

ЭКСПСИ

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





Время

С 11:00 до 12:00
(по московскому времени).



Вопросы

Вопросы ведущему можно задавать в «общем чате» в течение всего вебинара.



Технические вопросы

Если есть технические вопросы — пишите в «общий чат».

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



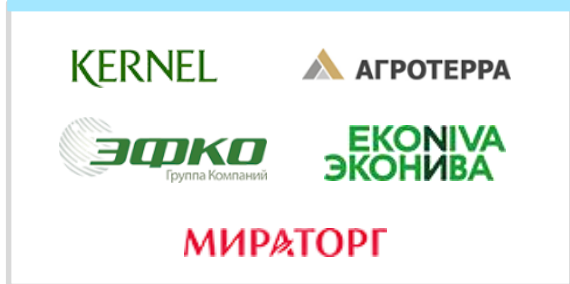
ПРОИЗВОДСТВО, ПРОМЫШЛЕННОСТЬ



ФАРМАЦЕВТИКА



АГРОПРОМЫШЛЕННЫЙ КОМПЛЕКС



ТРАНСПОРТ, ЛОГИСТИКА



ТЭК



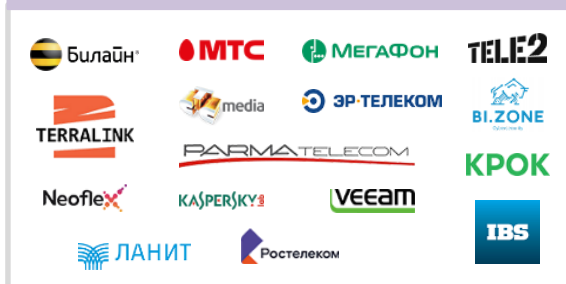
РИТЕЙЛ



АТОМНАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ



ТЕЛЕКОМ, МЕДИА, ИТ



МЕТАЛЛУРГИЯ



FMCG

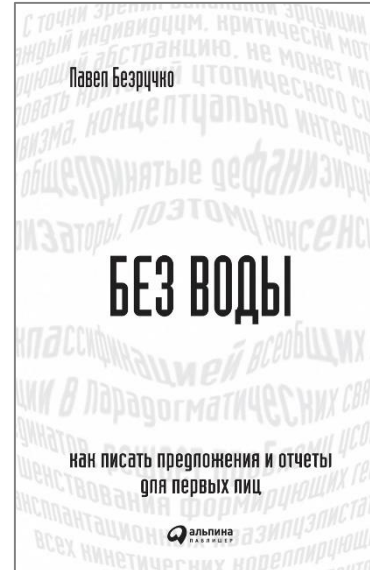
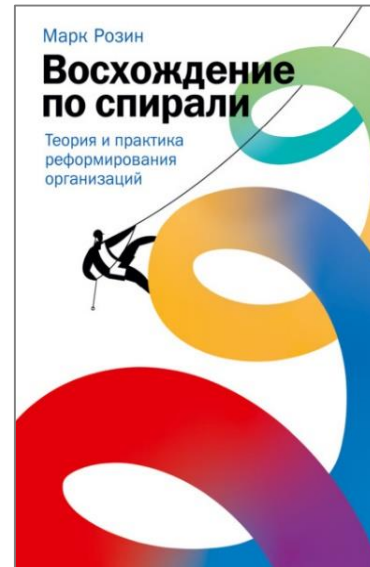


ЭКОПСИ — РЕЗИДЕНТ СКОЛКОВО



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

КНИГИ ЭКСПЕРТОВ ЭКОПСИ



НЕБОЛЬШОЙ ОПРОС

Чтобы присоединиться, перейдите по:



<https://ahaslides.com/EIZ3I>

*Представляете ли Вы отдел по управлению персоналом?
Проходили ли Вы Центры Оценки как участник?
Участвовали ли Вы в проведении ЦО как эксперт?*



КРАТКАЯ ИСТОРИЯ ЦЕНТРОВ ОЦЕНКИ

Германия (1915 - 1943)

Цели асессмента

- 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)*

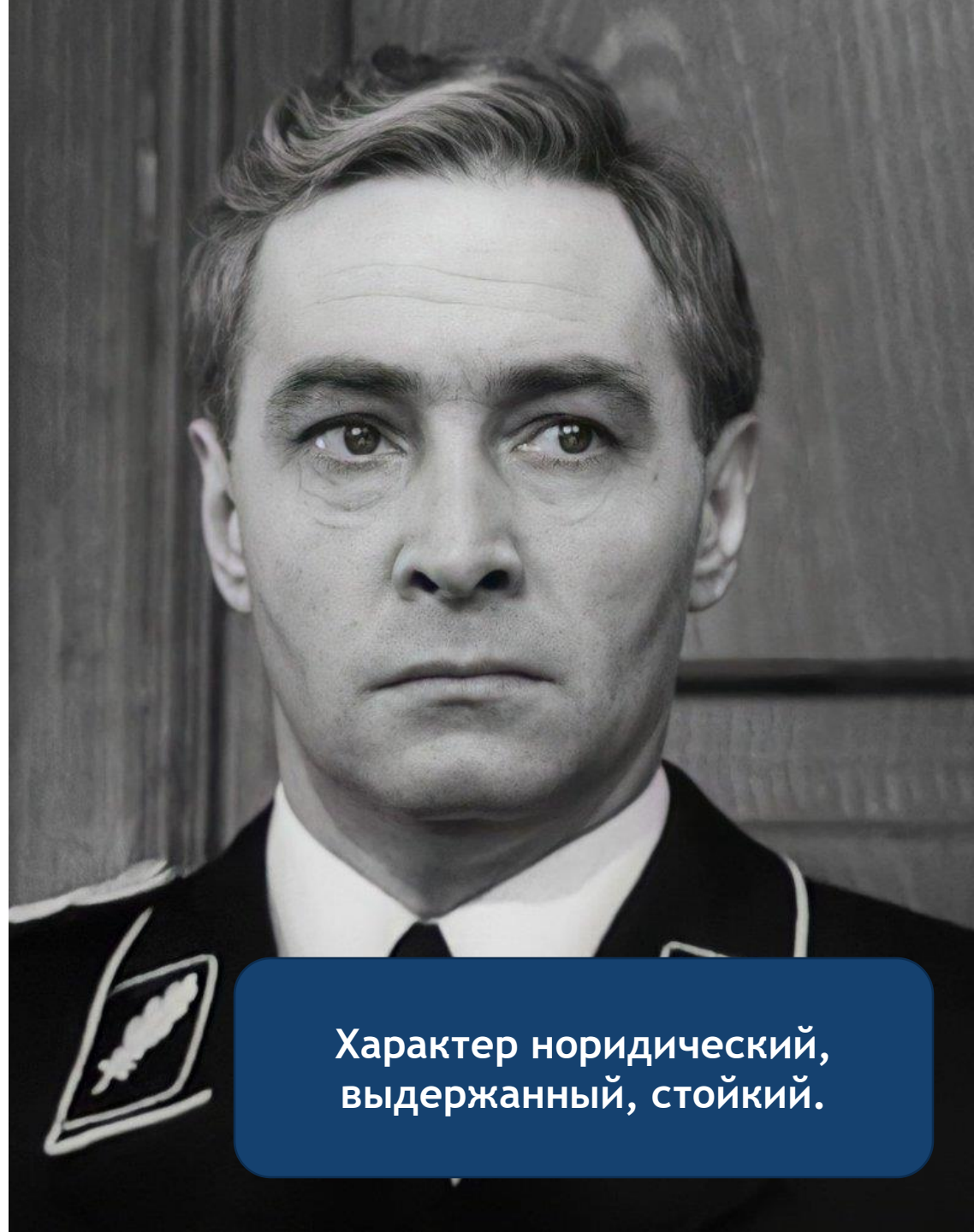
Организация оценки

- 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 ассесмента

- 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

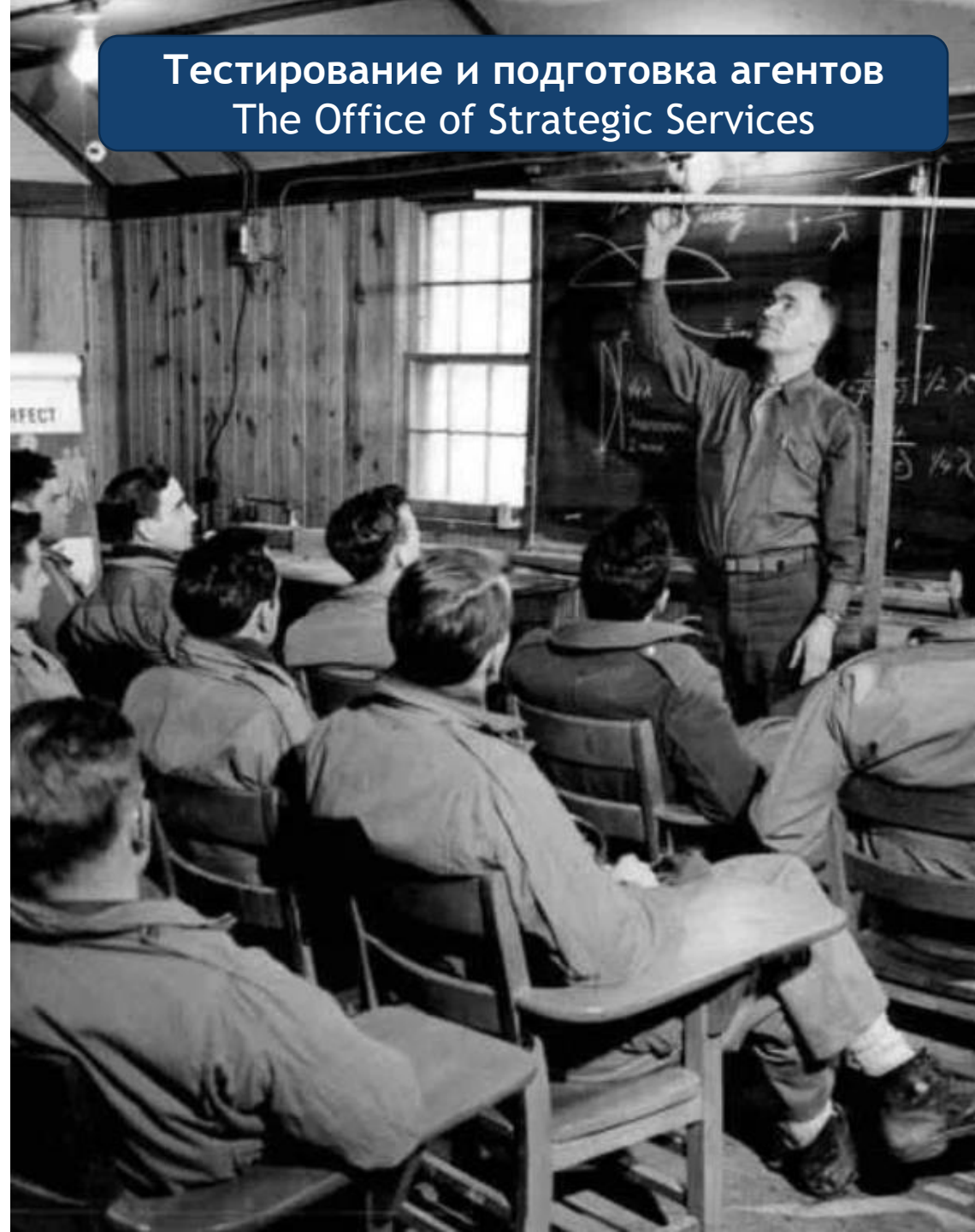
- Батарея психометрических тестов
 - Тесты числовых и вербальных способностей, тест технических способностей Беннета
 - Тест на понимание языка тела, жестов и мимики
 - Тест на память (запоминание предметов, картографический тест)
 - Опросники - личная история, проективный опросник, тест завершения предложений, 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 Ассесмент 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 Ассесмент-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)

ЦЕЛИ ПРИМЕНЕНИЯ ЦЕНТРОВ ОЦЕНКИ

- Принять обоснованные **кадровые решения** при подборе внешних кандидатов, ротации внутренних сотрудников, формировании проектных команд, включении сотрудников в кадровый резерв и др.
- Определить, насколько успешно сотрудник сможет **справиться со сложными задачами** в незнакомых или часто меняющихся условиях, оценить его **потенциал к развитию**.
- Выявить **риски**, связанные с профессиональным поведением сотрудника: прояснить **ограничения и деструкторы** человека, которые могут проявиться в ситуациях изменений и неопределенности, привести к финансовым и иным потерям для организации.
- Побудить сотрудников **к развитию и саморазвитию** через осознание своих сильных сторон и областей для возможного роста. Обозначить приоритетные направления для изменений, которые могут дать наибольшее увеличение эффективности в кратчайшие сроки.



ПРАКТИКА ПРИМЕНЕНИЯ ЦЕНТРОВ ОЦЕНКИ В ОРГАНИЗАЦИЯХ В РОССИИ

49%

российских компаний
используют Центры оценки

В управлении талантами

44%

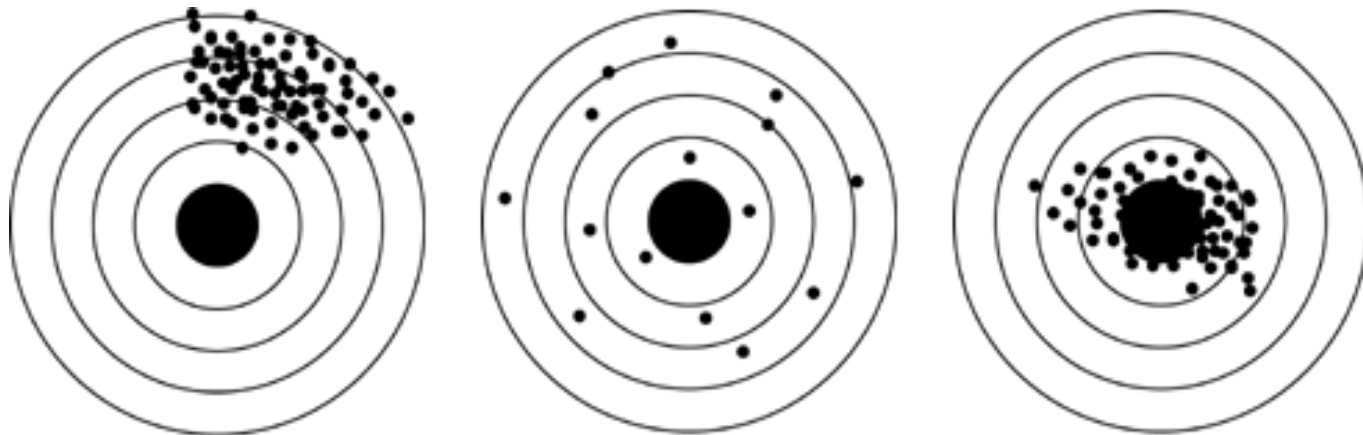
При подборе новых сотрудников

22%



СРАВНЕНИЕ ЦО С ДРУГИМИ МЕТОДАМИ ОЦЕНКИ

ПОКАЗАТЕЛЬ КАЧЕСТВА МЕТОДА ОЦЕНКИ



ВАЛИДНОСТЬ

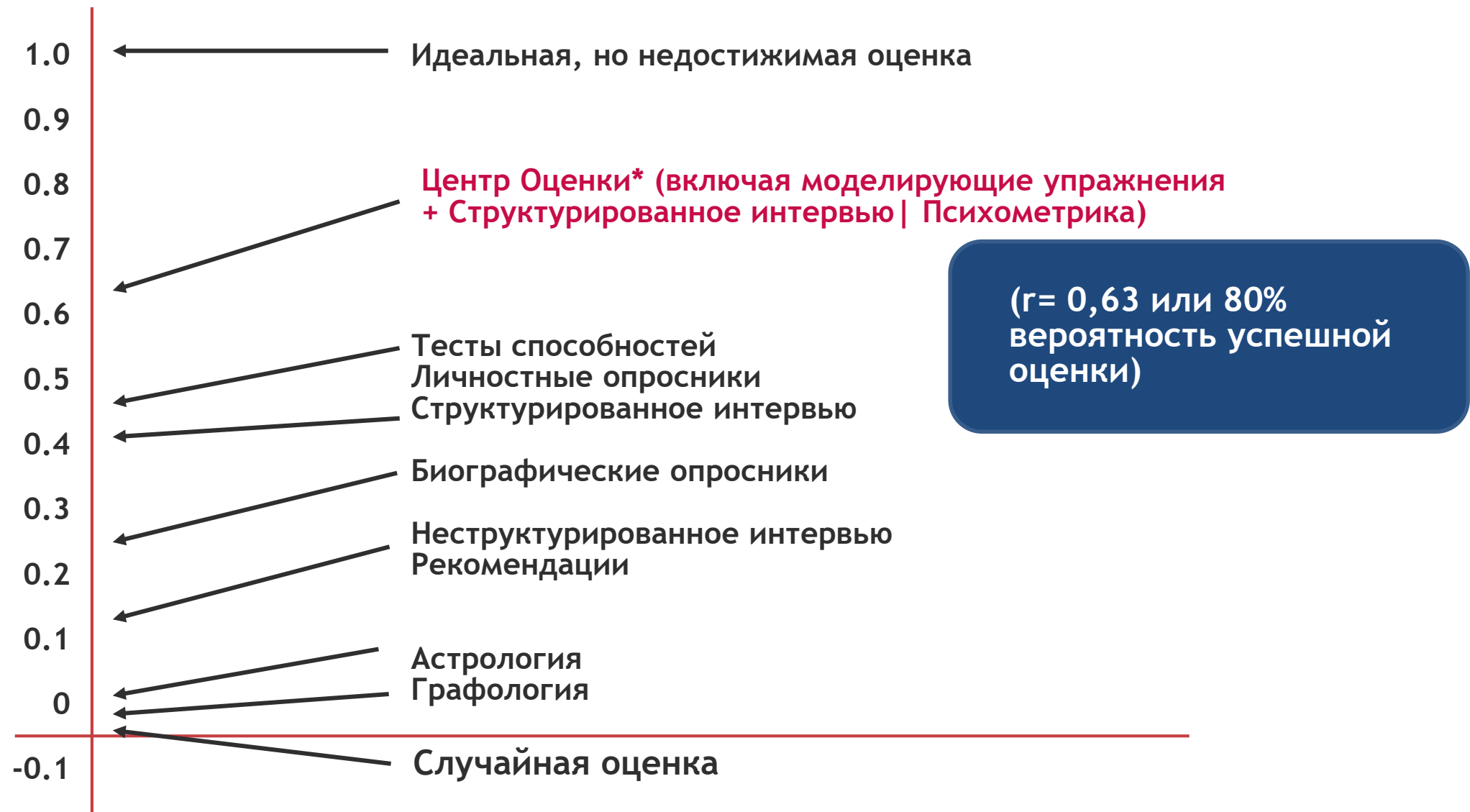
- Измеряет ли методика то, на что она направлена?
- Насколько хорошо она это измеряет?
- Какова корреляция с другими критериями (например, с успешностью в работе)?

ЧТО ОЗНАЧАЕТ ВАЛИДНОСТЬ НА ПРАКТИКЕ?

- При нулевой валидности ($r = 0$) вероятность успешного выбора = 50% или это случайный выбор (орел / решка)
- При $r=0,5 \Rightarrow$ вероятность = 75%, гораздо лучше!
- При $r = 1 \Rightarrow 100%$ красота, но жульничество в чистом виде

ВАЛИДНОСТЬ

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



*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 (EHECT 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

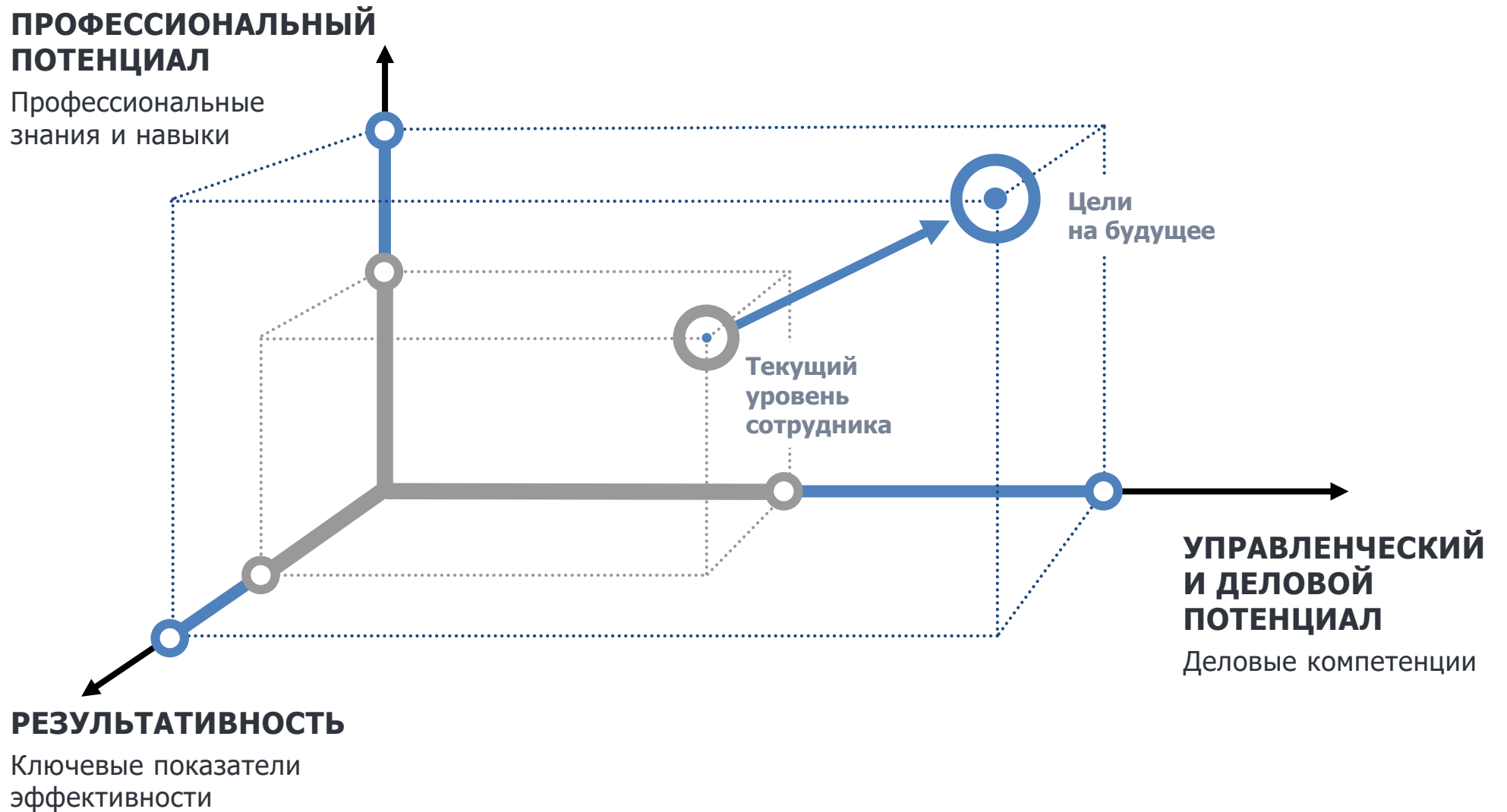
- **Цель - оценка потенциальной успешности**
- **Проводится по компетенциям (критериям)**
- **Сравнение поведения с поведенческими индикаторами, а не сравнение поведения участников друг с другом**

- **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.**



ЧТО ОЦЕНИВАЕТСЯ В ЦЕНТРАХ ОЦЕНКИ?

ВЕКТОРЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ СОТРУДНИКОВ В ОРГАНИЗАЦИИ



НЕБОЛЬШОЙ ОПРОС

Чтобы присоединиться, перейдите по:



<https://ahaslides.com/EIZ3I>

*Какие векторы, на Ваш взгляд, оцениваются в ЦО?
Из каких составляющих формируются компетенции? (4 слова)*



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 которого 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?)



ЧАСТО ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ В РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ

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

- 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		●	●				●

● Основной замер ● Дополнительный замер

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



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

ЗАДАЧИ ЭКСПЕРТОВ-НАБЛЮДАТЕЛЕЙ

- Выстраивать контакт с участником
- Информировать участника, объяснять необходимые детали на каждом конкретном этапе работы
- Проводить ролевые упражнения и интервью
- Фиксировать по ходу оценки наблюдения, делать выводы о проявлении компетенций
- Принимать решения об итоговых оценках (индивидуально, на основании оценок)
- Формировать итоговую отчетность для заказчика
- Предоставлять участнику обратную связь

ПРОВЕДЕНИЕ АНАЛИТИЧЕСКИХ УПРАЖНЕНИЙ

В процессе проведения интервью по аналитическим упражнениям важно:

- отслеживать время и стимулировать участника (говорить более кратко, без излишней детализации или, наоборот, прояснять непонятные моменты)
- задавать только те вопросы, которые необходимы для оценки индикаторов упражнения
- обращать внимание на устный ответ участника (умение структурировать, обобщать) и подробно фиксировать его слова
- помогать проявить себя:
 - При склонности к детализации и конкретизации: «А если попробовать это как-то суммировать?»
 - При излишней концептуальности (максимальном обобщении): «И все-таки, давайте посмотрим, что в этом конкретном случае...», - и т.д.

ПРОВЕДЕНИЕ РОЛЕВЫХ УПРАЖНЕНИЙ

- **Стандартность.** Для всех участников оценки должны быть созданы одинаковые условия, чтобы результаты оценки были сопоставимы.
- **Полнота.** Если оценщик неточно следовал роли и не полностью озвучил вопросы, претензии и пр. по инструкции, то затем у него не будет достаточных оснований, чтобы сделать выводы об уровне развития компетенций.
- **Естественность.** Для убедительного исполнения роли важно не просто произносить фразы, указанные в инструкции ролевого игрока, но и использовать эмоциональный компонент речи и невербальные проявления, чтобы поведение оценщика в роли выглядело естественным.
- **Экспертность.** Независимо от проигрываемой роли оценщик, остается оценщиком, и его главная задача – создать необходимые ситуации, в которых могут проявиться компетенции. Это требует от оценщика несколько вещей:
 - не «заигрываться» и не занимать своей ролью большую часть времени упражнения, давать время и возможность участнику проявить себя;
 - из роли прерывать участника, если он проводит встречу в монологичном формате (и нет «замеров» по оцениваемым компетенциям) и говорить реплики или задавать вопросы так, чтобы создать условия для оценки компетенций.

ПРОВЕДЕНИЕ ГРУППОВЫХ УПРАЖНЕНИЙ

- В процессе групповых дискуссий, совещаний и переговоров участников необходимо фиксировать внимание не только на словах и действиях «своих» участников, но и успеть осознавать слова и действия остальных.
- Это необходимо для более точного понимания действий участников, за которыми Вы наблюдаете. Например, для того, чтобы оценить точность их ответов на возражения.
- При этом важно вести подробные записи только по «своим» участникам, относительно остальных можно делать лишь краткие пометки.

НЕБОЛЬШОЙ ОПРОС

Чтобы присоединиться, перейдите по:



<https://ahaslides.com/EIZ3I>

*Какими качествами должен обладать эксперт-наблюдатель?
(3 слова)*

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:

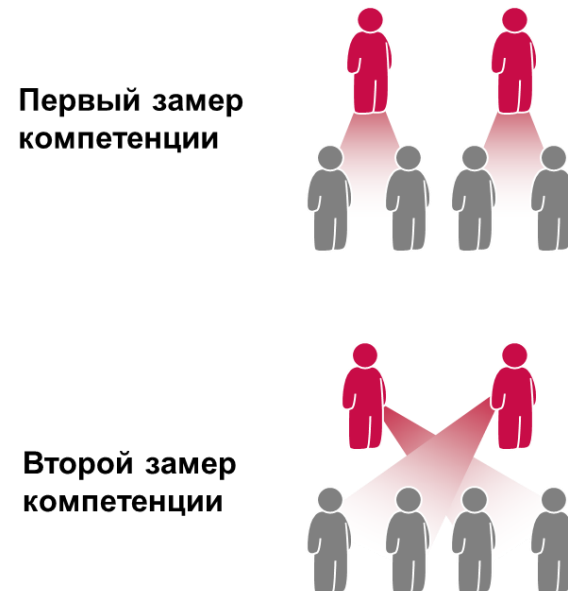
Оптимально: 1-2 человека.

Количество наблюдений

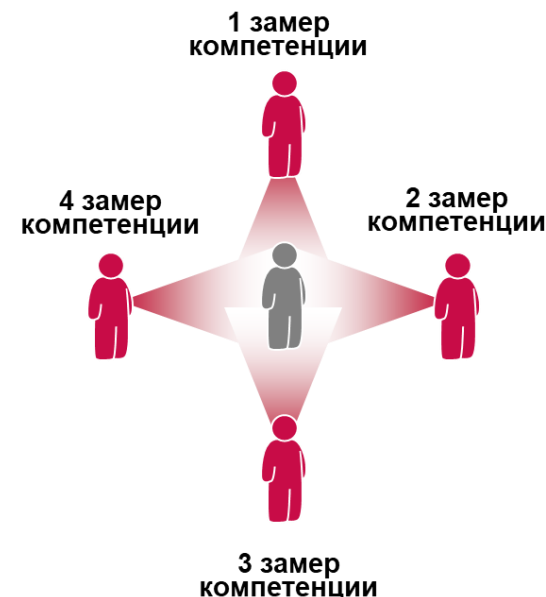
Минимум: за весь АЦ 1-го участника должны пронаблюдать 2 эксперта

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

Перекрестное наблюдение



Согласование оценок



НОКО (0): ОПИСАНИЕ

Описание – ТОЧНАЯ РЕГИСТРАЦИЯ примеров поведения в протоколе наблюдения.

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

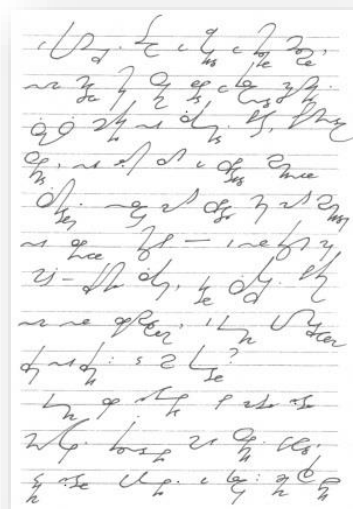
Допустимы сокращения в записях
(расшифровывать перед классификацией!)

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;	<i>связь</i>
сказать — следует сказать, нужно сказать, надо сказать;	<i>сказать</i>
сомнение — нет сомнения, нет никакого сомнения, не может быть сомнения;	<i>сомнение</i>
строительство — строительство коммунизма, строительство социализма, но: построение коммунизма, построение социализма;	<i>строительство</i>
труд — охрана труда, условия труда, производительность труда;	<i>труд</i>
управление — наука управления, принцип управления;	<i>управление</i>

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»	
<ul style="list-style-type: none">• 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:

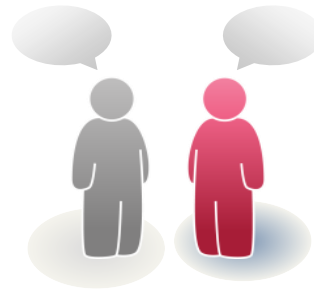
- работать только с протоколом наблюдения,
- не делать никаких дополнительных суждений

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»)

НОКО (О): ОЦЕНКА

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

ЭКСПСИ



ОРГАНИЗАЦИЯ ЭКСПЕРТНОГО СВЕДЕНИЯ

ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОЦЕДУРЫ 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 ассесмент-центра оценок и комментариев и выставления итоговой оценки по каждой компетенции.
- Команда оценщиков (наблюдатели и ведущий) обсуждают проявление каждого участника 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.

ЭКСПСИ

Подпишитесь на наш Telegram-канал:

https://t.me/ecopsy_assessment

«ЦЕНТР ОЦЕНКИ В ЛИЦАХ»

