Институт Тренинга - АРБ Про)
- Юлия Полетаева (SHL)
- Светлана Симоненко (Detech)
- Юлия Синицына (TalentQ)
- Сергей Умнов (ЭКОПСИ Консалтинг)
- Татьяна Хватинина (SHL)

Практикующие академики:

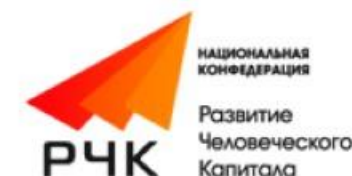
- Александр Шмелев, профессор (НТ, МГУ)
- Александр Ерофеев (Assessment Center LASPI)
- Сергей Сергиенко, профессор (ГУУ)

а также «первопроходцы»

- Тахир Базаров, профессор (ЦКТ XXI век)
- Марина Барабанова (TalentQ)
- Сергей Маничев (СПбГУ)
- Владимир Столин (ЭКОПСИ Консалтинг)
- Юрий Шипков (SHL)



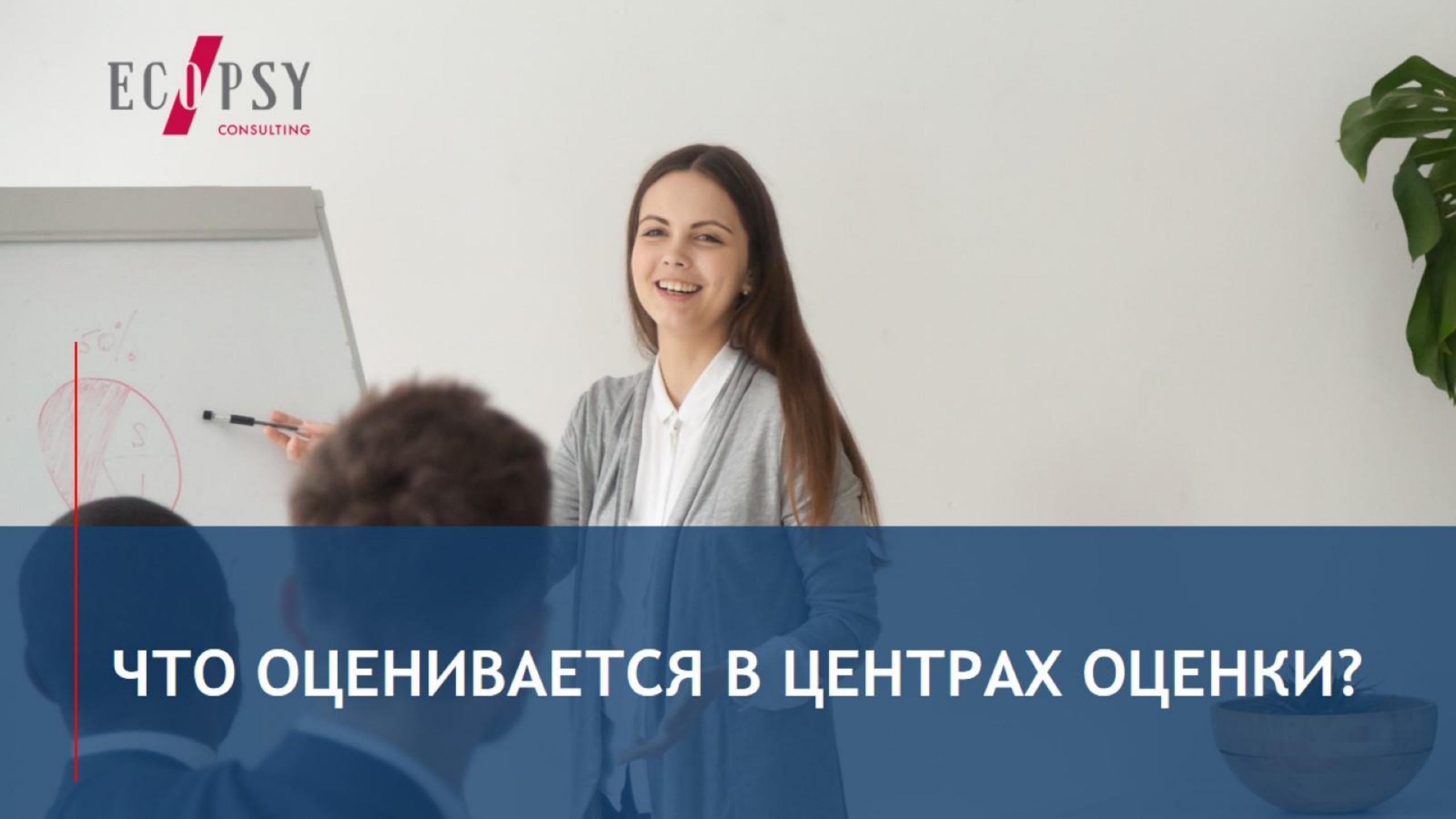
Под эгидой



Около **2** лет
на разработку документа

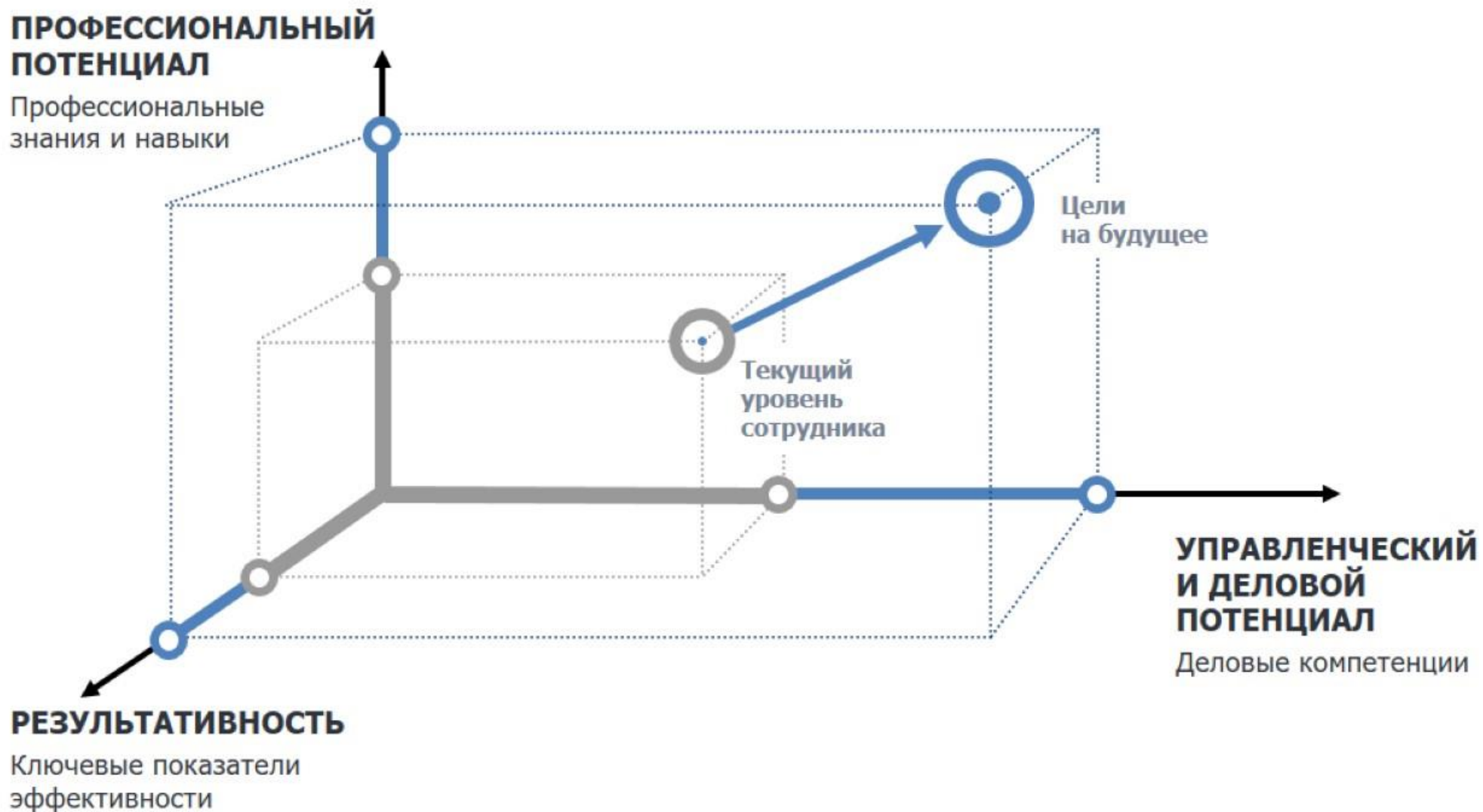
- Цель - оценка **потенциальной** успешности
- Проводится по **компетенциям (критериям)**
- **Сравнение поведения с поведенческими индикаторами,**
а не сравнение поведения участников друг с другом

- **Используется набор различных методов. Основным методом ЦО являются моделирующие упражнения.**
- **Оценка по каждой компетенции от как минимум двух наблюдателей, прошедших специальное обучение.**
- **Каждая итоговая оценка в ЦО должна быть согласована в ходе совместного обсуждения наблюдателей-экспертов или получена при помощи обоснованной статистической процедуры.**

A woman with long brown hair, wearing a grey cardigan over a white shirt, is smiling and pointing with a black marker at a whiteboard. The whiteboard has a hand-drawn diagram of a circle with a shaded sector and the text '50%' and 'S'. In the foreground, the back of a person's head is visible, looking towards the whiteboard. A blue semi-transparent banner is at the bottom of the image.

ЧТО ОЦЕНИВАЕТСЯ В ЦЕНТРАХ ОЦЕНКИ?

ВЕКТОРЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ СОТРУДНИКОВ В ОРГАНИЗАЦИИ



SYNERGY



ЧТО ТАКОЕ КОМПЕТЕНЦИИ?

КОМПЕТЕНЦИИ КАК КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ



Компетенция - это...

- Набор поведенческих индикаторов, связанных с успешностью профессиональной деятельности. Группировка индикаторов делается на основе их смыслового сходства/различия.
- Средство оценки («взвешивания») поведения. Все подходы к оценке компетенций строятся на выявлении поведенческих индикаторов.

Поведенческий индикатор

- Объективно наблюдаемое, измеряемое и регистрируемое поведенческое проявление человека, наличие которое позволяет считать, что у него сформирована данная компетенция.
- Это устойчивый и регулярно проявляющийся пример успешного или неуспешного поведения.

1973 г. статья Дэвида МакКлеланда «Тестирование: компетенции против интеллекта».

Психологические характеристики человека сами по себе не определяют его успешности в реальной профессиональной деятельности. Она зависит от способности осуществлять необходимое для этого поведение.



ИСТОЧНИКИ СОЗДАНИЯ МОДЕЛИ КОМПЕТЕНЦИЙ

- 1. Действия эффективных сотрудников**
(Как действуют самые опытные моряки?)
- 2. Видение стратегического развития компании**
(Куда плывет корабль?)
- 3. Корпоративные ценности**
(Во что верит экипаж?)



**Результаты исследования
Национальной конфедерации
«Развитие человеческого
капитала» (n=360)**

ЧАСТО ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ В РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ

- Стратегическое/перспективное мышление
 - Системное/аналитическое мышление
 - Планирование и организация работы
 - Принятие решений
 - Коммерческое/ бизнес мышление
-
- Лидерство и мотивация
 - Командная работа
 - Коммуникация
 - Влияние и убеждение
 - Системное/аналитическое мышление
 - Клиентоориентированность
 - Развитие подчиненных, коучинг
-
- Ориентация на результат
 - Ответственность
 - Стрессоустойчивость
 - Проактивность, инициативность

МОДЕЛИРУЮЩИЕ УПРАЖНЕНИЯ

- Примеры моделирующих упражнений по формату:
 - Групповую дискуссию (ГД),
 - Аналитическую презентацию (АП),
 - Упражнение на поиск фактов (ПФ),
 - Ролевую игру (РИ)
- Предпочтительно, чтобы в ЦО применялись упражнения с различной принципиальной схемой постановки задачи, которую иногда называют «**движком**» кейса. Различная внутренняя логика упражнений позволяет наблюдать более широкую палитру поведения участников
- **Контекст ситуации**, заданный в упражнении, не моделирует напрямую содержание работы участников оценки для того, чтобы мог быть оценен «чистый» навык без привязки к привычным и знакомым схемам работы



МАТРИЦА КОМПЕТЕНЦИ/ МОДЕЛИРУЮЩИЕ УПРАЖНЕНИЯ

КОМПЕТЕНЦИИ*	АНАЛИТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ	ВЫСОКОУРОВНЕВЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ	СОВЕЩАНИЕ ПО ИНВЕСТИПРОГРАММЕ	ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОЕКТА	ВСТРЕЧА С ПОДЧИНЕННЫМ	ВСТРЕЧА С КЛИЕНТОМ	ИНТЕРВЬЮ ПО КОМПЕТЕНЦИЯМ
 СИСТЕМНОЕ МЫШЛЕНИЕ	●			●			●
 УПРАВЛЕНИЕ СОТРУДНИКАМИ					●		●
 КОМАНДНОЕ ЛИДЕРСТВО					●		●
 ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ				●			●
 УБЕЖДЕНИЕ И ВЛИЯНИЕ		●	●			●	●
 ОТВЕТСТВЕННОСТЬ		●	●			●	●
 ЭФФЕКТИВНОСТЬ	●			●			●
 ИНИЦИАТИВНОСТЬ И САМОРАЗВИТИЕ							●
 ВНЕДРЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЙ				●	●		●
 КОМАНДНОСТЬ		●	●				●

* В рамках АЦ выбирается 4-7 актуальных компетенций для оценки

● Основной замер ● Дополнительный замер

ЭКСПСИ



ТЕХНОЛОГИЯ НАБЛЮДЕНИЯ

СТРУКТУРА ОРГАНИЗАЦИИ НАБЛЮДЕНИЯ

Деловая игра (6-8 часов)
Бизнес-кейсы/ Ролевые упражнения

1

Интервью (1 час)
Индивидуально с каждым оцениваемым

2

Формирование выводов (2-4 часа)

- Коллегиально в группе экспертов

3

Обратная связь (1-1,5 часа)
Индивидуально с каждым оцениваемым

4

Презентация результатов (1,5 -2 часа)
Индивидуальный отчет по каждому участнику
По всей группе

5

Трудоемкость
2-3 консалтинговых дня



РОЛИ ЭКСПЕРТОВ-НАБЛЮДАТЕЛЕЙ

РОЛЬ: НАБЛЮДАТЕЛЬ-ЭКСПЕРТ

Задача: оценка поведения, подготовка отчета, обратная связь.

Обязанности:

- Наблюдает
- Описывает
- Классифицирует и оценивает поведение (НОКО) участников АЦ
- Участвует в интеграционной сессии (сведении)
- Дает обратную связь
- Готовит отчет

Наблюдатель-эксперт обязан пройти специальное обучение.

РОЛЬ: РОЛЕВОЙ ИГРОК

Задача: «отыграть» роль в соответствии со сценарием (демонстрировать поведение, стимулирующее участника к проявлению индикаторов)

Обязанности:

- Подготовиться к роли
- Выступить в качестве партнера участников в упражнении

Ролевой игрок обязан пройти специальное обучение.

В качестве ролевого игрока может выступать как специально подготовленный актер, так и наблюдатель

РОЛЬ: ВЕДУЩИЙ / АДМИНИСТРАТОР

Задача: провести инструктаж участников (при необходимости и наблюдателей) в соответствии со сценарием

Обязанности:

- Подготовиться к администрированию
- Провести инструктаж
- Ответить на вопросы участников
- Координировать работу наблюдателей по конкретному упражнению

В качестве администратора может выступать любой подготовленный наблюдатель. Разные наблюдатели могут администрировать разные упражнения

ПРАВИЛА НАБЛЮДЕНИЯ, ОПИСАНИЯ, КЛАССИФИКАЦИИ И ОЦЕНКИ (НОКО)

Наблюдатели должны **НЕЗАВИСИМО** друг от друга провести точную оценку поведения участников в соответствии с определенными компетенциями.

Последовательность действий в каждом моделирующем упражнении:



НОКО (Н): ОБЕСПЕЧЕНИЕ ЦЕЛОСТНОСТИ НАБЛЮДЕНИЯ И ПРЕОДОЛЕНИЕ СУБЪЕКТИВНОСТИ

Наблюдение – отслеживание примеров поведения участников во время проведения упражнений.

Количество наблюдаемых участников в 1 упражнении:

Оптимально: 1-2 человека.

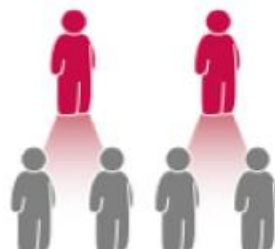
Количество наблюдений

Минимум: за весь АЦ 1-го участника должны пронаблюдать 2 эксперта

Оптимум: за весь АЦ 1-ну компетенцию должны пронаблюдать 2 эксперта

Перекрестное наблюдение

Первый замер компетенции



Второй замер компетенции



Согласование оценок



НОКО (0): ОПИСАНИЕ

Описание – ТОЧНАЯ РЕГИСТРАЦИЯ примеров поведения в протоколе наблюдения.

Задача: описывать примеры реального поведения участников, а не их интерпретацию.

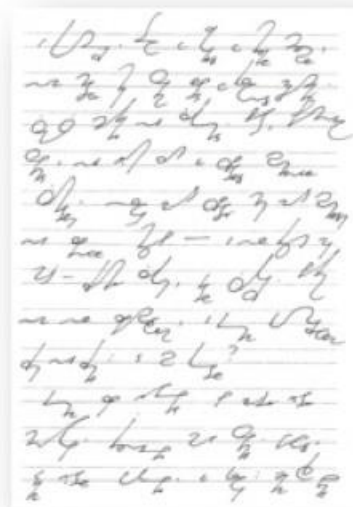
Допустимы сокращения в записях
(расшифровывать перед классификацией!)

Запрещены

- Названия компетенций
- Ярлыки
- Оценочные суждения

Что описываем

1. Речь + (события)
2. Действия (записывает, смотрит на время, организует пространство....)
3. Невербалика
 - Мимика
 - Жесты
 - Поза
4. Хронология (ключевые временные отметки)



связь — способ связи, средства связи, спутник связи;	
сказать — следует сказать, нужно сказать, надо сказать;	
сомнение — нет сомнения, нет никакого сомнения, не может быть сомнения;	
строительство — строительство коммунизма, строительство социализма, построение коммунизма, построение социализма;	
труд — охрана труда, условия труда, производительность труда;	
управление — наука управления, принципы управления;	

ВИДЫ ПРОТОКОЛОВ НАБЛЮДЕНИЯ

Для 1 участника

Максимально подробно

Минимум сокращений

Пометки по времени

Для 2-х участников

- Листок пополам
- Стрелками отмечаем диалоги
- Максимум сокращений
- Максимум фактов

Упражнение «Сложное поручение»	
• Компетенция 1 • Компетенция 2 • Компетенция 3	
Участник 1: Иван	Участник 2: Петр

НОКО (К): КЛАССИФИКАЦИЯ

Классификация – соотнесение описанных примеров поведения с индикаторами и компетенциями.

Самая сложная часть оценки!!!

Базовый принцип:

- работать только с протоколом наблюдения,
- не делать никаких дополнительных суждений

ВАЖНО ПОМНИТЬ:

- Один пример может работать на несколько индикаторов
- Для одного «+», для другого может быть и «-»
- Не использовать один пример больше чем для 2-х компетенций
- Не всё нужно классифицировать (например, фразу «Доброе утро»)

1. Оценка – определение уровня выраженности компетенции на основе используемой шкалы.
2. Базовый принцип - провести оценку индикаторов в упражнениях



Ролевая игра

3. Итоговая оценка по компетенциям – только на сведениях



ЭКОПСИ

ОРГАНИЗАЦИЯ ЭКСПЕРТНОГО СВЕДЕНИЯ

Когда: как можно раньше после окончания АЦ.

На сведение должно быть отведено достаточно времени для получения качественных оценок. **Приоритетом должно быть качество и точность**, а не скорость получения итоговых оценок.

Организатором процедуры сведения должен быть специалист, выполняющий роль ведущего.

Никакие посторонние лица, кроме тех, кто непосредственно принимал участие в проведении ЦО, **не имеют права влиять** на принятие решений об оценках участников по компетенциям/критериям.

Сведение оценок должно проходить в помещении, обеспечивающем конфиденциальность процедуры.

ПРАВИЛА ПРОВЕДЕНИЯ ЭКСПЕРТНОГО СВЕДЕНИЯ

1. Итоговая оценка по каждой компетенции должна быть согласована наблюдателями в ходе совместного обсуждения.
2. Итоговая оценка по каждой компетенции определяется исходя из оценок по в отдельных упражнениях.
3. Эти оценки должны быть даны как минимум двумя разными наблюдателями.
4. Недопустима ситуация, когда итоговая оценка по одной компетенции основывается на материалах наблюдения только одного наблюдателя.
5. Оценки наблюдателей должны быть обоснованы документально. Таким обоснованием являются протоколы наблюдения, аудио или видео-записи упражнений, оценочные бланки.
6. Ведущий должен принимать во внимание только те обоснования, которые соответствуют стандартам НОКО.
7. Каждый из наблюдателей в процессе обсуждения должен аргументировать выставленную им оценку по компетенции конкретными поведенческими примерами.
8. В ходе процедуры сведения должна обсуждаться и учитываться только информация, полученная при помощи методик программы АЦ.
9. Запрещена апелляция к прошлому опыту наблюдения за участниками АЦ.
10. Веса замеров:
 - При определении итоговой оценки первостепенную роль играют оценки поведения в моделирующих упражнениях ЦО.
 - Информация, полученная с помощью других методик (например, психометрических тестов, интервью), рассматривается как дополнительная и менее значимая.

СВЕДЕНИЕ ОЦЕНОК И ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ

- **Сведение оценок** – процедура интеграции индивидуальных экспертных оценок.
- В основе экспертного сведения оценок лежит их совместное **обсуждение и согласование**.
- Допустимо также **использование статистических методов** при определении итоговой оценки по отдельным компетенциям и интегрального оценочного рейтинга.

Задачи наблюдателя в процессе согласования оценок

- Согласование оценок – это процедура обобщения полученных участником в ходе ассессмент-центра оценок и комментариев и выставления итоговой оценки по каждой компетенции.
- Команда оценщиков (наблюдатели и ведущий) обсуждают проявление каждого участников в каждом из упражнений и большом интервью в соответствии с оцениваемыми компетенциями.

При этом перед наблюдателями стоят следующие задачи:

1. По просьбе ведущего своевременно озвучивать свои комментарии по упражнению (качественные комментарии и количественную оценку по индикаторам обсуждаемой компетенции)
2. Фиксировать по «своему» участнику итоговые выводы, которые звучат от ведущего (качественные комментарии и количественную оценку по индикаторам и компетенциям)
3. Отслеживать ход обсуждения, даже если «чужой» участник и комментарии дают другие наблюдатели.

ЭКОПСИ

Подпишитесь на наш Telegram-канал:

https://t.me/ecopsy_assessment

«ЦЕНТР ОЦЕНКИ В ЛИЦАХ»

