**Центр оценки как технология кадровой работы**

Тахир Юсупович Базаров, МГУ им. М.В. Ломоносова

Ничто не ценится окружающими так дорого и при этом не дается нам так дешево, как хочется.

А. Кнышев. Тоже книга

Процедуры оценки персонала являются базовыми для многих конкретных аспектов кадровой работы. Если оценке персонала при приеме на работу уделено достаточное внимание, то у организации появляются хорошие возможности заложить прочный фундамент всей работы по управлению человеческими ресурсами. В этом случае можно не только оценить степень развития у сотрудников профессионально важных качеств, но и выявить их потенциальные возможности, а также более продуктивно спланировать карьеру и направления профессионального развития.

Проблему объективности оценки обычно формулируют в виде отдельных требований к оценочной технологии. Она должна быть построена так, чтобы персонал был оценен:

1) объективно — вне зависимости от чьего-то частного мнения или отдельных суждений;

2) надежно — относительно свободно от влияния ситуативных факторов (настроения, погоды, прошлых успехов и неудач);

3) достоверно в отношении деятельности — оцениваться должен реальный уровень владения навыками — насколько успешно человек справляется со своим делом;

4) с возможностью прогноза — оценка должна давать данные о том, к каким видам деятельности и на каком уровне человек способен потенциально;

5) комплексно — оценивается не только каждый из членов организации, но и связи, и отношения внутри организации, а также возможности организации в целом,

Процесс оценивания и критерии оценки должны быть доступны и понятны не узкому кругу специалистов, а и оценщикам, и наблюдателям, и самим оцениваемым (то есть обладать свойством внутренней очевидности).

Проведение оценочных мероприятий должно встраиваться в общую систему кадровой работы в организации таким образом, чтобы реально способствовать ее развитию и совершенствованию.

Как пример оценочной технологии, удовлетворяющей указанным требованиям, можно представить технологию центра оценки (ЦО). Она состоит в том, чтобы в модельных ситуациях, типичных для выполняемой деятельности, пронаблюдать кандидата и выявить наличие или отсутствие у него необходимых для успешной работы качеств, дать описание его особенностей и сформулировать задачи на обучение.

В методологии ЦО слились воедино три теоретических подхода к изучению проявлений человека:

1) психометрия, подразделяющая поведение человека на ряд более или менее независимых категорий и предоставляющая способы измерения, которые позволяют сравнивать людей между собой;

2) социально-психологические и антропологические, принципы описания поведения, позволяющие фиксировать конкретные факты, выделять типичные способы поведения в конкретных ситуациях, обучать неспециалистов в области поведенческой психологии категоризованному, структурированному наблюдению за организационным поведением людей;

3) клиническое наблюдение, дающее возможность сравнивать индивидуальные проявления в данный момент с тем, что клиницисты считают оптимальным для данной личности.

Суть метода заключается в том, чтобы создать упражнения, моделирующие ключевые моменты деятельности оцениваемого, в которых проявились бы имеющиеся у него профессионально важные качества. Степень их выраженности оценивается подготовленными специалистами, и на основании этой оценки делаются заключения о степени пригодности аттестуемого к данной работе, продвижению по службе, необходимости индивидуальных психологических консультаций, психокоррекции или социально-психологического тренинга.

В основе технологии ЦО лежат следующие принципы:

1) моделирование ключевых моментов деятельности;

2) разработка системы критериев оценки специально для каждой программы в соответствии со спецификой деятельности, а не стандартного набора профессионально важных качеств;

3) испытание различными взаимодополняющими техниками и упражнениями (в каждом упражнении оценивается несколько критериев и каждый критерий оценивается в нескольких упражнениях);

4) оценка производится не только специалистами, но также специально подготовленными наблюдателями — сотрудниками той же организации, что делает возможным учет таких сложно поддающихся описанию факторов, как, например, культура и философия организации;

5) оценка каждого участника ЦО несколькими наблюдателями и каждым наблюдателем нескольких участников позволяет минимизировать возможную необъективность и использовать перекрестные оценки для повышения уровня достоверности результатов;

6) оценка реального поведения, а не гипотезы о его причинах, выявление и описание качественных характеристик, особенностей индивидуального стиля деятельности оцениваемых, что позволяет оценивать не только актуальное, но и прогнозное состояние испытуемых.

**Подготовка программы центра оценки**

Спутника сам для себя избирай, и кого пожелаешь;

Кто из представших, как мыслишь, отважнейший: многие жаждут.

Но из почтения тайного, лучшего к делу не брось ты

И не выбери худшего…

Гомер. Илиада

В технологическом плане подготовка и реализация программы центра оценки персонала (ЦО) включает шесть основных этапов:

1) подготовка программы ЦО — работа по определению целей, сроков, объемов, возможных результатов оценки, перспектив кадровых проектов в конкретном учреждении;

2) анализ деятельности и формулирование критериев оценки — исследование особенностей деятельности оцениваемых сотрудников, специфики организационной культуры и схем взаимодействия, используемых в организации, а также формирование списка критериев оценки;

3) конструирование процедур оценки — определение релевантных процедур и методов оценки, а также создание организационного плана реализации программы;

4) обучение экспертов (наблюдателей-оценщиков) — отбор и специальную подготовку ряда ключевых сотрудников организации для работы в качестве экспертов, наблюдателей и интервьюеров рамках конкретной программы ЦО;

5) реализация программы ЦО — осуществление программы оценочных процедур для сбора персональной кадровой информации;

6) анализ результатов и оформление материалов для передачи заказчику.

Рассмотрим подробнее содержание каждого из перечисленных этапов.

**Подготовка программы ЦО**

Технология ЦО может включаться в различные проекты кадрового менеджмента в качестве одного из этапов. В табл. 1 представлены описание задач и содержание работ при подготовке программ различных по целям ЦО.

При определении сроков работы (кроме перечисленных выше аспектов) важно учитывать, что:

• организация должна потратить некоторое время на нормативное оформление процесса оценки (издание внутренних распоряжений, регламентирующих данную работу в соответствии с КЗоТ);

• перед проведением оценки должен быть реализован курс подготовки экспертов к работе в рамках технологии;

• после проведения оценки необходимо предусмотреть время на обработку результатов и подготовку отчетов.

Опыт показывает, что подготовка оценки может занимать от одной до трех недель, анализ деятельности — около 15 дней, проведение программы (однодневного ЦО) для 200 человек от трех до пяти дней (в зависимости от количества привлекаемых экспертов), обработка результатов и подготовка отчетов (для 200 человек) — до двух недель. Таким образом, средняя продолжительность проекта ЦО для 200 человек может составить примерно полтора месяца.

Таблица 1

|  |  |
| --- | --- |
| Типы ЦО по целям | Определение потребности заказчика |
| 1. Набор новых сотрудников | Цель — конкретизация образа желаемого сотрудника (без учета специфики деятельности) Анализ самой организации (история, период развития, традиции, философия-культура организации, условия ее осуществления, взаимосвязи, перспективы развития) |
| 2. Оценка потенциала сотрудников | Цель — уточнение целей оценки и перспектив использования получаемых в ходе ЦО результатов. Варианты целей в рамках оценки потенциала: 1) аттестация, 2) увольнение, 3) продвижение, ротация, 4) формирование гибкой структуры (рабочих групп) |
| 3. Оценка для обучения | Цель — анализ целей обучения и способов подготовки, доступных организации цели обучения: 1) предметная, 2) профессиональное развитие, 3) личностный рост |

**Анализ деятельности и формулирование критериев оценки**

В рамках этого этапа закладывается содержательная основа оценки. В зависимости от специфики деятельности оцениваемых и связанного с этим набора оценочных критериев впоследствии будут выбираться конкретные методы, методики и процедуры.

В табл. 2 представлены описание задач и содержание работ в рамках этого этапа при подготовке программ различных по целям ЦО.

К анализу деятельности в рамках технологии ЦО предъявляются следующие основные требования:

• обязательный учет таких переменных, как специфика организационной культуры и особенности межличностного и межгруппового взаимодействия в организации;

• учет степени сформированности деятельности и ее структуры;

• всесторонний анализ изучаемой деятельности и ее организации;

• обязательный учет всего круга решаемых исполнителем задач.

**Конструирование процедур оценки**

В соответствии с целями, задачами, количеством участников, сроками и условиями проведения ЦО составляется организационный план. На основе имеющихся элементов технологии разрабатывается программа проведения оценочных процедур, набор которых соотносится с критериями оценки. Суть проектирования состоит в учете всех необходимых условий для организации и проведения оптимального количества оценочных процедур, обеспечивающих получение необходимого и достаточного объема информации для выведения итоговой оценки.

Таблица 2

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Типы ЦО по целям | Цели и содержание работ | |
| по анализу деятельности | по формированию критериев оценки |
| 1. Набор новых сотрудников | Конкретизация профессиональных задач, исполняемых сотрудником.  Цель — формирование описания деятельности через перечисление основных задач, условий, формальных требований к кандидату | Перевод описания деятельности в требования к кандидату.  Цель — описание критериев оценки и формирование подходов к набору сотрудников (выделение ареалов и ключевых признаков для первичного отбора) |
| 2. Оценка потенциала сотрудников | Анализ деятельности с точки зрения определения:  1) индикаторов успешности осуществляемых видов деятельности  2) перспектив изменения условий деятельности  3) индикаторов успешности новых видов деятельности  4) социально-психологического «портрета» группы | Формирование целевых наборов критериев:  1) соответствие требованиям деятельности и «духу» организации  2) гибкость, адаптивность, способность к обучению  3) способность к обучению, управленческие и межличностные навыки  4) совместимость кандидатов, ролевая дифференциация, толерантность |
| 3. Оценка для обучения | Анализ управленческой деятельности с учетом специфики организации, но с минимальным учетом специализации.  Цель — формирование круга типичных задач (в соответствии с уровнем должности) | Цель — формирование профиля успешного руководителя конкретного уровня управления в данной организации  Перечень и определения критериев делаются максимально операциональными — удобными для работы самих участников программы оценки |

Существенными моментами при создании конкретной программы ЦО являются:

1) количество оцениваемых;

2) количество специалистов разного профиля, привлекаемых для работы;

3) сроки проведения оценки;

4) материально-техническое обеспечение.

1. Кадровое обеспечение программы. Можно выделить следующие основные профессиональные позиции, необходимые при подготовке и проведении центра оценки:

• менеджер проекта;

• проектировщик;

• супервизор;

• психодиагност;

• организатор групповой работы;

• интервьюер;

• эксперт-наблюдатель;

• оператор первичной обработки данных.

Кратко рассмотрим содержание их деятельности и те личностно-деловые характеристики, которыми должны обладать специалисты, ориентированные на работу в данных позициях (табл. 3).

Таблица 3

|  |  |
| --- | --- |
| Содержание деятельности | Личностно-деловые характеристики и требования |
| Менеджер проекта | |
| Организация работы с заказчиком (сбор информации о целях оценки, согласование условий проекта)  Финансовый и кадровый менеджмент проекта  Организационно-техническое обеспечение оценки  Организация работы специалистов | Умение планировать и проектировать Умение оперативно обрабатывать информацию  Организаторские способности  Умение вести переговоры Инициативность  Опыт менеджерской работы в области научно-прикладных разработок |
| Проектировщик | |
| Подготовка программы проведения оценки в соответствии с условиями, представленными менеджером проекта: объемы, сроки, способы представления результатов оценки, техническое обеспечение, количество и состав экспертов | Умение планировать и проектировать Аналитические способности Нестандартность, креативность Ориентация на достижение результата Опыт работы в качестве специалиста ЦО Опыт организации групповых мероприятий и межгрупповых взаимодействий |
| Супервизор | |
| Руководство проведением ЦО, оценка и подготовка привлекаемого персонала, обеспечение качества диагностической информации | Лидерский потенциал  Умение организовать работу группы Владение приемами контроля Коммуникативные умения  Опыт работы в качестве специалиста ЦО, теоретическая и практическая подготовка по основным профессиональным ролям ЦО |
| Психодиагност | |
| Сбор тестовой информации (проведение тестовых процедур), интерпретация получаемых результатов, перевод первичной тестовой информации в описания (оценки) по критериям | Умение работать с большими объемами разноречивой информации Аналитические способности, ориентация на достижение результата Убедительность во взаимодействии Знания в области психологии личности обшей и социальной психологии  Опыт психодиагностической, исследовательской и методической работы |
| Организатор групповой работы | |
| Организация проведения групповых процедур, сбор поведенческой информации, перевод первичной поведенческой информации в описания (оценки) по критериям | Коммуникабельность  Гибкость в общении  Представительские качества  Умение организовать работу группы, «не принимая на себя лидерские функции» Наблюдательность  Проницательность  Опыт проектирования и проведения групповых процедур |
| Интервьюер | |
| Подготовка и проведение фокусированных интервью с целью сбора индивидуальной диагностической информации, перевод первичной информации в описания (оценки) по критериям | Коммуникабельность  Гибкость в общении  Представительские качества Наблюдательность  Проницательность  Умение работать по заданным правилам |
| Эксперт-наблюдатель | |
| Сбор поведенческой информации в процессе участия испытуемых в тестировании, групповой работе, интервью, перевод первичной поведенческой информации в описания (оценки) по критериям | Внимание  Тщательность  Наблюдательность  Умение детализировать  Способность к обучению  Ориентация на понимание партнера |
| Оператор первичной обработки данных | |
| Ввод в компьютер данных тестовых процедур, организация первичной обработки данных, ввод информации в базы данных | Точность  Внимание  Высокий темп работы  Владение персональным компьютером |

Основная часть специалистов, участвующих в подготовке и проведении ЦО, привлекается менеджером и не является сотрудниками организации, в которой проводится оценка персонала.

Особое положение может занимать менеджер проекта — он может быть сотрудником кадровой службы предприятия, отвечающим за вопросы оценки и подбора персонала. Как показывает опыт, крупные предприятия склонны создавать у себя постоянно действующую службу, которая бы проводила оценку различных категорий персонала. В таком случае менеджер проекта должен уметь формулировать цели оценки, привлекать специалистов, проводящих анализ деятельности и формирующих перечень критериев оценки, поставить задачу проектировщику и всем другим специалистам.

2. Обучение экспертов (наблюдателей-оценщиков). Рассмотрим особую позицию эксперта-наблюдателя — это должен быть обязательно сотрудник самой организации. Как отмечалось, ЦО дает возможность проводить оценку персонала с учетом всех особенностей культуры и философии организации. Именно участие в оценке экспертов-наблюдателей дает такую возможность. Поработать в качестве экспертов-наблюдателей часто приглашаются специалисты, которые сами работали ранее на тех места, на которых в настоящее время работают оцениваемые. Нередко экспертами выступают руководители испытуемых, которые на два ранга выше их по должности. Это дает возможность использовать весь тот опыт и знания в отношении целей и содержания деятельности, который имеют эксперты. Целесообразно также привлекать в качестве экспертов сотрудников кадровых служб организации.

Перед включением экспертов в ЦО проводится специальная программа отбора и обучения кандидатов на работу в качестве экспертов-наблюдателей. В ходе проведения программы осуществляются оценка личностно-деловых качеств кандидатов (часто с применением элементов центра оценки, с целью погружения будущих экспертов в саму процедуру, получения ими опыта), знакомство их с перечнем и описанием критериев оценки, применяемыми процедурами, программой проведения оценки. Особое внимание уделяется тренингу наблюдения и оценивания.

2. **Реализация программы центра оценки**

Перед каждым на виду висит долбица умножения, а под рукою стирабелт.ная дощечка: все, что мастер делает, — на долбицу смотрит и с понятием сверяет, а потом на дощечке одно пишет, другое стирает и в аккурат сводит: что на цифирях написано, то и на деле выходит.

Н.А. Лесков. Левша

**Введение в процедуру оценки**

Программа ЦО начинается с введения в процедуру работы. Цель этого этапа — вступление в контакт с испытуемыми, знакомство их с целями и принципами работы, персоналом, регламентом дня, ожидаемыми результатами. Очень важно установить контакт между группой специалистов и группой испытуемых, снять напряжение, которое неизбежно возникает в экспертной ситуации. Этому способствуют следующие примеры:

1) взаимодействие с каждым оцениваемым должно быть максимально персонифицированным (каждый участник ЦО, как испытуемый, так и специалист, должен иметь табличку с указанием фамилии, имени, отчества);

2) оцениваемые должны иметь четкое представление о том, кто с ними работает (необходимо представить организацию, проводящую оценку, всех специалистов, организаторов семинара, оставить координаты, по которым с организаторами можно было бы связаться в будущем);

3) необходимо минимизировать все неожиданности (перед началом работы желательно, чтобы каждый из оцениваемых точно знал, в какой группе, в какой аудитории, в какое время, для участия в каком упражнении он должен находиться);

4) оцениваемые не должны испытывать никакого дополнительного напряжения (рабочие места должны быть удобно организованы, необходимо предусмотреть перерывы в работе, временной режим рабочего дня должен быть максимально близок к обычному).

При введении в процедуру целесообразно представить саму технологию ЦО, основные области применения, результаты, которые могут быть получены. Следует в общем виде ознакомить оцениваемых с критериями оценки, рассказать о том, где уже применялась данная конкретная программа, сколько человек прошло оценку, насколько достоверны полученные результаты, о том, куда будет представлена и как может быть использована полученная информация. Особое внимание должно быть уделено конфиденциальности информации, секретности ее хранения. Заканчивать процедуру введения целесообразно распределением по группам и конкретизацией программы работы для каждой из групп.

**Реализация оценочных процедур.**

Основные методы

В центрах оценки используются следующие основные методы.

1. Специальные упражнения. Цель проведения — смоделировать наиболее типичные деловые ситуации, характерные для оцениваемой деятельности, они дают возможность оценить в первую очередь уровень профессионализма участников ЦО, а также мыслительные и организационные способности.

2. Интервью. Цель проведения — получение информации о профессиональных целях и ценностях, организаторских способностях, коммуникативных и личностных качествах от самого оцениваемого для достижения максимальной объективности итоговой оценки. В интервью возможно прояснить: реалистичность и профессиональную направленность целей, которые ставит перед собой участник, оценку уровня собственных достижений и неудач, ориентированность на профессиональный рост и продвижение по службе, круг общих интересов.

3. Групповые упражнения. Используются в целях моделирования ситуаций коллективной деятельности и получения информации о типичных способах и средствах поведения человека в них, а также об особенностях взаимодействия людей в группе при решении общей для них задачи. В ходе наблюдения за взаимодействием участников данные фиксируются в специальных бланках, иногда применяются технические средства записи: аудио- и видеоаппаратура.

По результатам наблюдения оцениваются коммуникативные и организационные навыки участников, способности к аргументации своей точки зрения, системность, динамичность и гибкость мышления, креативность. Определяется позиция каждого участника в групповом обсуждении — организатор дискуссии, защитник профессиональных ценностей, защитник нравственных ценностей, критик, генератор идей. Если упражнение проводится в коллективе реально работающих вместе людей, можно увидеть и оценить эффективность типичных схем взаимодействия в данной группе.

4. Психологические тесты. Их цель — получить информацию о качествах, существенно влияющих на поведение человека в организации и определяющих его профессиональную эффективность. Применение хорошо проверенных психодиагностических инструментов дает возможность сравнить результаты разных кандидатов между собой, а также с общими и групповыми нормами. Применение тестов позволяет не только уточнять информацию, полученную в рамках других методик, но и дополнять ее, причем за более короткое время.

5. Организационно-управленческие игры. Это особый вид диагностической процедуры в рамках ЦО. В игре происходит моделирование управленческой ситуации с целью выработки решений но стратегии развития организации и отдельных ее частей. В отличие от других методов игра основывается на материале реальных проблем конкретной организации, обсуждение которых важно в данный момент, и дает возможность оценить мыслительные и управленческие способности кандидатов, а также предлагаемые ими конкретные программы действий.

В зависимости от целей и конкретного набора критериев оценки состав оценочных процедур, порядок их проведения, конкретные инструкции и задания могут существенно изменяться.

**Правила проведения оценочных процедур**

В отличие от консультационной ситуация оценки вызывает большое напряжение у испытуемых. В этих условиях необходимо, с одной стороны, минимизировать искажающее влияние эмоционального состояния на получаемые результаты, а с другой — не потерять диагностически важную информацию. Например, если интересует степень эмоциональной устойчивости человека, уровень работоспособности в экстремальных ситуациях, то сама программа проведения оценки может быть построена таким образом, чтобы персональная информация собиралась и в состоянии относительного комфорта и в ситуации высокого напряжения. Варьировать же задаваемую степень напряжения можно порядком проведения процедур. Например, для оценки специалистов по антикризисному управлению в одной из программ использовался критерий «Способность выдерживать пиковые и долгосрочные стрессы и физические нагрузки», который оценивался сопоставлением данных об эффективности работы в начале и в конце дня, а также в ситуации напряженности, которая задавалась путем последовательного проведения двух сложных тестовых процедур, фиксированных по времени.

1. Общие правила проведения оценочных процедур.

1) Любые процедуры, проводимые в рамках ЦО, должны быть направлены на целевой сбор максимально широкой диагностической информации, в отличие от использования тех же самых методов в целях консультирования или обучения. Все действия эксперта во время проведения оценки должны быть направлены на сбор информации об актуальных возможностях испытуемого, а не на обучение, консультирование или терапию. Конечно, само участие испытуемого в программе оценки дает ему возможность познакомиться с новыми способами организации работы, оценить уровень своей подготовленности и развития определенных качеств, но это скорее дополнительный результат.

2) В процессе оценки условия работы всех испытуемых должны быть выравнены, необходимо максимально снизить влияние побочных факторов, которые могут повлиять на результат.

При проведении оценки необходимо быть уверенным в том, что все различия в проявлениях, показанные испытуемыми в рамках одной программы, связаны с различной степенью выраженности оцениваемых качеств, а не с разными условиями работы.

3) В процессе оценки существенно получить достоверную информацию о поведении испытуемого в обычной ситуации. Поэтому при проведении оценочных процедур важно попытаться снизить «эффект экспертизы», когда оцениваемый ведет себя не так, как в реальной ситуации, а в соответствии с ожиданиями эксперта.

Тесты, применяемые в программах ЦО, направлены в первую очередь на сбор предварительной информации (построения гипотез) об уровне развития личностно-деловых качеств, психологических особенностях, существенных для эффективной профессиональной деятельности. Эта информация может быть уточнена в ходе проведения специальных упражнений, групповых взаимодействий, интервью, ролевых игр и т.д.

2. К общим рекомендациям по проведению тестовых и специальных упражнений необходимо отнести следующие:

1) перед каждым тестом или упражнением должна быть дана очень точная и строгая инструкция, которая может включать:

• описание порядка работы (этапов упражнения, правил фиксации результата, состава материалов, которые должны быть сданы в конце упражнения и т.д.);

• правила поведения во время выполнения упражнения (временной регламент, перечень средств, которыми можно пользоваться, когда и как можно задавать вопросы, можно ли прерывать работу и т.д.);

2) не рекомендуется прерывать работу испытуемых и просить их отвлечься на выполнение какой-либо иной процедуры (если только среди тех качеств, которые оцениваются, нет специального параметра);

3) в процессе заполнения тестов целесообразно проводить наблюдения за тем, как работают участники — это даст возможность собрать дополнительную информацию о психологических и деловых качествах.

В программах ЦО групповые упражнения дают возможность собрать информацию, которая представляет реальное поведение человека в ситуациях, близких к обычным трудовым ситуациям. Получаемая информация, в сопоставлении с данными тестовых процедур и письменных упражнений, дает возможность уточнить гипотезы об индивидуальных особенностях и конкретизировать репертуар поведенческих средств.

3. К общим правилам проведения групповых упражнений необходимо отнести следующие:

1) ведущий групповой работы (фасилитатор) — должен построить работу группы таким образом, чтобы дать возможность максимально проявиться самим участникам. Лишь, когда его вмешательство может помочь наблюдателям лучше увидеть особенности испытуемых, возможны активные действия. Работу фасилитатора уместно сравнить с работой ассистента фокусника, который не виден, но без которого ни один из задуманных трюков не получится. Он должен быть всегда готов направить групповую работу в то русло, которое дало бы возможность показать каждому участнику, на что он способен. Для успешного выполнения своей роли фасилитатору важно: завоевать авторитет группы и каждого участника, получить своеобразный «вотум доверия» от группы, иначе его действия могут блокироваться, оставлять за собой возможность гибкого ведения групповой работы;

2) желательно, чтобы наблюдатели групповых упражнений минимально включались в групповую работу и не пытались самостоятельно воздействовать на поведение конкретного участника или групповой процесс в целом, так как такое дополнительное стимулирование может существенно исказить картину поведения.

Заканчивать работу всех участников ЦО целесообразно общей встречей. Цель подобной встречи — подведение итогов дня, символическое завершение работы, снятие напряжения и выход из контакта. Как правило, все участники ЦО (и испытуемые, и эксперты) после целого дня интенсивной работы чувствуют как психическую, так и физическую усталость. После участия в некоторых процедурах у участников может появиться чувство неудовлетворенности. Чтобы снять напряжение, необходимо ответить на все возникшие вопросы, представить дополнительную информацию, если она запрашивается. Полезно рассказать о том, где уже применялась данная конкретная программа, сколько человек в ней участвовало, еще раз напомнить о строгой конфиденциальности полученной информации. Если есть возможность, провести процедуру «обратной связи» — представления индивидуальных результатов, необходимо договориться о дне, времени и месте ее проведения.

**Анализ результатов и оформление материалов для передачи заказчику**

Информация, полученная по результатам может очень широко использоваться в различных кадровых программах. В зависимости от целей проведения ЦО способ представления результатов может варьироваться. В табл. 4 представлены основные способы представления итоговой информации в зависимости от того, с какой целью проводился центр оценки.

Таблица 4

|  |  |
| --- | --- |
| Типы целей ЦО | Возможные способы представления результатов |
| 1. Набор новых сотрудников  2. Оценка потенциала сотрудников  3. Оценка для обучения | Ранжированные списки кандидатов  Таблицы оценок по качествам  Развернутые характеристики с рекомендациями по использованию и развитию потенциала каждого участника  Отчет об участии в обучении  Характеристики с рекомендациями по использованию |

После проведения программы ЦО данные об испытуемых, полученные в ходе проведения различных процедур, должны быть проанализированы, сопоставлены и превращены в полноценную информацию. Можно выделить несколько этапов прохождения и обработки информации:

1) первичная обработка результатов тестов, специальных и групповых упражнений;

2) перевод полученных результатов в индикаторы по критериям оценки;

3) оценивание — перевод индикаторов в балльные оценки по критериям;

4) сопоставление балльных оценок, полученных по одному критерию в разных процедурах, формирование итоговой балльной оценки и подготовка индивидуальных таблиц оценок;

5) содержательное описание уровня развития личностно-деловых качеств испытуемого, формулирование общего заключения и рекомендация по дальнейшему использованию и развитию;

6) подготовка обобщенных материалов по группе оцениваемых — ранжированных списков, карт распределения персонала.

Результаты тестов оцениваются специалистами-психодиагностами, которые готовят свой проект заключения о степени выраженности оцениваемых личностно-деловых качеств. Такую же предварительную индивидуальную оценку проводят специалисты, обрабатывающие результаты специальных упражнений. Для повышения объективности целесообразно привлекать к работе одновременно нескольких специалистов и затем сопоставлять полученные результаты.

Результаты групповых упражнений первоначально обобщаются в группах фасилитаторов и наблюдателей, которые сопоставляют результаты поведенческой диагностики, уточняют первичные данные, формулируют гипотезы о степени проявленности оцениваемых качеств.

Итоговое обсуждение — процедура сведения результатов оценки по различным процедурам — обычно проводится в форме группового обмена мнениями. В ходе такого общего обсуждения появляется возможность сопоставить проявления оцениваемыми одних и тех же качеств, показанные в различных процедурах, проверить гипотезы, сформированные частными специалистами, прийти к окончательному решению о том, как может быть оценен уровень развития качеств испытуемого, что может способствовать или препятствовать его эффективной работе, высказать предположения о перспективах роста и предпочитаемых областях деятельности сотрудника.

**Пример структуры итогового заключения**

1. Общее заключение по конкретному участнику ЦО (по пятибалльной шкале).

2. Описание слабых и сильных сторон участника.

3. Предложения по развитию качеств и отработки навыков, а также конкретные предложения в связи с продвижением.

4. Раздел с рекомендациями в отношении знакомства участника с результатами ЦО (может и отсутствовать).

I. Общее заключение:

(1.1) каким казался участник до начала оценки

(1.2) как зарекомендовал себя на практике

(1.3) какое произвел впечатление

(1.4) другие данные (возраст, способности, наклонности, частичный анализ результатов прежней работы)

(1.5) характеристика качеств, способностей, присущих или недостающих участнику как руководителю

(1.6) характеристика участника в процессе выполнения отдельных упражнений, анализ поведения с точки зрения качеств, необходимых руководителю:

• способность к лидерству

• умение общаться с людьми взаимоотношения в группе

• стиль общения в свободное от работы время (в перерывах) почерк

• т.д.

2. Описание сильных и слабых сторон участника ЦО

(2.1) перечисление

(2.2) общие наблюдения:

общее впечатление

ораторское искусство

способность к коммерции

чуткость

целеустремленность

способность к критичным суждениям

способность к планированию и организации...

3. Предложения по результатам ЦО о возможности продвижения:

(3.1) предложения о том, что нужно предпринять лично участнику для преодоления своих недостатков

(3.2) рекомендации руководителям, на какой работе может быть использован участник.

4. Раздел с рекомендациями о том, что нужно учесть, объявляя оценку участнику.

Информация о личностных особенностях может помочь при объявлении результатов ЦО. Это важно еще и потому, что в девяти из десяти случаев результаты оценки объявляются непосредственным руководителем.

Опыт проведения программ центров оценки персонала свидетельствует, если работа заканчивается подготовкой индивидуальных заключений, то получаемая информация используется лишь частично. При этом в ряде случаев появляется возможность, используя полученные результаты, провести специальный анализ кадрового состояния организации — кадровый аудит.

Понятие «кадровый аудит» — новое в практике кадрового менеджмента — включает следующие элементы:

• оценку уровня профессиональной обеспеченности организации — количества и качества специалистов, работающих на различных уровнях и направлениях;

• оценку, степени готовности организации к изменениям;

• выявление существующих в организации типов организационной культуры;

• построение прогноза развития организации и оценку степени реализуемости поставленных целей;

• подготовку рекомендаций по конкретным кадровым программам (набору, развитию персонала, планированию карьеры, обучению, программам оценки труда и стимулирования и т.п.).

**Резюме**

1. Суть технологии ЦO состоит в том, чтобы в модельных ситуациях, типичных для выполняемой деятельности, пронаблюдать кандидата и выявить наличие или отсутствие у него необходимых для успешной работы качеств, дать описание его особенностей и сформулировать задачи на обучение.

2. Требования к оценочной технологии состоят в том, чтобы персонал был оценен объективно, с высокой степенью надежности, достоверности, комплексности и доступности, при этом необходимо обеспечить возможность прогноза и встраивания в общую систему кадровой работы в организации.

3. Основные принципы, лежащие в основе технологии ЦО: 1) моделирование ключевых моментов деятельности, 2) разработка системы критериев оценки, 3) взаимодополнительность используемых техник и упражнений, 4) включение в процесс оценивания специально подготовленных наблюдателей из числа сотрудников организации, 5) оценка реального поведения, а не гипотезы о его причинах.

4. В методологии ЦО слились воедино три теоретических подхода к изучению проявлений человека: психометрия, социально-психологические и антропологические принципы описания поведения и клиническое наблюдение.

5. К основным методам, применяемым в центрах опенки, относятся: 1) специальные упражнения, 2) интервью, 3) групповые упражнения, 4) психологические тесты и 5) организационно-управленческие игры.