

# Эволюция ассессмента: вер.4.0 – от ручного труда к алгоритмам

*История из двух актов, с прелюдией, отступлениями,  
причитаниями и умиротворяющими воззваниями...*

Сценарист и исполнитель – Андрей Вахин

13 сентября 2019 года

## АКТ ПЕРВЫЙ

ретроспективный, философско-романтический

## АКТ ВТОРОЙ

футуристический, прагматико-технологический

Опасно недооценивать человека, который переоценивает себя.

*Ф. Рузвельт*

...если вы будете судить рыбу по её способности взбираться на дерево, она проживёт всю жизнь, считая себя дурой.

*А.Эйнштейн*

Знание некоторых принципов легко возмещает незнание некоторых фактов.

*К.Гельвеций*

Чем безупречнее человек снаружи, тем больше демонов у него внутри.

*З.Фрейд*

Андрей Вахин: +7 903 790-8367, vakhin@yandex.ru



- ✘ Опыт консультирования с 1993 года
- ✘ Основатель и управляющий партнер компании Эксити группа
- ✘ Президент Национального института сертифицированных консультантов по управлению (НИСКУ), члена сети CMC-global
- ✘ Основатель и партнер в Strategic Investment Partners
- ✘ Глава комитета по консалтингу МОО Московская ассоциация предпринимателей
- ✘ Патент на консалтинговую разработку Ландшафт пути к цели
- ✘ Патент на Систему принятия инвестиционных решений (СПИР)
- ✘ Международные сертификаты – CMC, GRI, CPTA и др.
- ✘ Преподаватель Школы консультантов по управлению РАНХиГС
- ✘ Разработчик модели Динамический поведенческий профиль консультанта на основе модели DISC

# АКТ ПЕРВЫЙ

ретроспективный, философско-романтический

Когда возник ассесмент?

У немцев после 1-ой мировой войны

В начале 40-х XX века годов в армиях Германии и США

В 1954 г. в компании AT&T (США)

В годы активного правления Гай Юлий Цезаря (100-44 гг. до н.э)

## Что такое ассесмент

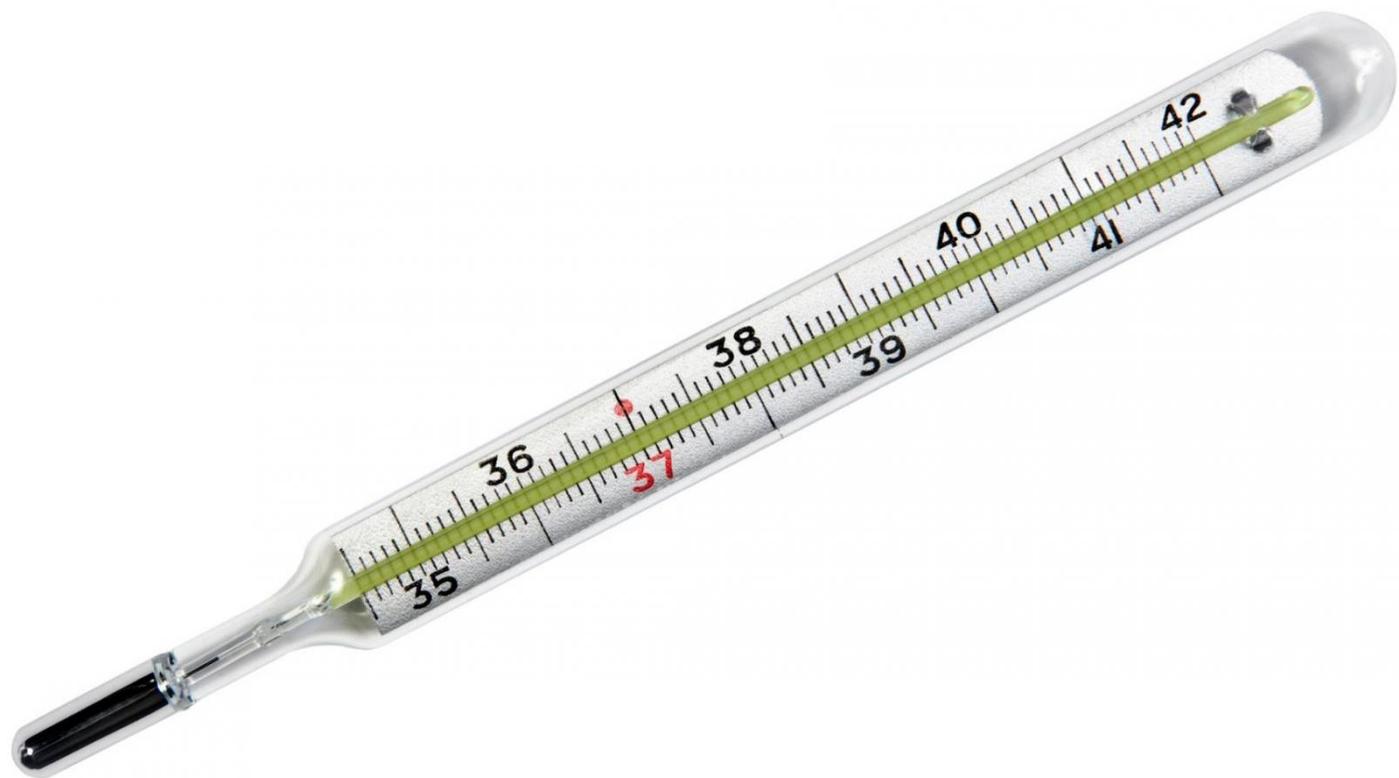
Ассесмент-центр (центр оценки) – комплексный метод **диагностики** текущей и потенциальной успешности сотрудника в профессиональной деятельности на основе оценки его поведения в различных смоделированных ситуациях.

Ассесмент:

1. Собственно сама процедура поведенческой оценки
2. Более общая комплексная форма оценки, включающая обширный арсенал методов изучения качеств и поведения человека

**Измерить или  
диагностировать !?**

**Есть ли разница?**



# Диа - ГНОЗ

Диа – от греч. Dyas (два); Dia (διά) – разделенное

Гнóзис (гнóсис) – от греч. γνώσις (знание)

**Так что же такое ассесмент  
на самом деле !?**

Сравним ?

Ассесмент-центр	Инквизиция
Выявить особенности (поведения, характера и т.п.) респондента	Выявить «артефакты» поведения...
Сравнить с некими «эталоном компетенций» (уровнями развития)	Оценить выявленные «артефакты» с точки зрения канонов
Вынести решение о «степени пригодности респондента к ...»	Вынесение решения в отношении «носителя артефактов»
Провести финальное собеседование – дать обратную связь	Дать возможность раскаяться и отступить

# Ассесмент – HR-инквизиция

Инквизиция (от лат. *inquisitiō*, в юридическом смысле — «исследование»)



# **Истоки любви и нелюбви – философические раздумья**



**Почему взрослые и вполне успешные  
люди боятся «ассессмента» !?**



# АКТ ВТОРОЙ

футуристический, прагматико-технологический

## Почему Ассесмент 4.0 !?

- ✓ 1.0 – «на глазок» и по итогам испытаний
- ✓ 2.0 – психометрики, ПВК
- ✓ 3.0 – игры-упражнения + наблюдения
- ✓ 4.0 – интеграция разных подходов на единой платформе

С чего начинали 30 лет назад (в России)

- ✓ Источник сакрального знания – психологи!
- ✓ Их было 3 касты из начала 1990-х: «клиницисты», «инженеры-трудовики» и «личностники»
- ✓ Отчётов – мало, и каждый – шедевр!
- ✓ Психологов всё больше – рынку хватит
- ✓ Ассесмент – круто! Особенно от спецслужб
- ✓ «Главное – чтобы боялись!»

## Что сегодня имеем

- ✓ Ассесмент – не круто! Это повседневная рутина
- ✓ Отчётов нужно очень много и в сжатый срок
- ✓ Ассессоров – мало! Их знает основной рынок заказчиков, и они кочуют из проекта в проект
- ✓ Цены падают, объёмы растут
- ✓ Оценка, не сопровождаемая вопросом «Что будете делать с отчётами», обречена
- ✓ Мир ушел в BigData и её производные, породив новую волну сакрального знания

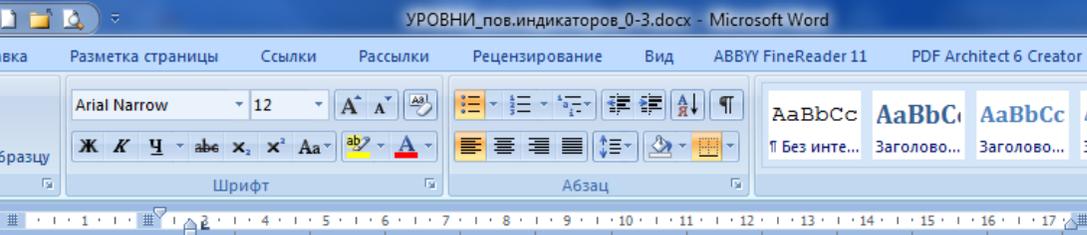
**Зачем и кому он нужен –  
этот ассесмент !?**

Тем, у кого / кому...

- ✓ Процедуры преобладают над личным мнением
- ✓ Люди – основа стоимости бизнеса
- ✓ Цена ошибки растет в перспективе
- ✓ «Мульти-пульти» культуры и языки
- ✓ Увидеть потенциал того, что сегодня ещё не востребовано – критично важно

...и что надо

- ✓ Сквозные и связанные «оценки-измерения»
- ✓ Преемственность и гибкость моделей и оценок
- ✓ Тотально – оценить все уровни сотрудников
- ✓ «Быстро & Сразу всех»!
- ✓ ROA – Return on Assessment



## Издержки текущей методологии

### Уровни развития компетенций

Уровень	Определение проявления индикаторов для уровня
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>Раскладывает задачу/ задания на составные части и может их интегрировать без потери смысла, цельности</li> <li>Предлагаемые решения всегда реалистичны и обоснованы, позволяют убедиться в логике их реализации</li> <li>Компетенция проявляется даже в неблагоприятных факторах, в стрессе</li> <li>Может обосновать путь решения исходя из выбора наилучшего сценария</li> </ul>
2,5	<ul style="list-style-type: none"> <li>Уверенно проявляет все индикаторы из заявленных в компетенции во всех «типичных» ситуациях (без сильно внешнего давления, провокации)</li> <li>Уверенно обосновывает логичность решений, анализирует варианты</li> <li>В прогнозах готов предложить вероятности реализации решений</li> </ul>
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Проявляет почти все из заявленных индикаторов компетенции, может ситуативно что-то «западать»</li> <li>Анализирует «плюсы-минусы» ситуации, прогнозирует последствия</li> <li>Предлагает вариативность в решении задания, ориентируется на анализ «плюсы-минусы» ситуации</li> </ul>
1,5	<ul style="list-style-type: none"> <li>В целом владеет (проявляет) 50-75% из заявленных индикаторов компетенции</li> <li>Компетенция проявляется стабильно в знакомых и эпизодически (нестабильно) в незнакомых ситуациях</li> <li>Осознает необходимость роста в комментариях, ответах на вопросы</li> </ul>
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Индикаторы компетенции проявляются эпизодично, нестабильно</li> <li>Не приводит конкретных примеров, как можно осуществить решения по заданию</li> <li>Предложения и идеи могут содержать только 1 вариант решения</li> </ul>
0,5	<ul style="list-style-type: none"> <li>Из заявленных индикаторов проявляется 1-2 в простых ситуациях</li> <li>Нет стабильности проявления – сильно ситуационное поведение</li> <li>Обоснование решений сбивчивое, нелогичное</li> </ul>
0	<ul style="list-style-type: none"> <li>Решения заданий поверхностные, самоочевидные, тривиальные</li> <li>В интервью не может обосновать, прокомментировать свои решения</li> <li>Все индикаторы, заявленные в листах оценки, не проявились (нет поведения)</li> </ul>
-1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Демонстрирует негативизм по отношению к заданию, ищет в нем ошибки</li> <li>Отрицает возможность решения задания</li> <li>Вступает в дискуссии с ведущим / ассессорами по поводу ценности задания</li> </ul>

- ✓ С конца 50-ых годов существенно не менялась
- ✓ Модель «уровней оценок» со смешанными поведенческими маркерами изжила себя
- ✓ Экспертный оценки – субъективны и плохо сводятся
- ✓ Написать кипу заметок о поведении
- ✓ Свестись
- ✓ Написать уникальный отчёт

## Методологические дилеммы

- ✓ Индикатор: Уровни (0...3) или Частота ?
- ✓ Как связать тесты склонностей с поведением ?
- ✓ И всё-таки – откуда модель компетенций ?
- ✓ Упражнения и игры – про «дело» или ...?
- ✓ «Свестись» – это значит быть объективным ?

- Нужно делать так,  
как нужно. А как не нужно -  
делать не нужно.

~ Винни-Пух



**Остаётся выяснить – как это !**

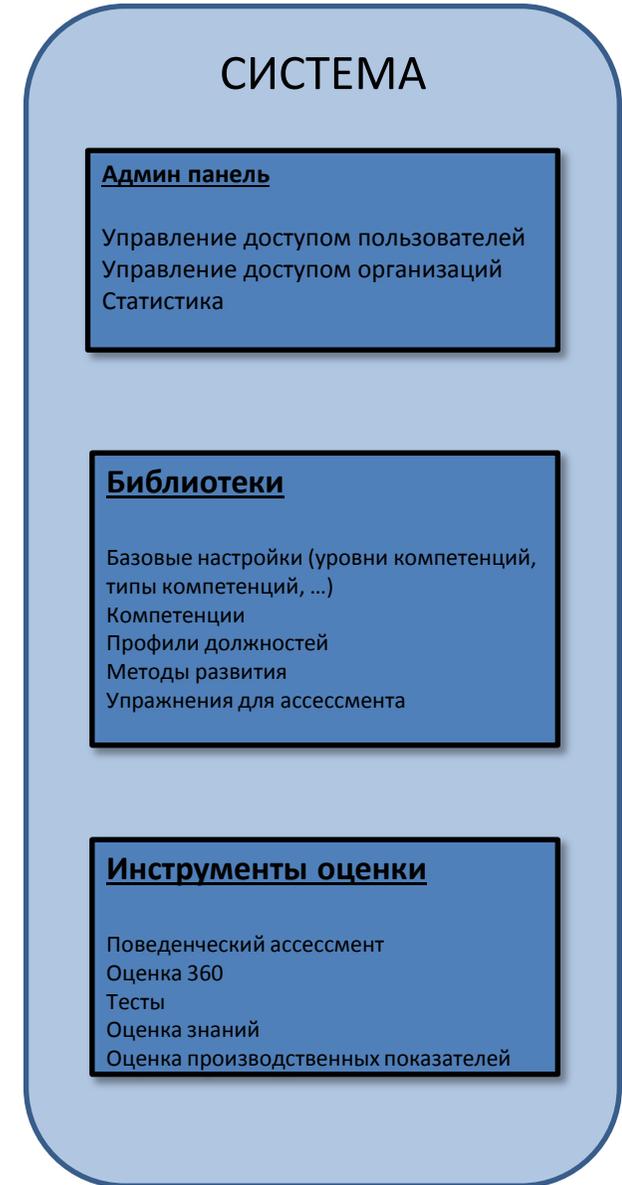
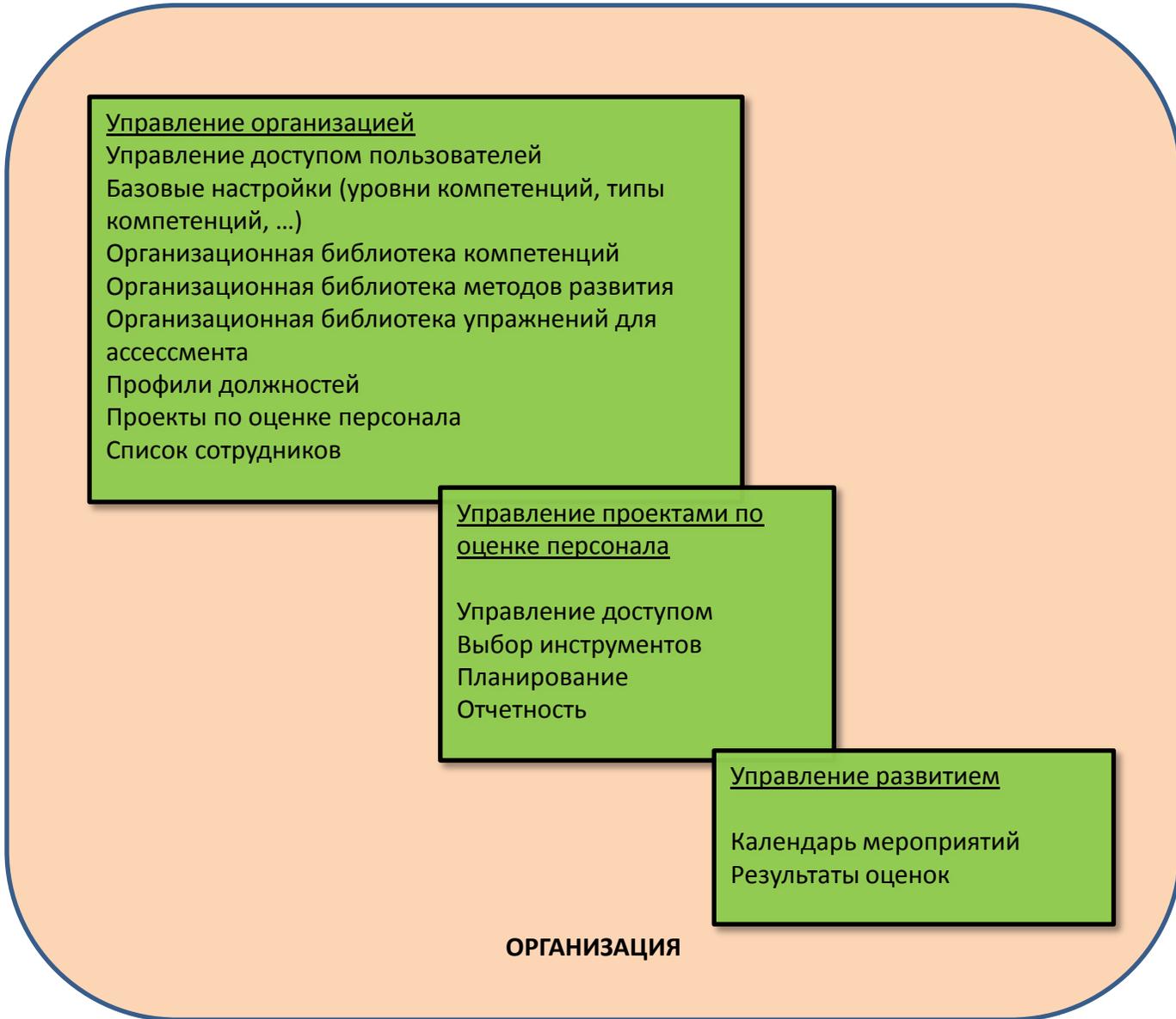
Где решение !?

- ✓ Гибрид человеко-машинной платформы
- ✓ Все процедуры оценки имеют сквозную связь: поведенческая оценка, тестирование, оценка знаний, оценка 360, оценка показателей
- ✓ Автоматизация генерации отчетов
- ✓ Все прелести работы с базами данных
- ✓ Собираемая и обрабатываемая статистика - MiniBigData

# Skills Navi System

- Интеграция различных инструментов оценки на основе единой структуры компетенций: поведенческий ассесмента, психологическое тестирование, оценка 360, оценка знаний, оценка производственных показателей
- Создание любого количества профилей должностей / позиций – равномерных, ранжированных, профилированных
- Автоматизация административных задач по проведению оценки
- Контроль прогресса процесса оценки: управление логистикой, загрузкой ассессоров, статусами отчетов
- Модуль по автоматическому построению Индивидуальных планов развития на основе экспертной системы методов развития персонала
- Генерация комплексных отчётов, собирающих результаты с различных методик
- Статистика как метод обработки данных – поиск сложных закономерностей

# SKILLS NAVI SYSTEM



# Прототип. Вкладка «Персональные сводные оценки»



**Ольга Николаевна** [к ассесменту](#)

Елена Козлова  
A11/15.11.2018

- упражнения сводные оценки заготовка для отчета сканы психтесты отчет

Индикаторы	2 Предприятие Елена Козлова	3 Проект Ролевка Василий Демьяненко	5 Авиазавод Елена Козлова	6 Интервью Елена Козлова	Общая оценка	Финальная оценка
<b>1. Стратегическое мышление</b> ▾						<b>9,0</b>
1.1. Оценивает ситуацию и деятельность организации масштабно (а) с прицелом на длительную перспективу (б)	АБ				АБ	АБ
1.2. Выстраивает свои действия с учетом заданной стратегии (а) планирует на долгосрочную перспективу (б)	АБ				АБ	АБ
1.3. Видит ситуацию в целом (а) осознает возможные последствия, результаты и значение предпринимаемых действий (б)	АБ				АБ	АБ
1.4. Предвидит потенциальные проблемы (а) и предпринимает необходимые меры (б)	аб				аб	аб
1.5. Выявляет и оценивает возможности (а) связывает действия и инициативы с выявленными возможностями (б)	АБ				АБ	АБ
<b>2. Управление процессами</b> ▾						<b>5,0</b>
2.1. Определяет узкие места и ограничения в текущих рабочих процессах (а) устраняет противоречия и дублирование (б)	аб		а-		аб	аб
2.2. Распределяет зоны ответственности и полномочия (а) нормирует нагрузку (б)			А-		А-	А-
2.3. Осознает свои и чужие роли в работе с клиентами и поставщиками (а)						

# Прототип. Вкладка «Заготовка для отчета»

	личный кабинет ▾	ассесменты	участники	методология ▾	выход	Андрей Вахин													
Приоритетно	Упорядоченно	Успешно	Масштабно	Четко	Серьезное внимание	Четко выраженное стремление	Только в своей предметной области	Несистемно	Слабое проявление	Незначительно	Не в полной мере	Не достаточно четко	Слабое внимание	Упускает, пропускает					
<b>Факторы</b>																			
<ul style="list-style-type: none"><li>Отбирает наглядные примеры из своего опыта, транслирует их слушателям на эмоционально позитивной волне</li><li>Эмоционально показывает и рационально доказывает увлеченность делом, важность дела для него</li><li>Эмоционально и рационально показывает направления работы группы, организовывая и упорядочивая её</li><li>Создает и транслирует группе правила работы – логику и последовательность шагов; задает стандарты исполнения</li></ul>							<ul style="list-style-type: none"><li>Эмоционально и рационально описывает перспективы развития дела в позитивном ключе (достижение, успех, награда)</li><li>Акцентирует важность задачи эмоционально (жестами, голосом) и рационально (аргументами)</li><li>Приводит примеры из своего опыта исходя из понимаемой ценности этого опыта для сотрудника</li><li>Определяет (озвучивает, описывает) зоны развития сотрудников, определяет что и как можно развивать</li><li>Выявляет и проясняет противоречия / конфликты в деятельности на пути к цели</li><li>Связывает конфликты с движением к общей цели, а не к локальным противоречиям и частным интересам</li></ul>												

## Елена Козлова/Самопредставление

Отличный самоконтроль, прекрасно подстраивается под меняющиеся обстоятельства.

## Василий Демьяненко/Проект Ролевка

Расстроилась, что не поняла задание на счет Ролевки и готовилась только обсуждать решение.

Волноваться кандидату не стоит, потому что действуем в команде специалистов, и команда поможет справиться с задачей трансформации. В командной работе, я как кандидат обладаю достаточными компетенциями.

Сказала, что проект трансформации отрывает перспективы.

Пропишем процесс и все будет "проинструктировано".

Совместно со специалистами будут прописаны регламенты, процессы .

## Елена Козлова/Авиазавод

Руководит обсуждением, готова отстаивать свою точку зрения, спрашивает у коллег их мнение, хотя порой кажется, что она это делает очень формально. Ольга знает, что так нужно делать, она делает, но не учитывает и если бы ее не оценивали в данный момент, она бы и не тратила на это время. Мнение других готова принять

# Прототип. Вкладка «Логистика ассессмента»

личный кабинет ▾
ассесменты
участники
методология ▾
выход

Андрей Вахин

## Ассесмент A11/15.11.2018

Статус

Участники

Ассесоры

Логистика

Листы оценки

Документы

ФИО участников														
1. Самопредставление	<u>ВД</u>	<b>✗</b>		<u>ВД</u>	<b>✗</b>		<u>ЕК</u>	<b>✗</b>		<u>ЕГн</u>	<b>✗</b>		<u>ЕГн</u>	<b>✗</b>
		1.1			2.1			3.1			4.1			5.1
2. Предприятие	<u>ВД</u>	<b>✗</b>		<u>ВД</u>	<b>✗</b>		<u>ЕК</u>	<b>✗</b>		<u>ЕГн</u>	<b>✗</b>		<u>ЕГн</u>	<b>✗</b>
		1.2			2.2			3.2			4.2			5.2
3. Проект Ролевка	<u>ЕК</u>	<b>✗</b>		<u>ЕГн</u>	<b>✗</b>		<u>ВД</u>	<b>✗</b>		<u>ВД</u>	<b>✗</b>		<u>ЕГн</u>	<b>✗</b>
		1.3			2.3			3.3			4.3			5.3
4. Проект Обсуждение	<u>ЕГн</u>	<b>✗</b>		<u>ВД</u>	<b>✗</b>		<u>ЕГн</u>	<b>✗</b>		<u>ЕК</u>	<b>✗</b>		<u>ВД</u>	<b>✗</b>
		1.4			2.4			3.4			4.4			5.4
5. Авиазаовод	<u>ЕГн</u>	<b>✗</b>		<u>ЕК</u>	<b>✗</b>		<u>ЕГн</u>	<b>✗</b>		<u>ВД</u>	<b>✗</b>		<u>ВД</u>	<b>✗</b>
		1.5			2.5			3.5			4.5			5.5
6. Интервью	<u>ВД</u>	<b>✗</b>		<u>ВД</u>	<b>✗</b>		<u>ЕК</u>	<b>✗</b>		<u>ЕГн</u>	<b>✗</b>		<u>ЕГн</u>	<b>✗</b>
		1.6			2.6			3.6			4.6			5.6
7. Бюджет	<u>ЕК</u>	<b>✗</b>		<u>ЕГн</u>	<b>✗</b>		<u>ЕГн</u>	<b>✗</b>		<u>ВД</u>	<b>✗</b>		<u>ВД</u>	<b>✗</b>
		1.7			2.7			3.7			4.7			5.7

### Ассесоры

ВД - Василий Демьяненко

ЕГн - Елена Гнитеева

ЕК - Елена Козлова

### Обозначения

Ассесор назначен

Ассесор не назначен

# Вкладка «Рейтинг участников»



личный кабинет ▾

ассесменты

участники

методология ▾

выход

Андрей Вахин

## ФИО участников

13	28.09.2018	2	-	-	-	-	-	-
14	28.09.2018	2	-	-	-	-	-	-
15	28.09.2018	2	-	-	-	-	-	-
16	28.09.2018	2	-	-	-	-	-	-
17	28.09.2018	2	7,0	7,0	6,0	8,0	4,5	6,5
18	28.09.2018	2	8,5	8,5	8,0	8,5	9,0	8,5
19	28.09.2018	2	-	-	-	-	-	-
20	28.09.2018	2	-	-	-	-	-	-
21	28.09.2018	2	5,5	9,5	7,5	7,0	9,0	7,7
22	28.09.2018	2	3,0	5,5	4,5	3,0	5,0	4,2
23	28.09.2018	2	7,0	9,0	6,5	8,0	9,0	7,9
24	11.10.2018	3	7,0	4,0	6,5	7,0	3,5	5,6
25	11.10.2018	3	9,0	10,0	6,0	7,0	-	-
26	11.10.2018	3	9,0	9,0	8,0	8,0	8,0	8,4
27	11.10.2018	3	9,0	6,5	8,0	8,5	7,0	7,8
28	11.10.2018	3	9,0	9,5	6,5	8,5	10,0	8,7
29	11.10.2018	3	7,0	10,0	7,0	7,0	8,0	7,8
30	11.10.2018	3	7,5	7,0	8,0	9,5	9,0	8,2
31	11.10.2018	3	10,0	6,5	6,5	7,0	5,0	7,0

# Вкладка «Статус отчетов»



личный кабинет ▾

ассесменты

участники

методология ▾

выход

Андрей Вахин

## Статус по отчетам

Выберите ассессора ▾

Дата	ФИО Участников	Ассессор	Листы оценки заполнены	Оценки проставлены	Загружен отчет без психтестов	Психтесты загружены	Загружен отчет с психтестами	Отчет принят	Отчет оплачен
<b>Ассесменты</b> 8 ^									
14.12.2018		Константин Постников	✓	-	-	✓	-	-	-
14.12.2018	ич	Василий Демьяненко	✓	-	-	-	-	-	-
14.12.2018		Константин Постников	✓	✓	✓	✓	-	-	-
14.12.2018		Василий Демьяненко	-	-	-	✓	-	-	-
<b>Ассесменты</b> 8 ^									
10.12.2018		Елена Груздева	✓	-	✓	✓	✓	✓	-
10.12.2018		Александр Мягков	✓	✓	✓	✓	✓	-	-
10.12.2018	о	Елена Козлова	✓	✓	✓	✓	✓	-	-
10.12.2018		Андрей Вахин	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
<b>Ассесменты</b> 8 ^									
15.11.2018		Василий	✓	-	✓	✓	✓	-	-

## Вкладка «Мониторинг исполнения отчетов»

личный кабинет ▾ ассесменты участники методология ▾ выход Андрей Вахин

### Участники Количество Записей: 99

поиск ФИО дата Количество на странице

« 1 2 3 4 5 6 7 »

Оценки	Участники	Ассесоры	Психотест	Статус отчета	Дата
	ФИО Участников	Василий Демьяненко	✓		15 Ноября 2018
		Алена Сосновская	✓		28 Сентября 2018
		Елена Козлова	✓		08 Ноября 2018
		Константин Постников	✓		16 Октября 2018
		Елена Гнитеева	✓		30 Октября 2018
		Василий Демьяненко	—		16 Октября 2018
		Константин Постников	✓		14 Декабря 2018
		Елена Груздева	✓		10 Декабря 2018
		Александр Мягков	✓		25 Октября 2018

**Спасибо за ваше внимание !**