

???



# 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 погонны, 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.