

НЕКОТОРЫЕ МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОЦЕНКИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ И СПЕЦИАЛИСТОВ ПРОМЫШЛЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ МЕТОДОМ «ЦЕНТРА ОЦЕНКИ»*

Аннотация. В статье рассмотрены методические аспекты разработки отчета и обеспечения обратной связи с участниками при организации деловой оценки руководителей и специалистов промышленных предприятий методом «Центра оценки».

Ключевые слова: промышленность, организация, метод, руководители и специалисты, обратная связь, методические аспекты.

Для того чтобы Центр оценки, используемый в качестве технологии оценки персонала, не закончился безрезультатно, необходимо сформировать отчет о результатах Центра и обеспечить обратную связь с участниками. Хотя отчет и обратная связь готовятся в процессе и после Центра, они должны быть спланированы до его начала.

Характер отчета по результатам Центра оценки зависит от цели Центра. Если Центр проводился для найма сотрудников со стороны, отчет может быть кратким. Но если речь идет о Центре оценки, в котором все участники уже являются сотрудниками организации, и результатом является текущая оценка работника, оценка работника при зачислении в кадровый резерв или заполнение вакантной должности, то по результатам ЦО необходим детальный отчет, который и является главным продуктом Центра.

На основе данных проанализированных нами отчетов зарубежных и российских компаний мы сделали вывод, что отчет должен включать в себя следующие содержательные вопросы.

- Общий обзор эффективности работы участника в Центре.
- Заключительные выводы в той или иной форме, возможно, вместе с рекомендациями.
- Итоговая оценка по каждому критерию, а также общий рейтинг, если он необходим, и поведенческие данные, аргументирующие оценку.
- Комментарии об эффективности работы участника в каждом упражнении. Их можно сопроводить общим рейтингом по отдельному упражнению.
- Рекомендации по тренингу и развитию, а также вопросы для дальнейшего обсуждения.

Отчеты могут быть разными по объему (от 1 до 15 страниц), в зависимости от того, что из вышеназванного в них включено.

Предлагаемая автором **структура отчета** такова:

1. Личностный профиль каждого участника по критериям.
 - 1.1. Описание эффективности работы по отдельным критериям.
 - 1.2. Краткая характеристика эффективности работы в целом.
2. Личностный профиль каждого участника по типам упражнений.
 - 2.1. Групповые упражнения (дается обобщенная информация о том, насколько эффективно участник работает с другими людьми. Кроме того, целесообразно показать, как участник справляется с групповыми упражнениями разного типа и как работает в группах разного размера).
 - 2.2. Упражнения на индивидуальное взаимодействие (описывается, насколько эф-

* © Кашкурова Ю.В.

фективно участник справился с упражнениями данного типа. Где это уместно, можно показать, как варьировало качество работы от упражнения к упражнению).

2.3. Индивидуальные упражнения (обычно – это «ин-баскет» и упражнение на анализ информации; здесь необходимо подытожить, насколько успешно участник с ними справился).

3. Резюме сильных и слабых сторон (перечисляются основные сильные и слабые качества участника, как правило, по два-три. Резюме занимает примерно одну страницу).

4. Потребности в развитии и план действий (в этом разделе, занимающем одну страницу, необходимо перечислить ключевые потребности в развитии и действия, необходимые для их удовлетворения. Сюда же должны войти рекомендации относительно работы, но при необходимости их можно вынести в самостоятельный раздел).

Приложение: Перечень критериев и их определений (эту информацию необходимо включить в отчет для того, чтобы еще раз подчеркнуть необходимость оперировать критериями, когда речь идет о поведении на работе).

Время, необходимое для написания отчета по итогам Центра оценки, варьируется от 30 минут на одностраничный отчет до двух-четырех часов (в зависимости от опыта в написании отчетов) на пятнадцатистраничный.

Существует три варианта, кому можно поручить написание отчета по результатам Центра оценки: администратор, наблюдатель или участник. Автор проанализировал преимущества и недостатки каждого из этих вариантов (табл. 1).

Таким образом, наиболее объективные и полные отчеты обычно пишут наблюдатели и администраторы.

Таблица 1

Преимущества и недостатки написания отчета администратором, наблюдателем и участником Центра оценки

| Ответственный за написание отчета | Преимущества | Недостатки |
|-----------------------------------|--|---|
| 1. Администратор | Администратор хорошо разбирается в специфике Центров оценки и, руководя обсуждением наблюдателей, владеет всей необходимой информацией. Поэтому отчеты администратора отличаются единством стиля и высоким качеством | Недостаток написания отчета администратором заключается в том, что у одного человека может уйти довольно много времени на написание всех отчетов, что отсрочит обратную связь. По этой причине организации иногда привлекают в помощь администратору других наблюдателей. Если же администратором является внешний консультант, то недостаток знаний об организации и системе работы в ней может негативно сказаться на качестве его рекомендаций |
| 2. Наблюдатель | Нагрузка поделена между наблюдателями, поэтому работу можно закончить в более сжатые сроки. Наблюдатели не только владеют всей необходимой информацией, полученной в финальном обсуждении, но и видят участников в действии. Более того, поскольку обратную связь предпочитают давать тоже силами наблюдателей, им полезно писать отчеты, чтобы увидеть участника и весь процесс в целом | У наблюдателей уйдет больше времени на работу в Центре. Но поскольку каждого наблюдателя обычно просят написать всего один-два отчета, это не составит большой проблемы. Крайне желательно, чтобы наблюдатели подготовили отчеты до возвращения к своим обычным обязанностям, иначе, поглощенные другими делами, они могут забыть важные для отчета детали |

| | | |
|---|--|---|
| 3. Участник (данный вариант встречается довольно редко) | Участник увлеченно и ответственно относится к подобному заданию – он больше всех заинтересован в результате. Поскольку одни участники более склонны к интроспекции, чем другие, качество и уровень детализации отчетов варьируют | В этом случае важно, чтобы отчет был завершен до окончания Центра, иначе по возвращении на работу появятся другие приоритеты и отчет рискует быть незавершенным. Очевидный недостаток такого подхода – опасность, что участникам не останется объективности или, хуже того, они намеренно исказят. Но и эту опасность можно минимизировать: до того, как отчеты отдаются для обсуждения с непосредственным руководителем, их соответствие действительности должен проверить администратор |
|---|--|---|

При этом один наблюдатель должен написать отчеты на двух участников и дать им обратную связь. В процессе финального обсуждения наблюдателя необходимо поощрять вести записи по своим участникам. Хотя это слегка замедляет процесс обсуждения, такие записи в виде обобщенных замечаний могут быть впоследствии преобразованы в качественный черновой вариант отчета.

Администратор должен следить не только за тем, чтобы обсуждение было подробным, но и за тем, чтобы наблюдатель успевал записывать всю существенную информацию. После обсуждения участника наблюдатель получает все рабочие материалы, связанные с этим участником. Далее наблюдателям отводится время на подготовку черновых отчетов, которые являются основой для обратной связи.

После предоставления обратной связи наблюдатели окончательно дорабатывают отчеты и отдают их в печать. Окончательный вариант отчета используется в последующих обсуждениях, его копии можно отослать участникам, их руководителям или вложить в личное дело участника, в зависимости от принятой в организации процедуры.

Если итоговый отчет является основным продуктом Центра, то обратная связь – это процесс, с помощью которого достигается цель оценки. На трех профессиональных этапах из четырех цель Центра оценки состоит в том, чтобы, в том числе, помочь развитию участников. Поэтому обратная связь должна быть частью любого Центра оценки, даже если по его результатам требуется только принять решение о найме типа «Да/Нет». Иначе будет упущена возможность обсудить результаты с успешными кандидатами. Стоит даже подумать о том, чтобы дать обратную связь в сжатой форме и неуспешным кандидатам, и многие организации уже начали это делать.

Когда Центры оценки проводятся с целью отбора – важно дать обратную связь как можно скорее. Во-первых, потому, что участники с нетерпением ждут результата, и необходимо сообщить им окончательное положительное или отрицательное решение о найме или продвижении. Кроме того, их также сильно интересует, почему они были успешны или неуспешны, поэтому обратная связь обязательно должна даваться в течение ближайшей недели после Центра, а лучше всего, на следующий день.

Обратную связь могут предоставлять: администратор, один из наблюдателей, сотрудник отдела по управлению персоналом или внешний консультант.

Тем человеком, который не должен давать обратную связь, является непосредственный руководитель участника. Даже если он хорошо обучен и прекрасно разбирается в подобных вопросах, он не будет восприниматься участником как совершенно объективная сторона, участник будет подозревать его в том, что он строит свои выводы на информации, полученной за рамками Центра. Кроме того, участник, так или иначе, регулярно получает обратную связь от своего руководителя, а значит, будет упущена возможность оценить ситуацию свежим взглядом. Как правило, для предоставления обратной связи

лучше всего подходят наблюдатели, хотя у них может и не быть такого опыта, как у администратора, зато они хорошо знают специфику искомой должности, и, кроме того, наблюдатели могут распределить между собой всю нагрузку по представлению обратной связи.

Обратную связь целесообразно давать в собеседовании (интервью) с глазу на глаз, успех ее проведения зависит от установления контакта, возникновения атмосферы доверия, проявления эмпатии. Кроме того, процесс обратной связи занимает обычно один-два часа, поэтому эффективно дать обратную связь иначе, чем доверительно и уединенно, будет сложнее. Альтернативой личной встрече может быть разговор по телефону. На наш взгляд, это допустимо в том случае, если обратная связь дается неуспешным кандидатам, приглашенным со стороны, участвовавшим в Центре оценки, проведенном с целью отбора.

При планировании обратной связи в первую очередь должна быть ясна цель, которую требуется достичь. Участника нужно мотивировать к действиям, он должен почувствовать себя обязанным их осуществить (можно привести достаточно примеров, когда человек, казалось бы, положительно воспринявший обратную связь, не предпринимает никаких действий по ее результатам). В связи с этим мы сформулировали ряд практических рекомендаций по планированию обратной связи:

➤ Разработать четкий план сессии обратной связи. Это поможет добиться единообразия в проведении всех сессий и не упустить ничего важного.

➤ В начале сессии отвести время на объяснение того, что оценка проводилась по критериям, о которых (если еще не говорилось) нужно будет рассказать. Полезно будет также показать, что критерии и упражнения привязаны к требованиям искомой работы или к соответствующему должностному уровню в организации. И, наконец, нужно указать на то, что предоставляемая на сессии обратной связи информация основана на коллективном мнении группы наблюдателей, а не одного человека.

➤ Решить, обсуждать эффективность работы участников в Центре оценки по критериям или по упражнениям. В большинстве случаев целесообразно остановиться на критериях, поскольку они представляют собой отдельные области умений, группы навыков, которые можно развивать. Но можно обсудить качество работы на примере конкретного упражнения. Это полезно сделать, если участник проявил себя в этом упражнении либо очень хорошо, либо очень плохо.

➤ Спланировать ход собеседования при предоставлении обратной связи таким образом, чтобы собеседование начиналось и заканчивалось на положительной ноте.

➤ При отборе фактических данных, которыми будут проиллюстрированы поведенческие характеристики, приводить несколько очевидных наглядных примеров, а не массу случаев, часть из которых могут трактоваться неоднозначно.

➤ Все необходимое для проведения обратной связи должно быть подготовлено заранее. Как и для любого собеседования, или консультирования, или интервью, понадобится отдельная комната.

На рис. 1 приведен образец примерного плана интервью.

На вопрос, кто должен присутствовать при проведении обратной связи, единственно верного ответа нет, но практика ЦО показывает, что линейному руководителю лучше не присутствовать на обратной связи, хотя возможны и исключения. Так, если обратная связь планируется быть очень позитивной и позволит простимулировать обоих к совместной работе над развитием участника, то стоит пригласить руководителя на сессию обратной связи. Но если на сессии с другими участниками не приглашаются их руководители, то тем самым демонстрируется разное отношение к разным участникам, что само по себе нежелательно.

Если принято окончательное решение, что линейные руководители не присутствуют на сессии обратной связи, то возникает вопрос о том, как им передать информацию.

Этот вопрос имеет большое значение для развития участника, поскольку для осуществления намеченных действий необходимо тесное сотрудничество с непосредственным руководителем. Есть разные варианты решения этого вопроса. Например, участник, имея на руках копию материалов отчета, может самостоятельно обсудить результаты со своим руководителем, или, как уже упоминалось ранее, линейному руководителю могут прислать копию отчета. Тем не менее, существует опасность, что из-за недостаточного понимания специфики Центра оценки результаты могут быть неправильно истолкованы руководителем.

1. Спросить участника, как, по его мнению, прошла оценка. Поощряйте его высказывать свои мнения. Используйте эту информацию как индикатор того, насколько самовосприятие участников соответствует той информации, которую вы собираетесь дать на обратной связи
2. Объяснить:
 - что обратная связь основана на коллективном мнении группы наблюдателей, участвовавших в обсуждении всей полученной в Центре информации об эффективности работы участника
 - значения шкалы оценок, которая использовалась (только в том случае, если оценки будут показаны участнику)
 - критерии, которые использовались в Центре Оценки; просто проверьте, знакомы ли участнику эти критерии в общих чертах, поскольку детали вы будете объяснять по мере обсуждения результатов
 - что участник получит на руки копию отчета, но, тем не менее, он может делать все необходимые записи по ходу обратной связи, что поможет ему в составлении планов действий по собственному развитию
3. пройти по критериям в запланированном вами порядке:
 - повторить определение критерия
 - из разных упражнений привести положительные и отрицательные примеры поведения, относящегося к критерию
 - убедиться, правильно ли понимает вас участник и согласен ли он с вами; следить за его реакциями, спрашивать о его впечатлениях и мнении о получаемой им информации.
 - рассказать участнику об оценке его эффективности, вынесенной наблюдателями по этому критерию
 - то же самое проделать относительно каждого критерия
4. дать общую оценку эффективности работы участника в Центре (показав, если нужно, матрицу оценок)
5. обсудить основные сильные стороны; уделить этому достаточно внимания, иначе у участника может возникнуть впечатление, что его сильные стороны не существенны
6. обсудить основные слабые стороны; если их много, сосредоточиться на нескольких основных, над которыми можно работать, определив направления развития
7. объяснить, что отчет должен быть дополнен планом действий, и, что, как только он будет напечатан, копии будут переданы участнику, его руководителю и службе персонала на хранение (срок действительности — два-три года)

Рис. 1. Примерный план интервью при предоставлении обратной связи

Поэтому мы рекомендуем, чтобы с руководителем было проведено обсуждение результатов участника. Это может сделать или администратор, или, что предпочтительнее, именно тот, кто давал обратную связь участнику. Подобное обсуждение с руководителем позволит сопоставить эффективность повседневной работы участника с показанными им результатами в Центре, хотя важно помнить, что Центр оценки все же был ориентиро-

ван на более высокий должностной уровень с соответствующими ему требованиями и обязанностями. Обсуждение результатов с руководителем должно состояться до встречи участника с ним, это позволит подготовить почву для их сотрудничества, исключить недопонимание и не поставить руководителя в невыгодное положение - неосведомленностью о выявленных характеристиках подчиненного. Когда же участник и его руководитель встретятся, они должны сосредоточиться на выработке необходимых действий по развитию участника и на составлении графика проверки результатов выполнения этих действий.

По результатам Центра оценки и проведения обратной связи формулируются потребности в дальнейшем развитии работников, и определяются средства удовлетворения этих потребностей.

Известно множество путей развития и совершенствования профессиональных навыков и знаний, среди них наибольшей популярностью на практике пользуются следующие:

1. тренинги;
2. чтение литературы;
3. обучение на опыте;
4. проектные группы;
5. другие возможности для развития работников в организации:
 - ротация и совместительство;
 - расширение обязанностей;
 - MBA и программы Школ бизнеса;
 - курсы открытых университетов;
 - внешнее консультирование по карьерным, профессиональным и личностным проблемам;
 - компьютерные обучающие программы.

Завершая рассмотрение вопроса о следующем за Центром оценки развития участников, необходимо отметить следующее. Как только организация решила внедрять Центры оценки или развития, она тут же должна решить вопрос об инвестициях, которые потребуются для реализации рекомендаций, сделанных в результате Центра. Предоставив возможность участникам осознать свои потребности в развитии, будет совершенно непродуктивным не предложить им поддержки в реализации этих потребностей. Центры оценки в целом отличаются высокой валидностью (точностью и достоверностью результатов).

Но в последнее время в связи с распространением Центров оценки разработчики данной технологии сталкиваются с целым рядом примеров плохой разработки Центров оценки. Подобная ситуация демонстрирует необходимость экспертизы двух ключевых вопросов:

- достигаются ли в результате Центра Оценки те цели, которые были перед ним поставлены?
- проводится ли Центр наилучшим образом?

Такая оценка достигается путем анализа качественной и количественной валидации.

1. Качественная валидация - это, в сущности, выяснение впечатлений о Центре всех, кто в нем был задействован. Этими людьми всегда будут участники и наблюдатели и руководители участников. Существует множество способов сбора необходимой информации о валидации Центра, наиболее очевидным способом является личная беседа с каждым человеком. Но это, с одной стороны, требует времени, с другой стороны, даже если будет проведен анализ полученных сведений, то они, скорее всего, станут достоянием

одного-двух человек. Если же предполагается, что в программу Центра оценки будут вноситься изменения, которые затем будут отслеживаться, то лучше использовать специальный опросник, в котором будут выявлены все впечатления о Центре. При разработке опросника нужно сохранить баланс между узконаправленными вопросами и свободными комментариями. Поэтому лучше всего включить в опросник ряд открытых вопросов и ряд закрытых вопросов, предложив варианты ответов, обозначающих разную степень удовлетворенности Центром. Специфика опросника будет меняться в зависимости от того, кому он будет предлагаться, но в центре внимания должен быть либо опыт проведения (для наблюдателей, администраторов и др.), либо опыт участия (для участников).

II. Количественная валидизация

Главный метод количественной валидизации Центров оценки – это оценка валидности их прогноза, которую нельзя провести за короткое время. Валидность прогноза можно оценить лишь по истечении определенного срока. Тем не менее, есть способы анализа структуры Центра оценки, которые с самого начала могут указать на потенциальные недостатки. Если технология анализа данных была отлажена на первом Центре, то во всех последующих Центрах процедура может проводиться почти автоматически. По статистике, вероятность ошибки больше, если первые расчеты были сделаны на выборке меньше чем десять человек. А если речь идет о, скажем, пятидесяти наблюдениях, можно быть уверенным в том, что результат не случаен. Вся статистика периодически должна подсчитываться заново и сосредотачиваться на связи между рейтингами, выставленными в Центрах.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Беляцкий Н.П. и др. Управление персоналом: Учеб. пособие / Беляцкий Н.П., Велесько С.Е., Ройш П. – Мн.: Интерпрессервис, Экоперспектива, 2002.
2. Познякова Е. Мы должны соответствовать новейшим тенденциям рынка информационных технологий. / Журнал «Управление персоналом». № 6 (60) 2001.
3. Цыпкин Ю.Л. Управление персоналом: Учеб. пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001.
4. Экономика труда и социальных отношений: Курс ключевых лекций / Отв. ред. и сост. Н.А. Волгин, Б.В. Ракитский. – М.: Изд-во РАГС, 1998.

Y. Kashkurova

SOME METHODOLOGICAL ASPECTS OF ESTIMATION OF LEADERS AND SPECIALISTS OF INDUSTRIAL ORGANIZATIONS BY METHOD OF «CENTER OF ESTIMATION»

Abstract. In article methodical aspects of working out of the report and maintenance of a feedback with participants at the organization of a business estimation of heads and experts of the industrial enterprises a method of “the estimation Center» are considered.

Key words: industry, organization, method, leaders and specialists, feed-back, methodical aspects.