



# Книга Ассесмент-центр и методы отбора персонала

## Как определить компетентность при найме и повышении в должности

Иэн Тейлор

Kogan Page, 2007

Также есть на следующих языках: Английский

### Рецензия BooksInShort

Компаниям дорого обходятся ошибки в решении кадровых вопросов. В последнее время в мире бизнеса используется все более широкий спектр методов для оценки персонала, что позволяет значительно повысить эффективность рекрутингового процесса. Организационный психолог Иэн Тейлор рассказывает, каким образом метод “ассесмент-центр” поможет вам отличить хорошего кандидата от посредственного и подобрать наиболее квалифицированных сотрудников. Тейлор описывает несколько разных подходов к составлению карты компетенций, необходимой для проведения оценки. Автор приводит примеры таких карт, а также рассматривает задания, которые могут быть использованы в программах ассесмент-центра. Несмотря на то, что некоторые советы автора ориентированы в первую очередь на британские компании, *BooksInShort* рекомендует книгу каждому специалисту по персоналу, который планирует создание и использование ассесмент-центра.

### Основные идеи

- Правильно выбранный метод оценки персонала поможет вам принимать обоснованные кадровые решения.
- Метод “ассесмент-центр” – это комплекс оценочных заданий, таких как ролевые игры, имитация рабочей ситуации, интервью и психометрические тесты.
- Карта компетенций определяет для каждой должности, какие параметры оценивать и по каким критериям.
- Тесты на определение способностей являются более надежным средством для прогнозирования производительности труда, чем тесты на черты личности.
- Стандартные задания обычно позволяют получить не менее существенную информацию, чем задания, разработанные специально для компании.
- Подготовив принципиально новое задание, проделайте его с сотрудниками, прежде чем предлагать кандидатам.
- Проведение ассесмент-центра не должно занимать более одного дня.
- Составляйте программу дня так, чтобы кандидаты были постоянно заняты.
- Все ответственные за проведение оценочной сессии должны иметь четкое представление о своей роли и обязанностях.
- Эксперты по оценке должны оставаться беспристрастными по отношению к кандидатам и ограничить общение с ними во время сессии.

### Краткое содержание

#### Что такое ассесмент-центр

В процессе отбора и развития персонала HR-специалистам приходится учитывать как особенности корпоративной культуры компании, так и постоянно усложняющееся трудовое законодательство. Традиционного подхода, при котором сначала рассматриваются резюме кандидатов, а окончательное решение принимается на основе личного интервью, сегодня уже недостаточно. Внедрение широкого спектра методов оценки персонала помогает повысить качество принимаемых в области кадровой политики решений. Ассесмент-центр (от англ. assessment – оценивание) представляет собой тесты и задания, объединенные в общий комплекс. В программу ассесмент-центра могут быть включены ролевые игры, интервью, задания, моделирующие реальные рабочие ситуации, а также психометрические тесты, например, тесты на личные

качества. Техникой отбора и предлагаемые задания должны быть проверенными, объективными и исключать дискриминацию по полу и национальной принадлежности.

## Создание карты компетенций

Прежде чем выбрать методы оценки, вы должны заранее решить, что именно вы будете оценивать и по каким критериям. Это значит, что для каждой вакантной должности вам следует разработать карту компетенций. Оценивая поведение в определенных ситуациях, вы получите более точные результаты, чем анализируя такие субъективные характеристики, как мотивация или ценностные ориентации. Некоторые компетенции, например навыки работы с людьми или навыки устного общения, универсальны. Другие необходимы только для отдельных должностей, как, например, математические способности для бухгалтера. Особенности карты компетенций зависят от потребностей компании. Составляя карты компетенций для своей компании, вы можете воспользоваться уже существующими моделями или разработать свою собственную. Одним из популярных методов разработки карты компетенций является метод анализа критических рабочих ситуаций. Он состоит из семи шагов:

1. **Сформулируйте основные требования.** Определите две-три наиболее важные функции, которые должен выполнять сотрудник в данной должности.
2. **Укажите характерные ограничения.** Опишите проблемы и ограничения, типичные для данной должности.
3. **Перечислите должностные обязанности.** Составьте перечень задач, которые сотрудник, занимающий сейчас эту должность, выполнил за последние пять дней.
4. **Оцените сложность, важность и периодичность каждой задачи.** Проанализируйте, каково влияние каждой задачи на успешный ход проекта или деятельности организации в целом, а также возможные последствия ошибки в каждом случае.
5. **Перечислите критические рабочие ситуации.** Выясните, какие из рабочих обязанностей могут иметь критическое значение.
6. **Определите ключевые компетенции.** Установите, какие навыки и качества требуются сотруднику для эффективных действий в важнейших рабочих ситуациях.
7. **Создайте критерии оценки.** Приведите конкретные примеры эффективного и неэффективного поведения и разработайте критерии оценки компетенций.

## Подбор заданий

Карта компетенций не является однозначным, безупречным стандартом. Поэтому использовать ее в процессе рекрутинга следует лишь в качестве общего ориентира. Даже подойдя к разработке компетенций и подготовке экспертов по оценке самым тщательным образом, вы все равно не сможете гарантировать полную объективность результатов. Подбор групповых и индивидуальных заданий должен осуществляться с учетом ключевых навыков и личностных характеристик, перечисленных в составленной вами карте компетенций. Обратите внимание на следующие задания:

- **Ролевые игры.** Ролевая игра начинается с краткого описания задания. Оно не превышает одной страницы и содержит условия рабочей ситуации и задачу. Не стоит перегружать участников лишними деталями; целью данного задания является не проверка памяти, а оценка профессиональных навыков и умения осмыслить ситуацию. Если задание сложнее обычного, дайте участникам дополнительное время на подготовку, однако сама ролевая игра не должна продолжаться более 20 минут.
- **“Сортировка списка дел”.** Подобные задания оценивают способность сотрудника расставлять приоритеты и управлять своим временем. Задание может быть составлено таким образом, что у него будет несколько верных вариантов решения. Однако все задачи в списке так или иначе обязательно должны быть распределены по трем степеням приоритетности – высокой, средней и низкой. Оценивайте участников по тому, насколько убедительно им удастся аргументировать свой выбор и насколько эффективно они могут отличить “важное” дело от “неотложного”. Для усложнения задачи сократите отводимое на ее решение время.
- **Составление письменного отчета.** Это задание проверяет целый ряд компетенций, в том числе навыки письменного общения, аналитические способности и умение излагать материал. Опишите участнику ситуацию, предоставьте нужную информацию и четко объясните требования к отчету.
- **Коллективное принятие решений в неоднозначной ситуации.** Это групповое задание не предусматривает единого правильного ответа. Примером могут быть задания, имеющие общее название “спор на падающем воздушном шаре”, в ходе которого необходимо принять решение о распределении ограниченных ресурсов. Участникам может быть предложено решить, в каком порядке они будут спасать пострадавших в результате чрезвычайного происшествия, или определить, кто из ожидающих пересадки органа будет прооперирован первым. В каждом из возможных вариантов развития таких сценариев есть и преимущества, и недостатки. Поэтому участники принимают решения в первую очередь в соответствии с личной шкалой ценностей.
- **Практическое групповое задание.** Для этого задания, наоборот, характерно только одно объективное решение. Перед членами группы стоит задача разработать и внедрить план действий, например, чтобы построить мост из бумаги или перейти воображаемую реку. Часто в таком задании принимают участие две или более команды-соперницы. На мнение эксперта, наблюдающего за любым групповым заданием, не должны влиять достижения группы в целом – он должен оценивать каждого участника, исходя из его индивидуальных компетенций.
- **Творческое групповое задание.** Участников могут попросить сделать короткую рекламную-информационную презентацию компании или собрать головоломку. Как и другие групповые задания, такие интеллектуальные задачи проверяют способность участника видеть картину в целом, собирать необходимые данные, использовать для решения проблемы имеющиеся ресурсы, работать в ситуации нехватки времени, разрешать конфликты и обмениваться информацией с партнерами.
- **Составление рейтинга.** Это задание предполагает достижение общего согласия. Участникам предлагается список из нескольких пунктов, которые нужно ранжировать по какому-то признаку – вначале, как правило, самостоятельно, а затем в составе группы. Их ответы затем сравниваются с ответами специалистов. Вы можете разработать подобное задание с учетом особенностей собственной компании и, к примеру, попросить участников распределить по степени значимости причины, по которым клиенты отдают предпочтение вашим товарам или услугам.
- **Оценка партнера.** В начале сессии разбейте участников на пары и вручите им перечень поведенческих характеристик для каждой

компетенции, а также форму для заполнения, куда они будут записывать свои замечания. Объясните им, что в качестве завершающего задания в конце дня они должны оценить результаты друг друга.

## Использование психометрических тестов

С помощью психометрических методов можно оценить такие категории, как профессиональные качества и черты личности. Кандидатам предлагается ответить на ряд стандартных вопросов, а затем полученные ответы сравнивают с ответами тех, кто принимал участие в таком же опросе ранее. В Великобритании, прежде чем приобретать в консалтинговых фирмах психометрические тесты, полагается пройти курс обучения по их применению, поскольку очень важно иметь четкое представление о том, какие именно тесты нужно использовать, как их проводить и как оценивать их результаты.

“Выбрав не самого подходящего кандидата, компания рискует потерять немало времени и денег”.

Одни психометрические методы, например, тест на определение способностей, зарекомендовали себя как достаточно надежный способ прогнозирования производительности труда. Другие, такие как тест на черты личности, не могут обеспечить должной степени объективности. Поэтому использовать для отбора персонала тесты на определение личностных качеств не вполне этично. Однако такие тесты могут оказаться полезны для выявления потенциальных отрицательных моментов в рассматриваемой кандидатуре и обсуждения их на собеседовании. Кроме того, вы можете использовать подобные инструменты в качестве источника информации, дополняющего результаты теста на способности, и задания, имитирующие реальные рабочие ситуации.

“Ассессмент-центр не всегда является самым подходящим методом для оценки персонала. Когда речь идет о стартовых позициях или временной вакансии, то дополнительные расходы могут оказаться неоправданными”.

Проведение компьютерных психометрических тестов можно организовать через Интернет либо в специальном тест-центре, что позволит вам сэкономить ресурсы. Такой способ проведения тестирования является новинкой и может вызывать определенные опасения с точки зрения безопасности, однако его преимуществами являются точное соблюдение времени, предусмотренного на каждое задание, упрощенный контроль и быстрая качественная оценка ответов. Первые проведенные в этой области исследования подтверждают эффективность компьютерного тестирования, а большинство кандидатов также предпочитает именно онлайн-тестирование.

## Разработка заданий

Даже проверенные ролевые игры и тесты с течением времени устаревают, поэтому вы должны регулярно обновлять методы оценки и следить за тем, чтобы они соответствовали потребностям организации. В ходе составления программы ассессмент-центра вам, возможно, придется разработать новое задание для оценки особых компетенций или модифицировать старое. Чтобы оценить способность одного участника или всей группы справляться с непредвиденными изменениями ситуации, пользуйтесь приемом, который называется “подвижные условия”. Например, вы можете без предупреждения сократить время, отводимое на задание, либо уже в процессе выполнения увеличить число поставленных целей. Этот прием особенно полезен для оценки лидерских качеств и способности к адаптации.

“В высказывании о том, что большинство оценочных заданий – это «старое вино в новых бутылках», несомненно содержится рациональное зерно”.

Создание эффективной системы оценки – это непростая задача. Не стоит чрезмерно усложнять этот процесс и пытаться сделать все задания ориентированными на специфику вашей компании или отрасли. Вы напрасно потратите время и деньги. Оценка профессиональных качеств с помощью общих, универсальных заданий не менее эффективна. Все задания должны быть достаточно короткими и заставлять участников действовать быстро. Прежде чем использовать новое задание для оценки персонала, вы должны сначала его “обкатать”. Обратитесь за помощью к коллегам или включите его в программу тренинга для экспертов по оценке.

## Эксперты по оценке и подготовка программы

В проведении программы ассессмент-центра и анализе полученных результатов чрезвычайно важна роль тех, кто проводит квалификационную оценку. Выбирая экспертов, следует особенно обращать внимание на такие качества, как:

- **Нейтральность.** Эксперт должен понимать, что если он не сможет сохранить беспристрастное отношение ко всем кандидатам, это скажется на его способности делать выводы и повлияет на результат оценки. Старайтесь добиться от своих экспертов максимальной степени объективности.
- **Способность слушать и концентрировать внимание.** Для того чтобы оставаться внимательным на протяжении целого дня, в течение которого проводится сессия, необходима психическая выносливость. У экспертов не всегда есть время подробно записывать свои наблюдения, однако они должны регистрировать все основные реплики и действия участников.
- **Умение принимать коллективные решения.** Эксперт должен быть готов к давлению со стороны коллег при сравнении полученного рейтинга кандидатов. Тенденция соглашаться с мнением большинства, авторитет занимающих высокую должность коллег, разделение мнений, приводящее к поляризации оценок, – все эти факторы могут сказаться на итоговом решении. Эксперты должны прийти к общему соглашению на заключительном этапе, поэтому участие каждого крайне важно.

“Эффективная обратная связь, как в устной, так и в письменной форме, должна быть объективной, конкретной и не допускать снисходительного тона”.

Подготовьте сотрудников, которые будут исполнять роли экспертов. Обеспечьте их примерными сценариями и до начала сессии сделайте с ними

пробный прогон всех заданий. Объясните, что ведущим ассессмент-центра крайне важно сохранять беспристрастность, и обозначьте допустимые границы их общения с кандидатами. Назначьте старшего эксперта, который будет отвечать за правильное и своевременное выполнение заданий. Помните о том, что на качество оценки влияет способ записи наблюдений. Использование готовых, заранее разграфленных бланков, в которых информация сразу классифицируется, позволяет упростить процедуру оценки и экономит время. Другой вариант состоит в подробной записи всего, что отмечают в поведении кандидатов эксперты, и дальнейшей систематизации.

“В напряженной обстановке отбора важно, чтобы участники не были перегружены чрезмерным количеством деталей”.

Как правило, на проведение ассессмент-центра уходит не более одного рабочего дня. Программа должна быть составлена так, чтобы у участников было достаточно времени на выполнение заданий. При этом нужно следить, чтобы они обязательно укладывались в отведенное для каждого задания время. Это поможет вам создать напряженную обстановку, характерную для многих офисов.

## Об авторе

**Иэн Тейлор** – организационный психолог, имеющий более двадцати лет опыта работы в сфере совершенствования методов управления.

---