

<http://www.bulletennauki.com>

УДК 331.108

МЕТОДИКА ОЦЕНКИ СОТРУДНИКОВ НА ОСНОВЕ АССЕССМЕНТ–ЦЕНТРА

METHOD OF ASSESSMENT OF EMPLOYEES BASED ON THE ASSESSMENT CENTER

©Климочкина Н. И.

канд. экон. наук

Ухтинский государственный технический университет

г. Ухта, Россия

Natklim1@yandex.ru

©Klimochkina N.

PhD

Ukhta state technical University

Ukhta, Russia

Natklim1@yandex.ru

Аннотация. В работе рассмотрена методика оценки сотрудников организации на основе создания Ассесмент–центра. Этот метод может служить инструментом оценки персонала при приеме на работу, планировании карьеры уже работающего сотрудника, его развития, формировании резерва, а так же этот метод можно использовать как способ оптимизации численности для того, чтобы оставить работать в организации «лучших из лучших».

Целью работы является повышения эффективности работы сотрудников и повышения эффективности деятельности организации в целом. В работе раскрыта сущность метода ассесмент–центра, его принципы, особенности, этапы и применяемые инструменты. Проанализированы типы компетенций используемых как критерии оценки сотрудников организации.

В процессе работы были разработаны этапы реализации данного метода, а также методология проведения работы на каждом конкретном этапе. Выявлены преимущества и недостатки данной методики.

Проанализированы перспективы использования данного метода с целью повышения эффективности управления персоналом.

Abstract. The paper considers method of assessment of the organization's staff through the establishment of the Assessment center. This method can serve as a tool to assess staff recruitment, career planning an incumbent, its development, formation of reserve and you can use this method as a way to optimize the strength to keep working in the organization "best of the best". The aim is to increase the efficiency of employees and enhance the effectiveness of the organization in a whole. The paper reveals the essence of the method of the assessment center, its principles, features, stages and tools. The types of competencies are analyzed for using as the evaluation criteria of the employees of the organization.

Stages of realization of this method and the methodology of work at each stage have been developed in the process. Fdvantages and disadvantages of this technique are revealed.

The prospects of using this method are analyzed with the aim of improving the efficiency of personnel management.

<http://www.bulletennauki.com>

Ключевые слова: ассесмент, оценка персонала, методы оценки, компетенции, модели компетенций, фасилитатор, программа ассесмента.

Keywords: assessment, evaluation of staff, methods of evaluation, competences, competency models, facilitator, program of assessment.

Ассесмент–центр представляет собой методику оценки персонала, его компетенций посредством комплекса инструментов, в том числе наблюдением за реальным поведением кандидата во время упражнения. Этот метод может служить инструментом оценки персонала при приеме на работу, планировании карьеры уже работающего сотрудника, его развития, формировании резерва, а так же этот метод можно использовать как способ оптимизации численности для того, чтобы оставить работать в организации «лучших из лучших».

Ассесмент–центр является достаточно молодым явлением в бизнес–практиках российских компаний и не достаточно изучен. Так же стоит отметить, что организации в России неохотно раскрывают результаты ассесмента, поэтому в полной мере оценить эффективность мероприятия и выявить тенденции и закономерности не представляется возможным.

Процесс реализации метода ассесмент-центра можно представить последовательностью этапов:

1. Подготовка проекта. Определение целей, сроков, объемов, возможных результатов оценки;
2. Анализ деятельности и формирование критериев оценки;
3. Проектирование программы. Конструирование процедур оценки, создание плана реализации программы, описание требований и ограничений;
4. Обучение. Подготовка сотрудников организации (наблюдателей–оценщиков) к участию в программе. Цель — выработка конкретных умений для работы в проекте;
5. Реализация программы (проведение запланированных процедур);
6. Анализ. Подведение итогов, обобщение результатов, оформление итоговых материалов.

Этап 1. Подготовка проекта. Определение целей, сроков, объемов, возможных результатов оценки

Проведение ассесмент–центра начинается с постановки согласованных целей. Чтобы определить сроки, нужно учесть время, которое понадобится для нормативного оформления процесса оценки, обучения ассессоров, обработки результатов и подготовки отчетов.

Этап 2. Анализ деятельности и формирование критериев оценки (компетенций)

На данном этапе необходимо совместно с заказчиком определить компетенции, которые будут оцениваться.

Компетенции — это набор поведенческих стереотипов, которые представляют собой факторы успешности на определенной позиции в компании и помогают человеку добиваться высоких результатов в работе. Это типичное и предпочитаемое поведение, которое он демонстрирует, управляя собой, взаимодействуя с людьми и задачами, выполняя работу на определенной позиции.

Компетенции должны обладать рядом качеств:

<http://www.bulletennauki.com>

1. Релевантность должности и целям организации. При составлении модели компетенций необходимо отталкиваться как от задач, которые решают работники на этой должности в настоящее время, так и от требований, которые организация, реализуя свои цели, предъявит сотрудникам завтра.

2. Дискретность. Нужно провести жесткие границы между конкретными компетенциями и определить, где заканчивается одна и начинается другая.

3. Простота. Необходимо, чтобы сотрудники, прочитав определение компетенции и каждые ее индикаторы увидеть одно и то же поведение.

4. Справедливость. Сотрудники, которые будут использовать модель, должны увидеть явную связь между этими требованиями и конкретной работой.

5. Полнота. Следует, чтобы описание компетенции выражали весь спектр проявления этой компетенции.

6. Различительная способность. Компетенции должны быть определены так, чтобы их можно было измерить и на этой основе понять разницу между плохим, средним и выдающимся исполнителем.

7. Отсутствие избыточности. Модели компетенций должны быть описаны так, чтобы отличить лучших исполнителей от средних и худших.

Практика компаний показывает, что в ходе однодневного ассессмента можно оценить не более восьми компетенций. Так же, составляя модель компетенций, стоит учесть, что не каждая компетенция может быть объективно оценена. Например, лояльность, преданностью компании нельзя оценить с помощью ассессмента [3].

По подходу к описанию модели компетенций можно разделить на три типа:

Многоуровневая модель. Она была разработана компанией McBer&Company. В оригинальном варианте шкалы имеют отрицательное, ноль и положительное значения. Основное достоинство многоуровневых моделей — многофункциональность. Их можно применять в различных ситуациях, но прежде всего — для развития компетенций.

Классическая модель. Помимо названия и определения в ее описании обычно содержится список индикаторов — один (положительные индикаторы) или два (положительные и отрицательные). Достоинство модели в том, что ее легко внедрять и использовать. Недостаток — в более узком взгляде на сотрудника. Выбирая такой формат описания компетенций, придется разработать несколько моделей для разных должностей, а иногда и департаментов. Кроме того, поняв, что компетенции служащего превышают требуемый уровень для той или иной должности, вы не сможете определить, соответствуют ли они требованиям следующей позиции [2].

Дискретная модель, предложенная консалтинговая компания Lominger в 1992 году. Классическая модель соединяет в одной компетенции несколько близких типов поведения, тогда как Lominger предложила выделить каждое поведение в отдельную компетенцию и оценивать его отдельно, что повысило количество компетенций, но упростило и ускорило проведение оценки. Она содержит 67 позитивных компетенций, 19 негативных (ингибиторы успеха или сдерживающие факторы). Каждая компетенция описана с помощью параметров: «стандартное поведение», «недостаточное использование» и «чрезмерное использование». Обычно рекомендуют применять несколько моделей компетенций:

<http://www.bulletennauki.com>

- для рядовых исполнителей;
- для младших и средних руководителей;
- для директоров или топ–менеджеров.

На данный момент в мире принята общая технология оценки компетенций. В английском варианте данная технология оценки чаще всего называется ORCE (иногда ORCEF), в русском языке закрепилось название НОКО (или НОКОО).

Технология ORCEF — это акроним, который состоит из первых букв названий действий, которые проводятся последовательно (Observation, Recording, Classifying, Evaluating, Feed–back):

- наблюдение за поведением;
- описание поведения;
- классификация единиц поведения относительно индикаторов компетенций;
- оценка компетенций;
- обратная связь.

Этап 3. Проектирование программы. Конструирование процедур оценки, создание плана реализации программы, описание требований и ограничений.

Определившись с факторами успешности на оцениваемых позициях, необходимо разработать дизайн ассессмента. Нужно создать матрицу оценки, выбрать упражнения, составить расписания и организовать логистику.

В пятибалльной шкале оценки распределение такое:

- «5» — уровень мастерства;
- «4» — сильная сторона;
- «3» — требуемый уровень;
- «2» — компетенция нуждается в развитии;
- «1» — компетенция не развита.

Четырехбалльная шкала является производной пятибалльной, но в ней «4» и «5» обозначены как превышение требований, т. е. если уровень отклонения выше, то насколько, становится не важно, а если ниже — то стоит оценить степень отклонения. Ряд исследователей рекомендуют выставлять только целые оценки. Особенно это актуально для многоуровневой модели компетенций. А в классической модели чаще бывают дробными: «0,5», «1», «1,5», «2», «2,5» и т. д.

После выбора компетенций и составления матрицы оценки, необходимо составить предварительное расписание исходя из выбранных типов упражнений.

Далее необходимо выбрать конкретные упражнения. На этой стадии можно выбрать три пути:

1. разработать упражнение самостоятельно;
2. купить готовое упражнение у консалтинговой компании (такие упражнения называют упражнениями «с полки» — on the shelf);

3. заказать консалтинговой компании разработку упражнений:

Условно инструментарий комплексной оценки можно разделить на две группы

1. Интерактивные методы требуют обязательного присутствия наблюдателей. Они могут быть групповыми и индивидуальными.

2. Методы оценки, не требующие участия наблюдателей — те, которые участники выполняют индивидуально. Необходим один администратор, который дает инструкцию и по истечении отведенного времени собирает буклеты с ответами.

<http://www.bulletennauki.com>

Такие методы оценки можно разделить на подгруппы:

- психометрические инструменты (тесты и опросники);
- упражнения, которые могут быть разного уровня сложности: операционные, тактические и стратегические.

Самые сложные упражнения — стратегические, связанные с неопределенностью. Часто в исходных данных маскируется важная информация за второстепенными факторами, и задача кандидата увидеть картину в целом, игнорируя ненужную информацию, и предложить стратегически важные решения, отвечающие интересам компании.

В упражнениях тактического уровня предлагается выбор плана действий в соответствии с заранее определенной стратегией. Кандидат, анализируя и систематизируя информацию, расставив приоритеты, должен выбрать решение и план действий.

Упражнения операционного уровня предполагает выбор решения из нескольких альтернатив, учитывая их достоинства и недостатки.

Этап 4. Обучение. Подготовка ассессоров

Планируя ассесмент, стоит так же определиться, внутренними или внешними силами будет реализовываться центр оценки.

Особенности проведения ассесмент–центра внешними силами:

1. Стоимость проведения качественного ассесмента достаточно высока и зависит от сложности выполняемых задач, должности, количества оцениваемых, формы и структуры итогового отчета и уровня привлекаемых консультантов.

2. Использование методов, применяемых при оценке, сложно. Если внутренний ассессор не обладает достаточным опытом, он не может точно проанализировать полученную информацию и не допустить погрешностей оценки.

3. Третья особенность в пользу привлечения внешних консультантов — это их «неангажированность». Поскольку внешние эксперты не заинтересованы в лабиринтировании чьих-либо интересов и независимы от мнения того или иного руководителя или участника ассесмента. Внешняя оценка дает информацию о «качестве» персонала компании такой, какая она есть, без ретуширования и расцветивания.

4. После осуществления оценки внешними ассессорами подготавливается отчет, который без предварительных договоренностей не содержит рекомендаций по применению полученных данных и плана проведения дальнейших мероприятий. Если изначально не была поставлена цель составления рекомендаций по дальнейшему развитию персонала или составления плана кадровых мероприятий, консультанты могут этого не делать, поскольку это не входит в задачи внешнего центра оценки.

5. При внешней оценке ассессоры используют универсальные модели поведения, что для прогнозирования успешности кандидата именно для данной компании может быть не совсем объективно.

Особенности проведения ассесмент–центра внутренними силами:

1. Если руководитель представляет персонал как важнейший ресурс, от качества которого зависят успехи организации, то применение на постоянной основе метода ассесмент–центра можно осуществлять внутренними силами.

2. Внутренний центр оценки необходим, если:

<http://www.bulletennauki.com>

- периодически отслеживается качество персонала в организации;
 - стоит задача по формированию кадрового резерва компании;
 - существует потребность в подборе, обучении и развитии сотрудников;
 - имеется развитая региональная сеть, удаленные представительства и желание повысить управляемость персоналом;
 - заинтересованность в оптимизации системы управления персоналом в целом.
3. При разработке внутреннего ассессмента основные затраты приходятся на:
- разработку и внедрение оценочных технологий;
 - обучение сотрудников;
 - автоматизацию процесса обработки и хранения информации;
 - затраты на оборудование, помещение и др.
4. Еще одно преимущество использования внутренних центров оценки формирование доверия к технологии оценки у тех менеджеров, которые принимают в ней участие в качестве наблюдателей.
5. Применение метода Центра оценки внутренними специалистами компании, бывает единственным выходом, в том случае, если руководство компании не готово или в силу других обстоятельств не может предоставить необходимые данные для проведения оценки внешними экспертам [4].

Тренинг наблюдателей, как правило, длится от трех до пяти дней. Программа трехдневного тренинга предполагает подготовку наблюдателей. В пятидневный тренинг дополнительно включены такие темы, как написание отчетов, предоставление индивидуальной обратной связи, а также логистика центра оценки. Линейные менеджеры, как правило, не пишут отчетов, не составляют расписания и не занимаются вопросами логистики центров оценки, следовательно, для них трехдневной программы будет вполне достаточно. Для HR-специалистов больше подходит пятидневный тренинг [1].

Кто может реализовывать ассессмент внутренними силами:

I. отдельно выделенные сотрудники, которые специализируются исключительно в проведении центров оценки уместны в ситуации, когда происходит бурный рост компании и потребности в рекрутменте велики;

II. привлечение специалистов отдела персонала является хорошей возможностью для расширения зоны профессиональной компетентности HR-специалистов;

III. непосредственные руководители или менеджеры других подразделений. Этот вариант имеет существенный недостаток: руководителям приходится отвлекаться от их непосредственной работы.

Возможным может стать обучение одновременно и специалистов отдела персонала, и линейных менеджеров: первые будут отвечать за организацию процесса, проведение оценки, написание отчетов, вторые — за индивидуальную обратную связь участников.

Этап 5. Реализация программы

После обучения ассессоров можно приступить непосредственно к процессу оценки. К этому моменту в организации должен быть руководитель проекта по оценке (фасилитатор, т. е. человек, обеспечивающий успешную групповую коммуникацию) и администратор.

Фасилитатор назначает ассессмент, согласовывает компетенции и упражнения с заказчиком. Его основные функции — следить за соблюдением технологии ассессмента в ходе реализации проектов.

<http://www.bulletennauki.com>

Администратор — человек, который будет составлять расписания, приглашать кандидатов и наблюдателей, заказывать комнаты для проведения оценки, и вести всю коммуникацию с участниками проекта. В ходе центра оценки он дает инструкции участникам.

Программа ассессмента начинается с введения в процедуру оценки. Необходимо установить контакт, рассказать о целях и принципах работы и ожидаемом результате.

Требования к проведению оценочных процедур:

1. Все внимание ассессора должно быть сосредоточено на кандидате для сбора и анализа информации о нем;

2. Необходимо создать одинаковые условия для всех ассессоров во избежание влияния побочных факторов;

3. При проведении ассессмента участие ассессора должно быть незаметным, чтобы избежать «эффекта экспертизы», когда оцениваемый ведет себя не так, как вел бы себя в реальной жизни, а так, как ожидает от него эксперт.

Завершить работу следует совместной встречей, на которой подводятся итоги, даются ответы на возникшие вопросы.

Этап 6. Анализ. Подведение итогов, оформление итоговых материалов.

После проведения оценки ассессоры пишут отчеты. Отчет — важная составляющая работы ассессора. По этому документу заказчик судит о качестве работы. Поэтому важно планировать написание отчетов как можно ближе к ассессменту, чтобы не забылись впечатления о кандидате и какие-то особенные моменты.

Качественный отчет должен содержать прямые ответы на поставленные вопросы, в нем содержатся оценки по каждой из компетенций и подробное описание типичного и предпочитаемого поведения кандидата по каждой компетенции. Приведена доказательная база: описано поведение, продемонстрированное кандидатом в каждом упражнении, из описаний всех упражнений, в которых оценивалась каждая компетенция, логично вытекают выводы о типичном и предпочитаемом поведении кандидата.

Из проведенного анализа можно выделить преимущества и недостатки ассессмент-центра.

Преимущества ассессмент-центра:

—объективная оценка личностного потенциала сотрудников, его сильных и слабых сторон;

—объективность процедур, измеряющих всех участников по определенным качествам или способностям с использованием единого стандарта;

—возможность выяснить индивидуальную мотивацию (потребности, ожидания, цели, интересы);

—формирование кадрового резерва из сотрудников с высоким управленческим потенциалом;

—предоставление участникам равных возможностей для демонстрации своего потенциала.

Недостатки ассессмент-центра:

—процедура требует времени и значительных материальных затрат;

—высокие требования предъявляются к организаторам и наблюдателям.

Прежде чем реализовывать ассессмент-центр, руководителю необходимо оценить достоинства и недостатки этого метода и сопоставить все показания к проведению комплексной оценки и возможности компании.

<http://www.bulletennauki.com>

Список литературы:

1. Бакшт К. А. Охота за головами: технологии эффективного набора кадров: конкурс, дефицит, вербовка, кадровый ассесмент. СПб.: Питер, 2014. 288 с.
2. Барышникова Е. И. Оценка персонала методом ассесмент–центра. Лучшие HR–стратегии. М.: Манн, Иванов и Фербер. 2013. 240 с.
3. Андреева И. С., Данилов И. П. Компетентностный подход к управлению персоналом как конкурентное преимущество предприятия // Вестник Чувашского университета. 2014. №1. С. 218–224.
4. Кошевенко С. В. Разработка примерной программы Assessment Center карьерного потенциала сотрудников // Современные научные исследования и инновации. 2014. №12. Режим доступа: <http://web.snauka.ru/issues/2014/12/41542> (дата обращения 04.03.2015).

References:

1. Bakst K. A. Bounty hunting: techniques for effective recruitment: competition, shortage, recruitment, personnel assessment. SPb.: Peter, 2014. 288 p.
2. Baryshnikova E. I. Evaluation of staff by the assessment center. Best HR strategy. Moscow: Mann, Ivanov and Ferber. 2013. 240 p.
3. Andreeva I. S., Danilov P. I. Competence approach to personnel management as a competitive advantage of the enterprise // Bulletin of Chuvash University, 2014, no. 1., pp. 218–224.
4. Koshevenko S. V. Development of an Assessment Center program career potential of employees // Modern scientific research and innovation. 2014, no. 12., Available at: <http://web.snauka.ru/issues/2014/12/41542>, accessed 04.03.2015.

*Работа поступила в редакцию
11.03.2016 г.*

*Принята к публикации
16.03.2016 г.*