

АССЕСМЕНТ-ЦЕНТР:

ЧТО, КАК И ПОЧЕМУ



Preechar Bowonkitwanchai/Shutterstock/ФОТОДОМ

ОБЪЕКТИВНОСТЬ И ПОЛНОЦЕННЫЙ ОХВАТ КРИТЕРИЕВ В ОЦЕНКЕ РУКОВОДИТЕЛЕЙ – ЛУЧШАЯ БАЗА ДЛЯ ПРИНЯТИЯ МУДРЫХ КАДРОВЫХ РЕШЕНИЙ. В ХОЛДИНГЕ «РЖД» НАБОР КРИТЕРИЕВ И МЕТОДОВ ОЦЕНКИ ДИКТУЕТ СИСТЕМА ЕДИНЫХ КОРПОРАТИВНЫХ ТРЕБОВАНИЙ К ПЕРСОНАЛУ (ЕКТ). ОДИН ИЗ ЧЕТЫРЕХ БЛОКОВ В СИСТЕМЕ ЕКТ – ЭТО КОРПОРАТИВНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ, И ЛУЧШИМ СПОСОБОМ ИХ ОЦЕНКИ ЯВЛЯЕТСЯ АССЕСМЕНТ-ЦЕНТР. ЕЖЕГОДНО В РЖД БОЛЕЕ 3,5 ТЫС. РУКОВОДИТЕЛЕЙ ОЦЕНИВАЮТСЯ ЭТИМ МЕТОДОМ. О ТОМ, КАК РАБОТАЕТ АССЕСМЕНТ-ЦЕНТР, В ЧЁМ ЕГО ПРЕИМУЩЕСТВА ПЕРЕД ДРУГИМИ МЕТОДАМИ И СТОИТ ЛИ ЕГО БОЯТЬСЯ, – В НАШЕМ МАТЕРИАЛЕ.

НАЧАЛЬНИК ЦЕНТРА
ОЦЕНКИ КОМПЕТЕНЦИЙ
КОРПОРАТИВНОГО
УНИВЕРСИТЕТА РЖД
ТАТЬЯНА ПЛАТОНОВА

Ассесмент-центр (от англ. assessment – «оценка, анализ») – это групповая процедура оценки навыков и умений руководителей, в ходе которой участникам предлагается ряд индивидуальных и групповых упражнений, моделирующих повседневную управленческую деятельность.

«Ассесмент-центр как метод оценки персонала используется в России уже почти 30 лет, – говорит **начальник Центра оценки компетенций Корпоративного университета РЖД Татьяна Платонова**. – Его применяют многие отечественные компании, работающие в различных направлениях бизнеса, поскольку именно этот инструмент оценки позволяет определить, насколько полно и ярко проявился тот или иной управленческий навык в поведении руководителей».

«К нам на оценку приходят руководители из всех подразделений компании, отличающихся и функциональной, и региональной спецификой, и характером решаемых задач, – продолжает Татьяна Платонова, – а нам нужно замерить их управленческие навыки одной универсальной «линейкой». Вот почему мы выбрали ассесмент-центр: эта технология позволяет задать таким разным руководителям универсальные стандартизированные условия и зафиксировать проявление очень конкретных, заданных моделью компетенций навыков».



И БЕЗ ОПОЗДАНИЙ, ПОЖАЛУЙСТА

Процедура ассесмент-центра предполагает чередование групповых, индивидуальных и парных форматов работы, длится целый день и жёстко регламентирована, поскольку необходимо очень многое увидеть, при этом результат наблюдений должен быть максимально точен и объективен. Именно поэтому ни одна минута оценочного дня не должна быть потрачена напрасно. «Нельзя опаздывать — следует прийти строго к началу. С перерывов тоже надо возвращаться вовремя, поскольку группа не может двинуться дальше, пока она не в полном составе, — уточняет Татьяна Платонова. — Тут семеро одного ждут. Важно быть активным, потому что наблюдатели должны и могут оценивать только проявленное поведение».

Ассесмент-центр начинается с короткого знакомства участников между собой, с ведущим и с наблюдателями и продолжается серией упражнений, каждое из которых специально разработано с учётом специфики деятельности компании и тех задач, которые участники решают в реальной работе.

«Задача участника ассесмент-центра — активно и точно выполнять задания, а задача наблюдателей — внимательно фиксировать проявления управленческих навыков, — подчёркивает Татьяна Платонова. — Чтобы прояснить детали поведения, после выполнения заданий наблюдатель задаёт участнику уточняющие вопросы. В каждом новом упражнении за ним наблюдает новый оценщик, что даёт высокую объективность получаемых результатов. Не одна пара глаз смотрит на участника, а несколько».

ОЦЕНКА МЕТОДОМ АССЕСМЕНТ-ЦЕНТРА ОСУЩЕСТВЛЯЕТСЯ РАЗ В ТРИ ГОДА

Когда ролевая игра заканчивается, каждый участник проходит интервью с одним из наблюдателей. Это беседа тет-а-тет в течение 50–60 минут, в которой участник рассказывает о применении компетенций в своей рабочей практике.

Следующий этап, в который участники уже не вовлечены, — это согласование оценок. Ведущий и наблюдатели собираются вместе и по каждому участнику, по каждому исследуемому навыку формируют согласованную оценку на основе наблюдений за поведением в разных упражнениях.

Последний этап ассесмент-центра — обратная связь. Каждый участник получает от оценщика очную часовую консультацию о том, какие навыки уже закреплены в управленческой практике, а какие требуют усиления и развития.

НИЧЕГО ЛИЧНОГО

Нужно понимать, что не всегда ассесмент-центр является оптимальным вариантом оценки. Это трудозатратная и дорогостоящая процедура оценки, применение которой зависит в том числе и от уровня должности оцениваемых: чем выше должность человека, тем выше требования в сфере корпоративных управленческих компетенций. «Ассесмент-центр требует напряжённого квалифицированного труда целой группы экспертов и практически на два дня выключает из повседневной рабочей деятельности руководителей, — объясняет Татьяна Платонова. — В конце концов, это довольно дорогостоящий метод. Вместе с тем он даёт достаточно точную оценку навыков руководителя, максимально очищенную от субъективизма за счёт перекрёстного наблюдения, технологии объективного анализа фактов поведения и согласованного принятия решений коллегией экспертов». Однако если на основании оценки нужно принять решение, где цена ошибки чрезвычайно высока, то вряд ли имеет смысл ограничиваться только ассесмент-центром. Надо использовать дополнительные методы, глубоко

изучить не только навыки и поведение претендента, но и его систему ценностей, знания и опыт, результаты труда, взвесить множество других критериев.

«Очень важно отметить, что результаты ассесмент-центра не должны использоваться изолированно при принятии управленческих решений, — подчёркивает Татьяна Платонова. — Надо учитывать также результаты оценки профессиональных компетенций, реальный опыт человека, эффективность его деятельности. Взвешенные кадровые решения принимаются на основе анализа большого объёма различных данных».

Оценка методом ассесмент-центра осуществляется раз в три года. У такой периодичности чёткое обоснование: за меньший период вряд ли оцениваемые навыки принципиально изменятся. «За один год можно отработать отдельные умения, — комментирует Татьяна Платонова, — но поскольку в ассесмент-центре оценивается довольно большой набор навыков, описанных в модели корпоративных компетенций, то за короткий период маловероятны кардинальные изменения». При этом в Корпоративном университете РЖД уделяется большое внимание анализу динамики изменений при повторных оценках: в формате обратной связи с оцениваемым дополнительно разбирается, что и почему изменилось, а что осталось неизменным.

РЕЗУЛЬТАТ ОЦЕНКИ — В КОПИЛКУ САМОРАЗВИТИЯ

Характерной особенностью оценки компетенций в холдинге «РЖД» является то, что она изначально задумывалась как инструмент развития руководителей. Именно поэтому акцент на обратной связи очевиден: участнику оценки подробно рассказывают, в чём состоят его сильные стороны, а что требует развития, обучения и тренировки. «Хотя в разных компаниях это устроено по-разному, — добавляет Татьяна Платонова. — Бывает так, что люди проходят оценку и совсем не получают обратной связи и рекомендаций. Вся информация идёт только к заказчику — к руководству». В РЖД подход иной. Изначально предполагается, что итоговый отчёт будет читать и сам оцениваемый руководитель, поэтому при написании отчёта оценщику важно отразить приоритеты в развитии, чтобы участник оценки чётко понимал, на чём необходимо сфокусировать внимание при формировании индивидуального плана развития. **HR**

metamworks/Shutterstock/FOTODOM

ПАМЯТКА ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ, ГОТОВЯЩИХСЯ К АССЕСМЕНТ-ЦЕНТРУ

- Не рекомендуется накануне мероприятия спешно изучать дополнительную литературу, спрашивать совета у коллег, прошедших оценку, так как управленческие подходы, не отработанные на практике, могут проявиться как слабая сторона.
- Следует заранее позаботиться о том, чтобы в назначенные даты ассесмент-центра не приходилось отвлекаться на решение текущих производственных задач; рекомендуется перевести телефон в авиарежим, включая его только во время перерывов.
- Прибыть нужно вовремя, так как опоздание в первый день более чем на 30 минут влечёт за собой исключение из группы.
- В течение ассесмент-центра следует быть максимально собранным и включённым, проявлять себя, имеющиеся управленческие навыки.
- Рекомендуется использовать привычные способы решения производственных задач и те управленческие подходы, которые отработаны на практике.
- И обязательно перед оценкой необходимо отдохнуть и выспаться.