



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»

Мы 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 завышает, 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

