

СОВРЕМЕННАЯ ТЕХНОЛОГИЯ АССЕССМЕНТ-ЦЕНТРОВ И
ГРУПП-РЕФЛЕКСИВНЫЙ ПОДХОД К АТТЕСТАЦИИ ПЕРСОНАЛА

Цель данной работы – сравнить потенциал технологии *assessment centre* и отечественного групп-рефлексивного подхода к оценке персонала в ходе аттестации на основе концептуального анализа принципов и реализующих процедур. Используется два типа источников: а) мета-анализ англоязычной литературы по теме – обзоры работ, предметные статьи в журналах "European journal of psychological assessment", "International Journal of Selection and Assessment", материалы 10-го Европейского конгресса по организационной психологии и психологии труда (Прага, 2001), разделы монографий и др.; б) анализ опыта разработки и внедрения авторского групп-рефлексивного подхода к организации событий в организации, ориентированных на соответствие культурным особенностям нашего общества и условиям переходного периода в экономике.

Несколько слов об используемом термине – *assessment centre*. Дословный перевод с английского обозначает что-то близкое к "сосредоточение оценки", однако данное словосочетание используется как устоявшееся название специальной технологии, имеющей свои стандарты, историю и перспективы развития. Поэтому, предлагаем пользоваться для удобства русскоязычным вариантом термина, а именно – ассесмент-центр. Проведение анализа семантических связей вновь вводимого термина стало сегодня неременным требованием в научном сообществе, поэтому приведем два контекста, в которых используется понятие *assessment* в интересующем нас смысле. Eric E.J. De Bruyn, обсуждая подход к нормативно-предписывающей диагностике, выделяет 9 типов оценки, соответствующей различным запросам: регистрация – *registration* (как я могу описать себя), ассесмент – *assessment* (на кого/что я похож), прогноз – *prediction* (каким я буду в будущем), предупреждение – *prevention* (что я должен делать, чтобы избежать трудностей), прояснение – *clarification* (как я могу выразить, что со мной), обследование – *exploration* (что со мной не так), объяснение – *explanation* (почему со мной случилось это), индикация – *indication* (как мне можно помочь), оценивание – *evaluation* (адекватна ли мне помощь) [1, с. 167]. В данном случае понятие ассесмент выступает как диагностическая часть цикла психологической работы.

Второй контекст погружен в практику управления человеческими ресурсами. Так Lorraine Gooch и Nelarine Cornelius, авторы раздела "Рекрутмент, отбор и введение в иную конкурентную среду", определяют ассесмент через схему систематического отбора персонала: "определение критериев отбора" и "поиск оснований от аппликанта" обуславливают "ассесмент критериев vs. оснований", результатом чего и является "выбор подходящей персоны" [2, с. 46].

В данном случае определяется еще два дополнительных смысловых параметра понятия ассесмент: а) это критериальная оценка (четко обозначены основания оценивания), б) это сравнительная оценка (устанавливается место индивида в ряду других). Таким образом, используя понятие "ассесмент", мы сужаем объем понятия "оценка", дополняя на качественном уровне существенными характеристиками. По нашему мнению, понятийно-контекстуальный анализ такого типа, как мы провели относительно понятия ассесмент, должен стать стандартом введения в использование любого заимствованного из другой культуры термина, объем которых значительно возрос в последнее время (перформенс, промоушн, коучинг, хэдхантинг, буллинг, моббинг и др.).

Ассесмент-центры являются технологией оценки и развития персонала, широко распространившейся в последние десятилетия в странах Западной Европы, Северной Америки и Австралии. Многие организации используют Ассесмент-центры для отбора претендентов на ключевые должности или для подбора команд (бригад), как самый надежный, на сегодняшний день, метод прогноза эффективности работы данного конкретного человека в данных

конкретных условиях работы в данной организации, что важно при аттестации. Как мы знаем, именно такой конкретный прогноз является наиболее слабой стороной тестирования, дающего, в основном, вероятностные прогнозы.

Международный проект по обобщению опыта организации ассесмент-центров и созданию специального руководства, завершившийся в 1989 году, дает следующее определение. Ассесмент-центр – это стандартизированная оценка поведения, основанная на множественном вводе информации. Для этого используется несколько подготовленных наблюдателей и техников. Суждения о поведении делаются в большинстве случаев исходя из специально организуемых оценочных имитаций. Эти суждения объединяются в общую картину во время специального собрания оценщиков или на основе применения статистических средств [3, с. 460].

Исходно Ассесмент-центр рассматривался как альтернатива критериально-ориентированным психотехническим измерительным инструментам и интервью в целях прогноза. Действительно, эти традиционные методы сфокусированы на текущей или предшествующей эффективности претендента, хотя на новой работе или новой позиции в компании могут быть необходимы совсем иные навыки и компетенция. Существенным компонентом ассесмент-центра является моделирование будущих требований в виде имитационных упражнений, что позволяет прогнозировать продуктивность претендента на новом рабочем месте.

На наш взгляд, важным является также аспект введения нескольких оценщиков, поскольку это повышает точность и воспринимаемую справедливость оценки. Это важно как с точки зрения руководителя, использующего данный метод, так и с точки зрения заявившегося кандидата – аппликанта. Чаще всего ассесмент-центр проводится в форме непосредственного ("лицом к лицу") общения оценщиков и аппликантов, хотя в США распространяется форма оценивания с использованием видеозаписи. С учетом существующей тенденции перехода от субъект-объектного общения в профессиональной ситуации к субъект-субъектному, ассесмент-центры – это шаг в данном направлении. Несколько оценщиков, сделав выводы, аргументируют их не только своим коллегам, но и тем, кого они оценивали, разворачивая свою позицию в коммуникации. Само по себе это не гарантирует, естественно, перехода к субъект-субъектному общению, но создает предпосылки к его разворачиванию при решении задачи отбора. Групп-рефлексивный подход ориентирован на реализацию субъект-субъектного подхода и реализует его через процедуры согласования ценностного контекста всеми участниками оценочного события (стандартная процедура "предварительного соглашения", разработанная Институтом рефлексивных исследований и специализаций используется на протяжении пяти последних лет [4, 5, 6]).

Большое количество научных работ появилось за последнее десятилетие, в которых изучаются различные стороны ассесмент-центров и их влияние на точность оценки. Filip Lievens и Richard J. Klimoski, обобщая массив данных, выделяют в нем 5 компонентов ассесмент-центров [7, с. 77]:

а) роли (характеристики ролей оцениваемого, оценщика, игрока); б) контекст оценивания (цели оценивания, организационная культура); в) средства оценивания (измеряемые показатели, применяемые инструменты оценивания и наблюдение, имитационные упражнения, процедуры интеграции оценки); г) процесс оценивания (который можно рассмотреть, используя несколько моделей); д) результаты оценивания (оценочная информация, процесс ее принятия оцениваемыми, и дальнейшие действия, основанные на оценке).

Остановимся на процессуальном компоненте ассесмент-центров. Существует три модели, описывающие процесс работы оценщиков: рациональная модель (большинство текстов выполнено именно с этой точки зрения), модель ограниченных способностей оценщика и экспертная модель.

Основное положение рациональной модели (Abelson, 1981; Bobrow, Norman, 1975; Borman, 1978; Rumelhart, Ortony, 1977) в том, что люди способны уделять внимание детализации поведения, чтобы классифицировать отдельные отрезки поведенческого потока в категории показателей, в результате достигая относительно объективных и точных оценок. Исходя из данной модели подготовка оценщика заключается в том, чтобы требовать осторожности перехода от одной фазы оценки к следующей. Фазы оценки, которые выделяются, напоминают инструкции по проведению интроспекции (на заре развития психологии): наблюдение за вербальным и невербальным

поведением кандидата; записывание ясных поведенческих описаний (вместо смутных интерпретаций) в ходе наблюдения; классификация поведенческих фактов на основе сделанных пометок по группам показателей (для этого хорошо владеть этими показателями); последнее – ранжирование кандидатов по множеству показателей. Переход к следующей фазе – не ранее завершения предыдущей.

Вторая модель – ограниченных способностей (Reilly, Henry, Smither, 1990) – возникла как следствие того, что оценщик не всегда способен удовлетворять когнитивным требованиям ассесмент-центра, т.е. обработать всю поступающую информацию. В этом направлении разрабатываются способы устранения перегрузки оценщика. Прежде всего – снижение количества показателей, по которым оцениваются кандидаты (используются также различные формы фиксации данных). Ключевых позиций в показателях не должно быть больше семи. Так ключевых компетенций менеджера известного предприятия Pizza Hut, используемых в ассесмент-центре, выделяется семь: адаптивность, качество обслуживания потребителя, межличностная коммуникация, лидерство в команде, бизнес-администрирование, цепкость/обязательность, планирование и организованность. Учитывая, что каждый из показателей имеет несколько признаков, по которым его можно зафиксировать, становится очевидным, что семь показателей, которые нужно удерживать во внутреннем плане как инструмент оценки вместе с их признаками, – это много. Действительно, сравнение результатов работы оценщиков-менеджеров и оценщиков-студентов психологов (на основе факторного анализа оценок) показало, что несмотря на то, что менеджеры данного предприятия лучше знают организационный контекст, структуру показателей они упрощают до 2-3 независимых групп-показателей. Исходя из модели ограниченных способностей рекомендовано использовать в ассесмент-центрах 3 группы показателей (чувства, мышление, власть).

Другой подход решения проблемы предлагается исходя из экспертной модели (Cantor, Mischel, 1977; Fiske, Taylor, 1991; Srull, Wyer, 1980; Zedeck, 1986). Специально подготовленные эксперты – профессиональные оценщики – используют хорошо организованную собственную когнитивную структуру в процессе оценки. Эта организующая до-знаниевая схема, развившаяся из предшествующего опыта и обучения, руководит вниманием, категоризацией, воспоминанием и интеграцией. Именно такая модель была исходной для развития отечественного групп-рефлексивного подхода к оценке персонала. Концепция групповой рефлексии и ее реализация в специальном комплексе стандартизированных процедур не только разрешает многие из поставленных в технологии ассесмент-центров вопросы, но и учитывает такие реальности нашего общества, которые не нашли своего описания и исследовательского решения в западно-европейской и американской культуре (хотя в самое последнее время появились работы так называемой модели динамических критериев [8]). Одним из таких феноменов является несформированность критериев отбора персонала, когда в процессе традиционного собеседования с претендентами руководитель "опознает" свою потребность в данном конкретном человеке. Такое явление особенно характерно для молодых и динамичных организаций малого и среднего бизнеса, на этапе интенсивных изменений в организации. Сформулировать заказ посреднику – оператору рынка труда (например, кадровому агентству) – в такой ситуации руководителю сложно. Групп-рефлексивный подход, объединяя двунаправленный процесс калибрования критериев и модификацию ассесмент-центра, позволяет решать задачу подбора в неопределенных и динамичных условиях.

Наиболее изученным является компонент средств оценивания, в которых для ассесмент-центров ключевыми являются имитационные упражнения. Анализ типов применяемых упражнений (презентации, групповое решение проблемы, упражнения "в корзине" и "на лотке"), особенностей их построения в разных типах организационных контекстов и показателей оценивания детально не может быть дан в объеме этой работы (можно получить в семинарах, проводимых ИРИС, запросы по adm@iris-psy.kiev.ua).

Наиболее важной тенденцией последнего десятилетия является, на наш взгляд, расширение функции ассесмент-центров, а именно – превращение их в центры развития персонала. Именно этот аспект приближает данную технологию к групп-рефлексивному подходу, развиваемому как комплексный,

смыслонасыщенный метод. В оценочном рефлексивном событии благодаря процедурам организации групповой работы, диадной и индивидуальной работы, погруженной в разные контексты, благодаря смене ролей и удерживанию ценностного единства контекста события происходит поэтапное насыщение аппликантов обратными связями, способствующими конструктивному самоопределению. Таким образом, участие в групп-рефлексивном ассесмент-центре дает импульс личностному и профессиональному развитию аппликантов (тех, кто прошел по конкурсу и тех, кто не прошел), руководителю и группе экспертов в плане уточнения потребности и критериев отбора, мобилизует организацию (особенно, если персонал принимает участие в конкурсе).

В итоге подчеркнем три существенных различия ассесмент-центра и рефлексивной среды для оценки в групп-рефлексивном ассесмент-центре:

1. Роль оценщиков и роль оцениваемых может пересекаться в одном человеке, поддерживаясь специальными процедурами. Это достигается тем, что аппликанты также проводят оценку себя и партнеров-соперников. В традиционном ассесмент-центре данный канал информации не описан.
2. Оценка претендентов экспертами представляет двунаправленный процесс: не только оценивается персона по предварительно выделенным критериям, но и благодаря инновационной потенци рефлексивного тренинг-практикума усовершенствуются сами критерии и расширяется виденье бизнеса.
3. Обратная связь обеспечивается многократно в ходе самого оценивания, обеспечивая множественный развивающий эффект.

Существует два пути использования новых технологий для усовершенствования управленческой деятельности - информирование руководителей о возможностях технологий как на этапе подготовки, так и в процессе консалтинга; и улучшение качества подготовки профессиональных оценщиков, включая курсы, развивающие когнитивные инструменты личности, в подготовку менеджеров персонала.

Литература.

1. Eric E.J. De Bruyn. A normative- Prescriptive View on clinical psychodiagnostic Decision Making. In: European Journal of Psychological Assessment. Volume 8, No.3, 1992. Pp. 163-171.
2. Lorraine Gooch & Nelarine Cornelius. Recruitment, selection and induction in a diverse and competitive environment. In: Human Resource Management. A Managerial Perspective. Second edition, Thomson Learning, 2001. Pp. 27-78.
3. Task Force on Assessment Centre Guidelines (1989). Guidelines and ethical considerations for assessment centre operations. Public Personnel Management, 18, Pp.457-470.
4. Naidonova Lyubov. Using of the Informed Consent in the psychological practice in Ukraine. International Journal of Psychology. Abstract of the XXVII International congress of psychology. Stockholm, Sweden 23-28 July 2000. Vol. 35, Issue 3/4, p. 267.
5. Naydonov Mychaylo. The Personnel Attestation - The Broad and the Narrow Senses. Globalisation - opportunities and treats. Book of Abstracts. The tenth European congress on Work and Organizational Psychology. Praha, Czech Republic 16.-19.05.2001. p. 495.
6. Grigorovskaya Lyubov. The Reflective Technology of Personnel Selection. Globalisation - opportunities and treats. Book of Abstracts. The tenth European congress on Work and Organizational Psychology. Praha, Czech Republic 16.-19.05.2001. p. 467.
7. Filip Lievens & Richard J. Klimoski. Understanding the Assessment Centre Process: Where are we now? In: Personnel Psychology and HRM. Edited by Ivan T. Robertson and Cary L. Cooper. John Wiley & Sons, LTD, 2001, p. 75-116.
8. Steele-Johnson, Osburn & Pieper. A Review and Extension of Current Models of Dynamic Criteria. International Journal of Assessment and Selection. V. 8, 2000, N. 3.