



Отзывы международных экспертов на Российский стандарт центра оценки

POVAH Nigel
A&DC, London, UK

I have to start by congratulating the Russian Task Force on Assessment Center Standards for producing an excellent document, which I am sure will play an important role in helping to improve the standards of general assessment center practice within Russia.

The Standard is very well written in clear and concise language that should enable all interested parties to understand what is involved in ensuring that an assessment center is positioned carefully within an organizational context; designed thoughtfully so as to focus on what matters in relation to the objectives of the center; and is delivered in such a way that participants are treated fairly and the outcomes of the center achieve their maximum impact, for both the individuals involved and the organization.

As a practitioner and strong advocate of the assessment center method for over 30 years I have seen many wonderful outcomes and benefits from the use of this methodology when it is used well but I have also come across stories and problems when it hasn't been used well, so I am totally supportive of the creation of this standard. I have no doubt that the promotion of this Standard will be of significant value to Russian organizations as they seek to adopt 'best practice', with what is a valuable tool, capable of playing an important role in supporting Talent Management strategy.

Having contributed to the UK Standards for Assessment Centers nearly 10 years ago and currently working with another BPS committee to reposition those Standards in relation to the ISO 10667 quality standards on assessment, I am convinced that this is an important step in the right direction. However, I also know from my own experience, that producing the Standard is only the beginning and the real challenge is promoting it and encouraging organizations to adopt it.

Your Standard (just like those that you researched from around the world) is voluntary and for good reasons, so it is important that professionals within the Human Capital community come to recognise the value and benefits of adhering to these 'best practice' standards and together I hope we can ensure a true global view of how assessment centers can play a valuable role in supporting global talent management.

I wish you much success with this impressive initiative.

Адрес: Accolade House, The Guildway, Old Portsmouth Road, Guildford GU3 1LR, UK.
E-mail: nigel.povah@adc.uk.com

Перевод

Я должен начать с поздравлений Российской Рабочей группы по стандартам центров оценки в связи с созданием отличного документа, который, я уверен, будет играть важную роль в усовершенствовании общей практики использования центров оценки в России.

Стандарт написан хорошо, ясно и логично. Это позволит понять всем заинтересованным сторонам, что стоит за уверениями в том, что центр оценки может быть эффективно проведен в контексте организации; тщательно разработан, для концентрации

на том, что важно в соответствии с задачами центра оценки; и проведен таким образом, чтобы обеспечить участникам справедливый подход, и достичь максимального воздействия полученных результатов, как для участников, так и для компании.

Как ярый сторонник метода центров оценки, практикующий его на протяжении 30 лет, я видел множество замечательных результатов и преимуществ использования этой методологии, при условии, что она правильно используется. Но я также сталкивался с проблемами при некорректном его использовании, так что я полностью поддерживаю создание таких стандартов. У меня нет сомнений, что продвижение этих Стандартов будет иметь значительную ценность для Российских компаний, так как они стремятся внедрять «best practices», важные инструменты, способные сыграть важную роль в реализации стратегии Управления Талантами.

Так как я принимал участие в создании Стандартов ЦО Великобритании около 10 лет назад и работаю в настоящее время с другим комитетом Британского Психологического Общества над изменением этого документа в соответствии со стандартами качества оценки ISO 10667, убежден, что это важный шаг в правильном направлении. Тем не менее, я также знаю из собственного опыта, что создание Стандартов – это только начало, а реальной проблемой является процесс продвижения и побуждение компаний к использованию этих стандартов.

Российские Стандарты (также как и те, что создавались во всем мире) являются добровольными, и это неслучайно, так как важно, чтобы профессионалы в области HR пришли к пониманию ценности и преимуществ соблюдения этих стандартов самостоятельно. Вместе с тем я надеюсь, мы сможем обеспечить по-настоящему глобальное понимание того, какой важный вклад вносят ЦО в обеспечение Управления Талантами во всем мире.

Я желаю вам большого успеха с этой впечатляющей инициативой.

Дейв Бартрам

BARTRAM Dave

CEB, London, UK

This standard is an excellent piece of work developed by a combined team of Russian expert practitioners and academics. It focuses on Russian practice and Russian traditions of scientific research and development while building on existing international guidelines as well as national guidelines from the UK, Germany and South Africa. It provides a very clear definition of what an Assessment Centre is and provides clear guidance on the design, development, and delivery of Assessment Centres, including coverage of IT issues and a section on the rights and responsibilities of participants.

The document contains a mixture of advisory or best practice statements (i.e. what people should do) and prescriptive statements (what people must do). If the Standard is to be used as the basis for auditing compliance it may be necessary to review the balance between advice and prescription – some of the content may need to be made more prescriptive. A good example of a mixture of prescription and advice can be found in the ISO 10667-1 and ISO 10667-2 standards (ISO, 2011a,b) for assessment in work and organizational settings. This general standard is currently being used as the framework the development of a Standard for Assessment and Development Centres by the British Psychological Society's Division of Occupational Psychology. The Russian team might wish to look at the ISO standard as there is a growing movement to use that as the basis for assessing international compliance with best practice in assessment. The new Russian Assessment Centre Standard would almost certainly be consistent with, though more specific than, the ISO documents.

The Russian Standard provides the basis for a range of future applications in practice, from

acting as guidance to those who run ACs to setting out the expectations of those who are clients of AC providers. It also provides the starting point for beginning to specify training requirements for the various role players in the design and delivery of ACs. Ultimately, success depends on bringing together 'people', 'products' and 'process'. People, such as exercise designers, observers, and centre administrators, need the necessary knowledge and skills to be competent in their respective roles; the 'products' or procedures used to assess candidates need to be well designed; and the overall process from initiation to feedback needs to be well managed in terms of process and logistics. The standard addresses all of these.

Адрес: The Pavilion, 1 Atwell Place, Thames Ditton Surrey, KT7 ONE, United Kingdom.
E-mail: dave.bartram@shl.com

References

ISO (2011a). Assessment service delivery – Procedures and methods to assess people in work and organizational settings – Part 1: Requirements for the client. Reference number ISO 10667-1:2011(E). Geneva, Switzerland: International Standards Organization.

ISO (2011b). Assessment service delivery – Procedures and methods to assess people in work and organizational settings – Part 2: Requirements for the service provider. Reference number ISO 10667-2:2011(E). Geneva, Switzerland: International Standards Organization.

Перевод

Эти стандарты представляют собой прекрасную работу, выполненную объединенной командой российских экспертов-практиков и представителей науки. Документ обращается к российской практике и традициям научных исследований и разработок, хотя и основан на существующих международных рекомендациях, а также национальных стандартах Великобритании, Германии и Южной Африки. Он предлагает очень ясное определение того, что является центром оценки, и дает четкие рекомендации по проектированию, разработке и проведению центров оценки, охватывая также особенности отрасли IT и раздел, посвященный правам и обязанностям участников.

Документ сочетает в себе рекомендательные формулировки или «best practices» (т.е. то, что людям следует делать) и предписывающие формулировки (т.е. то, что люди должны делать). Если стандарты будут использоваться в качестве основания для аудита соответствия, может понадобиться пересмотр соотношения между рекомендациями и предписаниями – некоторую часть контента, возможно, следует сделать более регламентированной. Хорошим примером объединения рекомендаций и предписаний могут служить стандарты ISO 10667-1 и ISO 10667-2 s (ISO, 2011a,b) по оценке в условиях рабочей и организационной деятельности. Эти общие стандарты в настоящее время используются в качестве структуры для разработки стандартов центров оценки и развития департаментом организационной психологии Британского Психологического Общества. Российская команда, возможно, захочет познакомиться со стандартами ISO, поскольку наблюдается растущая тенденция к использованию их в качестве основы для оценки соответствия с «best practice» в оценке. Новые российские стандарты ЦО почти наверняка не будут противоречить документам ISO, хотя и являются более специализированными.

Российские стандарты предоставляют возможность использовать их в различных ситуациях на практике. Они как служат руководством для тех, кто проводит центры оценки, так и описывают ожидания тех, кто является клиентами провайдеров услуг по оценке. Стандарты также являются основанием для определения требований к обучению людей, вовлеченных в разработку и проведение центров оценки. В конечном счете, успех зависит от объединения людей, продуктов и процессов. Люди, такие как разработчики упражнений, наблюдатели и администраторы, нуждаются в необходимых знаниях и навыках, чтобы быть компетентными в соответствующих позициях; продукты или

процедуры, использующиеся для оценки кандидатов, должны быть хорошо сконструированы; а весь процесс, от инициирования до обратной связи, должен хорошо управляться с точки зрения организации и логистики. Российские стандарты ЦО затрагивают все эти аспекты.

Вина Пендит

PENDIT Vina G.

PT. Daya Dimensi Indonesia , Jakarta, Indonesia

I have read through the Russian Standard for Assessment Centers. My first comment is: it is very detail and thorough guidelines compare to what we have in Indonesia.

I would like to share with you on how we start our AC Guidelines.

It was in 2002 when some organization start implementing AC as part of their HR intervention. There are several HR consulting firm provide this services as well as some big corporation have their own AC. During those period, many users (organizations who assessed their employees) does not really understand what is the difference between AC method and other evaluation method. The heavy use of psychometric testing that is in appropriate is also another issue. Some psychologist, management consultants, HR managers who had been using and implementing AC according to the right definition feels that there has to be a guideline for implementing AC, so that it will not confuse with other evaluation method.

The first initiative is to form a task force in 2002 which consist of consultants, experts in HR, the government (ministry of apparatus and civil servant),academician, Head of Center for leadership development, participants who had experience in an AC program and head of AC from organization who owned AC in their company. This task force then write the first draft where we use the International Guidelines as a basis.

The task force than conduct some communication session to other organization, experts and academician to get inputs and feedback.

We call the document as a guideline rather than a decree or regulation. The intention is to make the document as a guideline for consultant, users (organization) and participants so that they are able to differentiate between AC method and non AC method so there is no law enforcement or consequences for not following the guidelines.

In 2004 we finalized the draft and launched them in a small seminar and then followed by the 1st National Assessment Center Congress in 2005.

The specific item that we describe in our guidelines that might be different from yours are:

1. We enhance the importance of adaptation process: many AC program are coming from other country that is implemented in Indonesia because the program is part of the global implementation of a multinational company. Therefore the cultural adaptation is really crucial.
2. Cultural Adaptation is not only in terms of the content of AC program but also the process of implementing it, how scoring is done and who are the players (the assessor/observer; the facilitator; the role player, etc)
3. We also describe the importance of using internal as the observer / assessor in an AC program. Many big corporation in Indonesia has their own AC program where their line managers are the observers. The guidelines would like to ensure that whoever chosen as the observer they are able to be objective and no conflict of interest
4. The other important factor that we describe in our guideline is the background and qualifications of the observer/ assessor. A minimum experience in management position is required to ensure that they understand the context of AC. This is due to many AC is implemented for managerial position.

The other key points in your guidelines is basically align with our guidelines, yours is more thorough and detail in each aspect of it.

Since then we form a Group of Indonesian AC (in Indonesian the group name is PASSTI) that continuously conduct National AC Congress, communication and education sessions on AC.

I hope the above information help you. Please let me know if you need further clarification.

Would love to hear from you again the progress of this standard. Thank you.

Адрес: Kantor Taman E3.3 Unit B3-3A Jl. Ida Anak Agung Gde Agung, Kawasan Mega Kuningan. Jakarta 12950. Indonesia

E-mail: vina.pendit@dayadimensi.co.id

Перевод

Я прочитала Российский стандарт центра оценки, и мой первый комментарий – это очень подробное и исчерпывающее руководство, по сравнению с тем, что есть у нас в Индонезии. Я хочу поделиться с вами тем, как мы начинали работу над нашим Руководством по ЦО.

Это было в 2002 году, когда некоторые компании начали вводить центры оценки для работы с персоналом. В тот момент существовало несколько консалтинговых компаний в сфере HR, которые предлагали такие услуги, а у некоторых крупных корпораций были свои собственные подразделения, проводящие ЦО. В то время многие пользователи (компании, которые оценивали своих сотрудников) не в полной мере понимали, в чем состоит разница между ЦО и другими методами оценки. Другой проблемой было слишком широкое использование психометрического тестирования. По этой причине психологи, консультанты по управлению, менеджеры по персоналу, которые использовали и внедряли центры оценки в соответствии с их изначальным, верным определением, понимали, что должно существовать руководство по проведению ЦО, чтобы их нельзя было спутать с другими методами оценки.

Первым предложением было создание рабочей группы в 2002 году, которая состояла из консультантов, экспертов из HR, государственных структур (из аппарата министерств и госслужащих), академической сферы, Главы Центра развития лидерства, и участников (тех, кто имел опыт прохождения программы ЦО) и глав отделов по оценке из компаний, которые обладали собственными разработанными ЦО. Затем эта рабочая группа составила первый вариант документа, в котором мы использовали международные стандарты в качестве основы. Затем рабочая группа провела несколько встреч с другими компаниями, экспертами и представителями науки для получения информации для анализа и обратной связи.

Мы называем этот документ руководством, а не указанием или предписанием. Идея состоит в том, чтобы создать документ с рекомендациями для консультантов, пользователей (компаний) и участников, чтобы они могли различать метод ЦО, и те методы, которые не относятся к ЦО, так что не существует никакого законодательного принуждения или последствий при отказе ему следовать.

В 2004 мы доработали проект и продемонстрировали его сначала на небольшом семинаре и затем на Первом Национальном Конгрессе по центрам оценки в 2005 году.

Вот отдельные пункты, включенные в наше руководство, которые могут отличаться от содержания Российского стандарта:

1. Мы повышаем значимость процесса адаптации: многие процедуры ЦО приходят из других стран, они реализуются в Индонезии, поскольку являются частью глобальной процедуры ЦО в транснациональной компании. Поэтому культурная адаптация чрезвычайно важна.
2. Культурная адаптация происходит не только в плане содержания программы ЦО, но также и по отношению к процедуре проведения: как подсчитываются

- результаты и кто проводит ЦО (оценщик/наблюдатель, фасилитатор, ролевой игрок и т.д.)
3. Мы также упоминаем важность использования внутренних наблюдателей/оценщиков от компании в ЦО. Многие крупные корпорации в Индонезии обладают собственными программами ЦО, когда их линейные менеджеры выступают в качестве наблюдателей. Стандарты гарантируют, что кто бы ни был выбран в качестве наблюдателя, он сможет быть объективным и не стан причиной конфликта интересов.
 4. Другим важным фактором, который мы указываем в нашем руководстве, является опыт и квалификация наблюдателя/оценщика. Требуется хотя бы минимальный опыт на руководящей позиции, чтобы гарантировать, что контекст ЦО будет понятен. Особенно это важно потому, что многие центры оценки проводятся именно для руководящих позиций.

Другие ключевые пункты в ваших Стандартах в основном соответствуют нашему Руководству, но ваш документ более тщательно и детально описывает каждый аспект.

С тех пор мы в Индонезии с помощью PASSTI (Perkumpulan Assessment Center Indonesia) постоянно проводим Национальный конгресс, а также дискуссионные и образовательные сессии по ЦО.

Я надеюсь, что упомянутая выше информация поможет вам. Хотелось бы в будущем услышать о прогрессе этих стандартов от вас. Спасибо.

Алиса Гиббонс

GIBBONS Alyssa

Colorado State University, Fort Collins, CO, USA

This Standard represents an impressive collaborative effort on the part of the Task Force, who have synthesized a great deal of research evidence, established best practice, and practical experience into a clear and accessible document. The Standard provides a straightforward introduction to the assessment center (AC) method for those who may be unfamiliar with it and a useful common language for AC practitioners, researchers, and users. It is detailed enough to provide a realistic picture of the complexity of implementing an AC process, while still making clear the need for professional expertise in the development of any particular AC.

In several respects, the requirements outlined in this Standard are more specific and concrete than the Guidelines and Ethical Considerations for Assessment Center Operations endorsed by the International Congress on Assessment Center Methods (International Task Force, 2009). For example, the Guidelines require that a job analysis must be conducted, but leave the choice of the job analytic approach to the AC developer. In contrast, the Standard outlines a particular process for job analysis and provides guidance in adapting that process in various organizational scenarios. The Guidelines note that validation research must be conducted in accordance with professional standards, whereas the Standard recommends particular procedures for establishing validity evidence in various circumstances. In all, the Guidelines leave more to the discretion of the AC developer than does the Standard, although the Standard still allows flexibility in many domains.

There are many potential advantages to the level of detail provided in the Standard, but a note of caution may also be warranted. Promoting greater consistency in AC practices can strengthen the overall reputation of ACs and increase understanding and acceptance of the method among practitioners and clients. Consistency can also facilitate knowledge sharing and comparisons among ACs, which is critical for advancing the science of the AC method. However, innovation and adaptation are also essential as the AC method develops to meet new

challenges. If the Standard is perceived as definitive and inflexible, it may inhibit the adoption of new techniques, or may discourage those who advocate different approaches from taking an active part in the Russian AC community. However, if the Standard is viewed instead as a benchmark, against which alternatives should be thoughtfully and rigorously compared, then it has considerable potential to advance AC science and practice by encouraging critical analysis of both novel and accepted AC practices.

Ultimately, I believe one of the greatest contributions of guidelines and standards such as this is that they promote discussion, collaboration, and interaction among AC professionals. Similar documents adopted in the UK (British Psychological Society), South Africa (Assessment Centre Study Group), German-speaking Europe (Arbeitskreis Assessment Center e.V.), and the international community (International Congress on Assessment Center Methods) have both emerged from and facilitated the development of vibrant communities of practice, which have stimulated and supported critical research and theoretical development. My hope is that the work begun by the Task Force in this Standard will yield similar benefits for ACs in Russia and around the world.

Адрес: College of Natural Sciences, 1801 Campus Delivery, Fort Collins, Colorado 80523-1801, USA

E-mail: alyssa.gibbons@colostate.edu

Перевод

Российский стандарт ЦО представляет собой результат выдающихся усилий со стороны Рабочей группы, которая синтезировала результаты множества исследований, существующие «best practices» и практический опыт в ясном и доступном документе. Стандарты являются простым введением в метод центров оценки (ЦО) для тех, кто может быть незнаком с ним, и необходимый «общий язык» для практиков ЦО, исследователей и пользователей. Документ достаточно детализирован, чтобы обеспечить реалистичную картину сложности применения процедуры ЦО, и в то же время ясно даёт понять необходимость профессиональной экспертизы при разработке каждого конкретного ЦО.

В некотором отношении требования, изложенные в этих Стандартах, являются более конкретными и определенными, чем в документе «Нормативы и этические принципы создания и проведения Центра оценки», одобренным на International Congress on Assessment Center Methods (International Task Force, 2009). К примеру, Нормативы требуют, чтобы был проведен анализ работы, но оставляют выбор аналитического подхода разработчику ЦО. Напротив, Стандарты описывают в общих чертах процесс анализа работы и предоставляют руководство для его адаптации при различных организационных сценариях. Нормативы отмечают, что исследование валидности должно быть проведено в соответствии с профессиональными стандартами, тогда как Стандарты рекомендуют конкретную процедуру для получения данных о валидности при различных обстоятельствах. В целом, Нормативы оставляют больше вопросов на усмотрение разработчика ЦО, чем это делают Российские Стандарты, хотя Стандарты все же допускают гибкость подхода во многих областях.

Существует множество потенциальных преимуществ такого уровня детализации, который представлен в Стандартах, но и осторожность может быть оправдана. Продвижение идеи более высокой согласованности при проведении ЦО может усилить общую репутацию ЦО и улучшить понимание и принятие этого метода среди практиков и клиентов. Согласованность может также упростить процесс обмена знаниями и сравнения ЦО, что важно для развития науки в области ЦО. Однако, новые идеи и адаптация также важны, потому что метод ЦО развивается для соответствия новым задачам и вызовам. Восприятие Стандартов как окончательных и неизменных может препятствовать привнесению новых техник и отпугнуть тех, кто выступает за другие подходы, от

принятия активного участия в работе Российского сообщества по Центрам Оценки. Однако, если Стандарты воспринимаются в качестве ориентира (бенчмарка), с которым нужно тщательно и строго сравнивать альтернативные методы, существует значительный потенциал для продвижения науки и практики ЦО на основе критического анализа как новых, так и принятых методов ЦО.

В конечном счете, я полагаю, что величайшим вкладом таких нормативов и стандартов является то, что они способствуют обсуждению, сотрудничеству и взаимодействию профессионалов по ЦО. Похожие документы, принятые в Великобритании, Южной Африке, немецкоязычной Европе и международном сообществе (International Congress on Assessment Center Methods), возникли из активных сообществ практиков, которые стимулировали и поддерживали критические исследования и теоретические разработки, а также способствовали их развитию. Я надеюсь, что работа, начатая Рабочей Группой над этими Стандартами, принесет такую же пользу для ЦО в России и по всему миру.