

М. И. НАЙДЕНОВ, канд. психол. наук, гл. науч. сотр.
(Институт рефлексивных исследований и специализации, г. Киев)

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

Наукові праці МАУП, 2003, вип. 6, с. 184–187

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 означает приблизительно “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 — *ассесмент-центр*. Проведение анализа семантических связей вновь вводимого термина стало сегодня непременным 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-пред-

писывающей диагностике, выделяет девять 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 определяются 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, какой мы провели относительно понятия “ассесмент”, должен стать стандартом введения в использование любого заимствованного из другой культуры термина — объем таких терминов значительно возрос в последнее время (перформенс, промоушн, коучинг, хэдхантинг, буллинг, моббинг и др.).

Ассесмент-центры являются технологией оценки и развития персонала, широко распространенной 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 г., дает следующее определение. Ассесмент-центр — это стандартизированная оценка поведения, основанная на множественном вводе информации. Для этого используют несколько подготовленных наблюдателей и техников. Суждения о поведении делают в большинстве случаев исходя из специально организуемых оценочных имитаций. Эти суждения объединяют в общую картину во время специального собрания оценщиков или на основе применения статистических средств [8, 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 специализации, используется на протяжении пяти последних лет [3; 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 пять компонентов ассесмент-центров [4, 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) заключается 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 оценщик должен хорошо владеть этими показателями); последнее — ранжирование кандидатов по множеству показателей. Переход к следующей фазе — не ранее завершения предыдущей.

Модель ограниченных способностей (Reilly, Henry, Smither, 1990) возникла как следствие того, что оценщик не всегда способен удовлетворять когнитивным требованиям ассессмент-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, на известном предприятии Pizza Hut выделяют семь ключевых компетенций менеджера, используемых в ассессмент-центре: 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 использовать 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 орга-

низационный контекст, структуру показателей они упрощают до двух-трех независимых групп показателей. Исходя из модели ограниченных способностей рекомендовано использовать в ассессмент-центрах три 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 ассессмент-центров вопросы, но и учитывает такие реальности нашего общества, которые не нашли своего описания и исследовательского решения в западно-европейской и американской культуре (хотя последнее время появились работы так называемой модели динамических критериев [7]). 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 ассессмент-центра, позволяет решать задачу подбора в неопределенных и динамичных условиях.

Наиболее изученным является компонент средств оценивания, в которых для ассессмент-центров ключевыми служат 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 оце-

нивания невозможно дать детально в объеме этой работы*.

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 заключение выделим 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 собой двунаправленный процесс: не только оценивается персона по предварительно выделенным критериям, но и благодаря инновационной потенции рефлексивного тренинг-практикума совершенствуются 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 системе консалтинга; улучшение качества подготовки профессиональных оценщиков, включая курсы, развивающие когнитивные инструменты личности, в подготовку менеджеров персонала.



Литература

1. *De Bruyn Eric E. J.* A normative-Prescriptive View on clinical psychodiagnostic Decision Making // *European Journ. of Psychol. Assessment.* — 1992. — Vol. 8, N 3. — P. 163-171.
2. *Gooch L., Cornelius N.* Recruitment, selection and induction in a diverse and competitive environment // *Human Resource Management. A Managerial Perspective.* — Second ed. — Thomson Learning, 2001. — P. 27-78.
3. *Grigorovskaya L.* The Reflective Technology of Personnel Selection. // *Globalisation — opportunities and treats: Abstracts. The tenth European congress on Work and Organizational Psychology.* — Praha (Czech Republic), 16-19.05.01. — P. 467.
4. *Lievens F., Klimoski R. J.* Understanding the Assessment Centre Process: Where are we now? // *Personnel Psychology and HRM / Ed. by I. T. Robertson, C. L. Cooper.* — John Wiley & Sons, LTD, 2001. — P. 75-116.
5. *Naydonov M.* The Personnel Attestation — The Broad and the Narrow Senses // *Globalisation — opportunities and treats: Abstracts. The tenth European congress on Work and Organizational Psychology.* — Praha (Czech Republic), 16-19.05.01. — P. 495.
6. *Naidonova L.* Using of the Informed Consent in the psychological practice in Ukraine // *Int. Journ. of Psychology: Abstract of the XXVII. Int. congress of psychology.* — Stockholm (Sweden), 23-28 july. — 2000. — Vol. 35, Issue 3/4. — P. 267.
7. *Steele-Johnson Osburn, Pieper.* A Review and Extension of Current Models of Dynamic Criteria // *Int. Journ. of Assessment and Selection.* — 2000. — V. 8, N 3.
8. *Task Force on Assessment Centre Guidelines.* Guidelines and ethical considerations for assessment centre operations // *Publ. Personel Management.* — 1989. — V. 18. — P. 457-470.

* Его можно получить на семинарах, проводимых ИРИС; запросы: adm@iris-psy.kiev.ua.