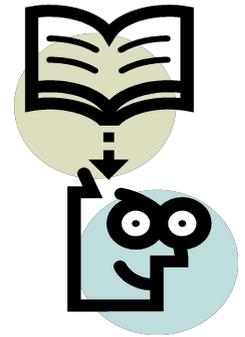


Assessment Centre как кадровая ТЕХНОЛОГИЯ

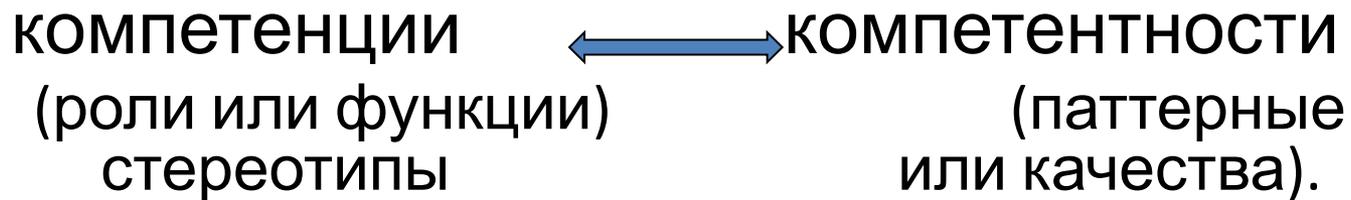
Тематические блоки:

1. Понятие АС
 - Место оценки персонала в кадровой работе
2. История метода
3. Этапы развития АС (виды АС)
4. Основы и принципы технологии АС
5. Преимущества и ограничения АС
6. Этапы реализации технологии АС



Понятие АС

- Ассесмент центр – это технология, оценивающая компетентность человека в профессиональном ключе.
- Компетентность – ключевое понятие АС.
- Компетентность как обладание компетенцией.



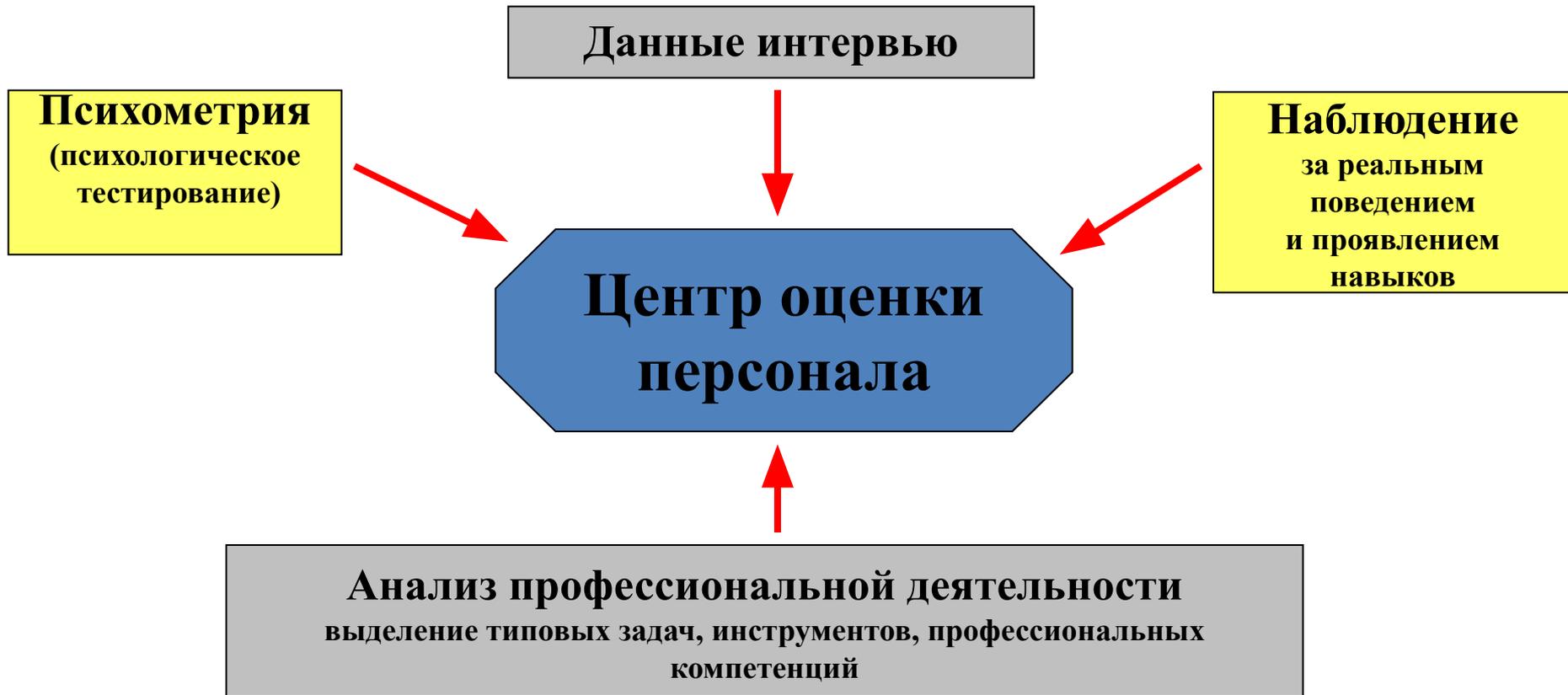


Assessment centre (от англ. «оценка имущества») – процедура, предназначенная для того, чтобы в специально смоделированных ситуациях, типичных для исследуемой деятельности, выявить, проанализировать и оценить степень выраженности у специалиста профессионально важных качеств, компетентностей.

Теоретические подходы в основе АС:

- Бихевиористская стратегия познания человека
(предмет исследования - поведение как совокупность внешне наблюдаемых реакций субъекта на воздействие внешней среды)
- Психометрия
(выделение в поведение человека измеряемых критериев, возможность сравнения по этим критериям разных людей)
- Клиническое наблюдение
(сравнение ситуативных и оптимальных для данной личности поведенческих критериев)

Основы технологии АС



Оценочные данные формируются по материалам: психологических тестов, данных критериального интервью, экспертной оценки поведенческих особенностей, анализа продуктов индивидуального труда

АС = всегда групповая процедура!

АС – гуманитарная технология!

- Технология не как законченный инструмент (готовая, неизменная совокупность методов), а как строительство инструментов при работе с конкретной ситуацией
- Технология как совокупность методов, эффекты которых необходимо знать!
- В отношении гуманитарных технологий трудно говорить об объективности, можно скорее говорить о снижении субъективности

Принципы технологии АС

объективность

1. Уникальная система критериев оценки + четкость критериев
2. Оценка реально наблюдаемого поведения (а не гипотез о нем)
3. Комплекс взаимозаменяющих и дополняющих техник, упражнений
4. Модельные ситуации на материале профессиональной деятельности
5. Наличие специально подготовленных наблюдателей (экспертов компании)
6. Множественность процесса оценки:
 - *множество участников (оптимально 4—6 чел.)*
 - *команда наблюдателей*
 - *совместные обсуждения при принятии решений*

гибкость

1. Использование разнообразных инструментов, конкретных методик оценки
2. Высокая адаптивность технологии под разные задачи
3. Развитие технологии ассессмента

Место оценки персонала в кадровой работе

Цели	Задачи
Отбор персонала	оценить степень готовности кандидата к работе в должности
Повышение/перемещение	оценить степень готовности к выполнению новых функций; включить в новую деятельность
Изменение оплаты/премирование	оценить степень эффективности при выполнении работы
Идентификация сотрудников с повышенным потенциалом	запустить процесс личных и организационных изменений
Формирование кадрового резерва	отобрать наиболее перспективных сотрудников
Определение потребности в обучении	оценить уровень и содержание обучения
Обучение и развитие сотрудников	запустить процесс личных и организационных изменений
Сокращение /увольнение/понижение	оценить перспективы, дать рекомендации, где человек будет успешным
Реорганизация	оценить возможность / невозможность сотрудника работать в новых условиях

Ограничения АС

- Не рационально оценивать исполнительский персонал
- Дороговизна, трудоемкость
- Сильное влияние на компанию
- Чаще «штучная вещь»

Преимущества АС для организации

- Включение АС в концепцию развития персонала организации
- Большая точность при принятии кадровых решений
- Повышение объективности оценки в глазах сотрудников компании за счет использования технологии АС
- Индивидуальные рекомендации по развитию сотрудников

Валидность АС

- Запад: 60-70%
- Россия: около 80%

История метода

1. Первым, взявшим на вооружение технологию АС, был полководец Суворов при взятии крепости Измаил



2. Технология ассессмента начала формироваться в нач. XX века, когда бихевиоризм становится одним из ведущих направлений западной психологии.

Прототипы современных Ассесмент центров появились в **Европе** в период второй мировой войны.

В **Англии** Приемная Комиссия Адмиралтейства (**1942 г.**) показала большую эффективность в отборе кандидатов на офицерские курсы по сравнению с традиционными методами.

Особенности:

- Поведение как показатель успеха
- Множество источников данных при принятии решения

3. В США с 1944 г. Служба стратегических исследований (ССИ), впоследствии ЦРУ, начала использовать европейский опыт отбора людей для военных целей. Это событие часто называют рождением Assessment centre.

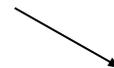
(Гос. служба)

4. Создание в **1945** г. в **Англии** Отборочной Комиссии для Государственной Службы (ОКГС), которая оценивала соответствие кандидатов при поточном найме на дипломатическую работу и государственную службу, явилось дальнейшим развитием новой методологии отбора.

Результат: образование двух подходов, оказывающих влияние на стиль и содержание АС:



Английского



Американского

5. В **1949** г. было проведено первое исследование новой технологии отбора, которое констатировало высокую оценку валидности (АС дает прогностическую точность в объеме 80%).

В нач. **50-х** гг. телефонная компания **AT&T** (США) начала использовать новый метод для набора кадров и оценки менеджерского потенциала сотрудников.

(мультинациональные компании)

6. В **60-80-е гг.** – стабильный рост в использовании методологии АС, особенно в Америке и странах Европы, где располагались представительства мультинациональных компаний (IBM, Rank Хегох, Mars и т.д.)

7. Исследования **90-х гг.** показали, что АС пользуется почти половина (49.9%) организаций в частном секторе и 38.7% организаций госсектора.

Этапы развития АС

(виды АС)

1. Диагностический ассесмент (традиционный) - направлен на выявление компетентностей, обеспечивающих реализацию стандартных компетенций организации (способность организации решать типовые для данного вида деятельности задачи).

2. Развивающий ассесмент

«+» АС:

- оценка не только реализованных компетентностей участников, но и их потенциальных возможностей
- эффект развития у участников АС

– направлен на диагностику и дальнейшее развитие персонала, включает работу с ключевыми компетенциями (способность организации решать *инновационные* для данного типа деятельности задачи).

Сам термин «**Development-assessment**» – **Центр Оценки и Развития** – появился в **1987** г. (Rodger and Mabey), однако использовать Ассесмент центр в целях развития компания АТ&Т начала уже в **1971** г.

Development-assessment – это использование технологии Ассесмент центра для определения сильных и слабых сторон человека в области его потребностей в развитии, удовлетворение которых повысит эффективность работы и ускорит карьерный рост, что, в свою очередь, повлияет на успех организации в целом.

В основе Development-assessment лежат следующие гипотезы:

1. Люди могут меняться, если приложить большие усилия к их развитию в конкретных отдельно взятых областях.
2. Персонал всегда достаточно мотивирован к необходимым действия по развитию и будет следовать своему плану развития.
3. Достаточно хорошо известно, какие развивающие действия повлияют на какие навыки.

В 1977 г. Воеут и Ноуле (1977) выделили две разных стратегии Центров развития :

- **стратегию Идентификации** - выявляет потенциал «быстрого роста», направлена на формирование элитной группы сотрудников для решения инновационных задач
- **стратегия Диагностики** - нацелена на повышение компетентности всего персонала для выполнения текущей работы.

3. Self - Assessment

Self-assessment – Центр Самопознания - был разработан в середине 70-х годов (Mike van Oudtshoorn в сотрудничестве с Roger Pryor и David Henson из ICL).

Центр Самопознания – это Центр Оценки и Развития, выявляющий *сильные* стороны участников и потребности в развитии по заранее заданным и непосредственно связанным с профессиональной деятельностью критериям в имитационных ситуациях, отражающих содержание работы, и предполагающий высокую степень вовлеченности участников.

Процесс самопознания заключается в полной самооценке эффективности собственной работы. В центре внимания – определение потребностей в собственном развитии.

Цели Self-assessment:

- Разработка индивидуального плана развития, удовлетворяющего выявленным потребностям в развитии и основанном на сильных сторонах участника.
- Развитие у участников навыков работы с методиками оценки эффективности работы.
- Ознакомление с технологией и процедурами Ассесмент центра.

4. Стратегический ассесмент (ЦКТ-21 век)

- использование проективных ситуаций для работы с ведущими компетенциями (способность организации к созданию новых видов профессиональной деятельности). Технология Стратегического ассесмента значительно расширила цели и задачи, которые решал Центр Оценки.
- **Стратегический ассесмент** – технология оценки кадрового потенциала компании и поддержки процессов организационных изменений на уровне личности, управленческой команды и организации в целом.
- **Стратегический ассесмент** – технология, позволяющая управлять процессом перехода от этапа «интервенции» к этапу «интеграции нового», когда организационные изменения планируются, а этап «хаоса» сознательно отработан.

Цели стратегического ассессмента:

1. Кадровый аудит (анализ кадровой обеспеченности организации).
2. Инициирование процессов организационного развития на уровнях:
 - личности,
 - группы и организации в целом,
 - содержания деятельности (разработки новых управленческих технологий деятельности компании).
3. Разработка кадровых программ, обеспечивающих процесс организационных изменений.

Этапы реализации технологии АС

I. Подготовка программы

(ключевой вопрос: **Зачем?**)

- A) Определение целей в соответствии с потребностями заказчика:
 - при наборе новых сотрудников – конкретизация образа желаемого сотрудника;
 - при оценке потенциала сотрудников – продвижение / формирование проектных групп и др.;
 - при оценке потребностей в обучении – профессиональное развитие / специальные знания / личностный рост.

- Б) Определение сроков работы с учетом времени на подготовку нормативных документов, обучение наблюдателей, обработку результатов

- В) Определение возможных результатов оценки

II. Кадровое программирование

(ключевой вопрос: **Что оцениваем?**)

- А) Анализ деятельности с учетом организационной культуры и схем взаимодействия, используемых в организации;

- Б) Определение компетентностей через
 - выявление ключевых особенностей деятельности и описание их в терминах профессиональных функций (задач)
 - выявление профессионально важных качеств, необходимых для успешного выполнения профессиональных задач.

- В) Разработка поведенческих индикаторов

Анализ деятельности и формирование профиля компетентностей

Материалы к семинару
«Assessment center»

Критерии оценки в рамках Ассессмент центра

На основании **анализа деятельности** строится компетентностная модель

Компетенция — набор взаимосвязанных навыков, способностей и технологий организации, обеспечивающий эффективное решение определенного класса задач (типов ситуаций). Это круг задач, которые должен уметь решать специалист

На уровне личности компетенции соответствует **компетентность**

Т.о., критериями оценки выступают описания ряда личностных характеристик, свойств и особенностей мотивации, которыми должен обладать человек для успешной работы в рамках заданных компетенций (типов задач) конкретной должности или компании в целом

Цели анализа профессиональной деятельности

1. Оптимизация функционирования организации (нормирование, оценка интенсивности, оценка качества труда, регламентация должностных обязанностей, проектирование деятельности и организационной структуры)
2. Построение процедур профессионального отбора и оценки персонала

Обычно описываются следующие составляющие деятельности специалиста:

- Цели, задачи, требования, типы задач, которые стоят перед сотрудником, результаты деятельности, которые необходимо достичь, постановщик/и задач, мера ответственности и самостоятельности сотрудника
- Условия, уровень позиции в организационной структуре, социальные условия деятельности, характер деятельности – коллективная или в большей мере индивидуальная
- Предмет деятельности - на что направлена активность сотрудника: работа с людьми, с техникой или с документами (в электронном или письменном виде)
- Культура, нормы и ценности организации

Основные подходы к формированию критериев оценки:

- **по конечному результату** (анализ результатов труда, ожидаемых от сотрудника на конкретном рабочем месте);
- **от идеальной модели личности** (анализ "психологического портрета", изучение черт успешного сотрудника);
- **изучение требований должности**, (анализ самой работы, изучение нормативных документов, ее регламентирующих, анализ деятельности различными методами профессиографии);
- **другие подходы** (например, **игрового моделирования или экспертной оценки**).

Методы анализа деятельности

АНАЛИЗ ДОКУМЕНТОВ

- должностные инструкции,
- положения,
- приказы,
- методики реализации отдельных работ

НАБЛЮДЕНИЕ – фотография рабочего дня

ИНТЕРВЬЮ:

- с исполнителем
- с руководителем
- с коллегами по работе

ЭКСПЕРТНЫЕ ОПРОСЫ:

- Метод отдельных заданий
- Метод оценки требований
- Метод критических инцидентов

Профессиографическое тестирование (Опросник Липмана)

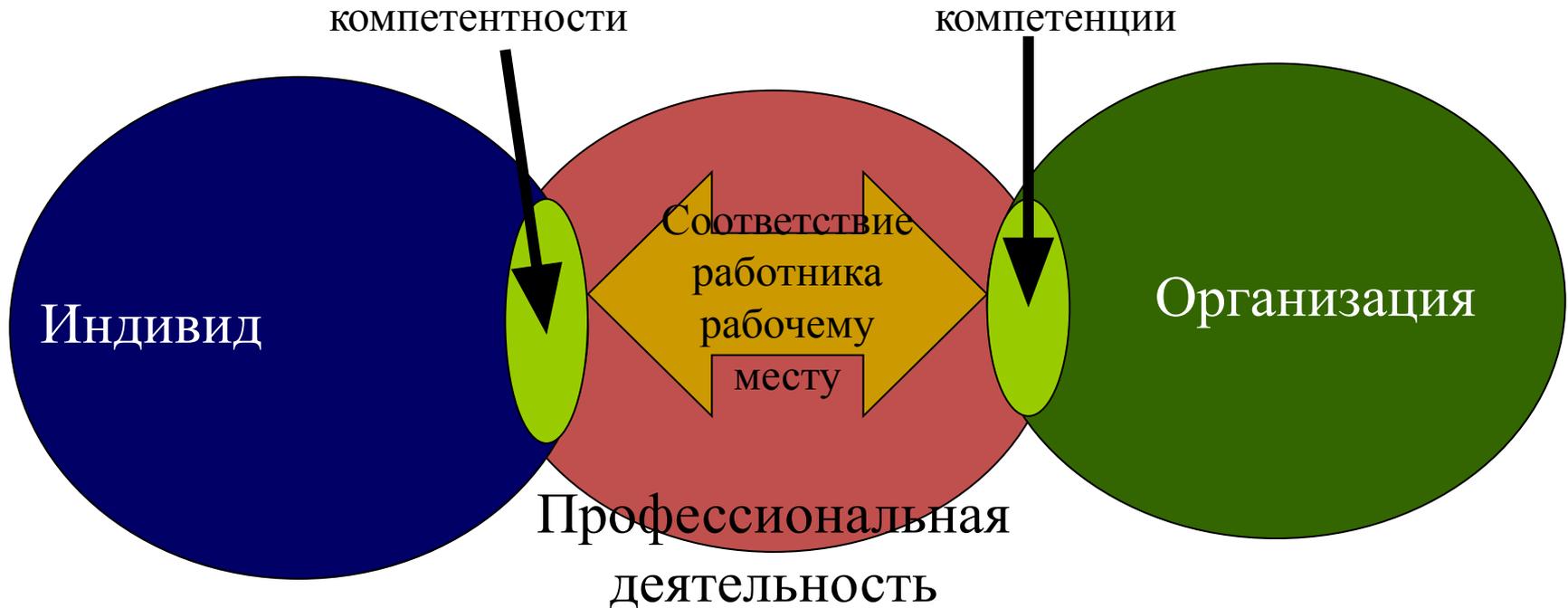
Создание профиля компетентностей

- **Определение целей** – определение рамок проекта по созданию и использованию компетентностей, конкретизация процессов в которых компетентностный профиль может быть использован в дальнейшем (рекрутмент, оценка, аттестация, мотивация, оценка эффективности обучения)
- **Формирование экспертной группы** – поиск специалистов и менеджеров, имеющих опыт работы (руководства) в изучаемой деятельности
- **Получение данных** – интервьюирование, экспертные опросы, наблюдение, анализ документов
- **Анализ и систематизация данных** – группирование, название, описание, подбор поведенческих индикаторов
- **Экспертиза созданного профиля компетентностей** – оценка валидности созданного профиля, доработка самого списка, описаний и перечня поведенческих индикаторов
- **Утверждение списка компетентностей** – нормативное оформление результатов работы по созданию профиля компетентностей (например, утверждение методики оценки кандидатов)

Примеры критериев

№№	Критерий	Описание
1	Аналитичность мышления	способность видеть как ситуацию в целом, так и ее отдельные элементы, умение схватывать суть взаимосвязей, присущих ситуации, навыки обобщения, умение делать выводы из противоречивой информации, выделять приоритеты, навыки сбора информации и умения структурировать большие объемы информации
2	Динамичность мышления	способность быстро собирать и обрабатывать информацию по ситуации, выбирать из большого количества необходимую информацию для решения данной задачи. Умение быстро сформировать запрос на поиск информации.
3	Способность к лидерству	способность мобилизовать и использовать ресурсы рабочей группы для достижения результата. Умение мотивировать сотрудников на эффективную работу, авторитетность, лидерский потенциал
4	Адаптивность	умение находить адекватные способы поведения в различных ситуациях, быть эффективным в меняющихся условиях. Способность быстро переключаться с одного вида деятельности на другой.

Компетентностная модель



Кластеры компетентностей

Для удобства критерии группируют в блоки / кластеры. **Пример** кластеризации:

- Мыслительные способности
- Организаторские способности
- Коммуникативные способности
- Личные качества

Целесообразно выделять не более 12 компетентностей. Точность оценки снижается с увеличением количества критериев.

Признаками удачного описания критерия оценки следует считать:

- понятность формулировки,
- краткость,
- отсутствие тавтологии,
- привязку к позиции / уровню в организации,
- ориентацию на компетенции организации.

III. Кадровое сценирование

(ключевые вопросы: **Как?** и **Кто?**)

А) Разработка программы проведения оценочных процедур

1. Активные групповые методы (групповая дискуссия, презентация, имитационные, ролевые и стратегические игры и др.)

2. Специальные упражнения (выполняются индивидуально)

- Кейсы
- Оргтест

3. Психологические тесты:

- Способностей и интеллектуальные тесты
- Психодиагностические методики

4. Глубинное интервью

Б) Обучение наблюдателей из сотрудников компании (проведение тренинга наблюдения и оценивания)

Виды оценочных процедур

Этап кадрового
сценирования

Материалы к спецпрактикуму «Assessment center»

- Как измерить каждую из компетентностей, вошедших в профиль ?
- В каких процедурах можно увидеть проявление той или иной компетентности ?
- Каковы правила измерения компетентностей в процедурах Ассесмент-центра ?

Основные процедуры оценки

I. Групповые упражнения, моделирующие типичные ситуации профессиональной деятельности

- 1. Групповые дискуссии.
- 2. Мозговой штурм
- 3. Устная презентация = доклад по заданной теме
- 4. Ролевые игры
- 5. Слалом
- 6. Анализ проблемных ситуаций = кейс-стади

II. Специальные упражнения

=организационный тест = ин-баскет

III. Интервью

= сбор биографических данных

IV. Психологические тесты

VI. Профессиональные тесты

V. Организационно-управленческие игры

(на материале реальных и актуальных проблем конкретной организации).

Компетентности, диагностируемые в различных видах процедур

Процедуры оценки	Диагностируемые компетентности
Групповые упражнения	ролевой репертуар, схемы взаимодействия в группе, коммуникативные навыки; системность, креативность и гибкость мышления
Специальные упражнения	профессиональные знания и умения, мыслительные и организационные способности
Интервью	ценностные установки, самооценка, мотивация, круг интересов
Психологические тесты	дополнительная информация о личностно-деловых качествах, психологических особенностях, определяющих профессиональную эффективность
Организационно-управленческие игры	мыслительные и управленческие способности

Групповые упражнения

1. **Групповая дискуссия** — коллективное обсуждение какого-либо вопроса, при котором происходит коллективное сопоставление информации, мнений, идей, предложений ее участников.

Возможности групповой дискуссии для ассессмента:
диагностические и запускающие процесс изменений.

Виды групповых дискуссий:

- По типу фасилитирования: свободная / регламентированная
- По целям: продуктно / процессуально ориентированная

При проектировании групповых дискуссий
учитывают: цели, характер группы, степень включенности ведущего.

Кроме того, желательно соблюдать следующие
правила:

- Тема – проблемна,
- Проблема – значима,
- Количество продуктов дискуссии ограничено

Критерии, диагностируемые в групповой дискуссии:

- 1) Мыслительные способности:
аналитические и синтетические способности; гибкость мышления
- 2) Организационные способности:
ориентация на результат; способность планировать и проектировать; умение организовать работу группы
- 3) Коммуникативные способности:
умение воздействовать; умение устанавливать контакт с аудиторией; культура речи; навыки ведения переговоров
- 4) Личностные особенности:
мотивационно-ценностные особенности; адаптивность, толерантность
- 5) Роли

2. Мозговой штурм (мозговая атака) – наиболее свободная форма дискуссии, запускающая процесс креативного (творческого) мышления. Главная функция этой технологии – обеспечение процесса генерирования идей без их анализа и обсуждения участниками.

Этапы проведения мозгового штурма:

1. Инструктаж (регламент, правила)
2. Продуцирование идей
3. Групповое обсуждение выдвинутых идей

Виды мозгового штурма

- директивный – ведущий вмешивается и четко ведет процесс
- недирективный – ведущий в роли фасилитатора

Критерии, диагностируемые в процедуре мозгового штурма

- 1) Мыслительные способности: творческие способности; гибкость мышления,
- 2) Организационные способности: ориентация на результат,
- 3) Коммуникативные способности: скорость, понятность речи; убедительность, гибкость в общении,
- 4) Личностные особенности: инициативность, дисциплинированность, адаптивность, способность работать по правилам, готовность к обучению,
- 5) Роли: генератор идей, организатор

3. Доклад – способ индивидуальной презентации автором своих идей в режиме публичного выступления

Виды доклада

- А) **Презентация**: подготовка небольшого сообщения за короткое время
- Б) **Импровизация**: подготовка очень большого сообщения за короткое время;
- В) Собственно **Доклад**: подготовка небольшого сообщения на основании представленных материалов за продолжительное время.

Критерии, диагностируемые в процедуре доклада:

- 1) Мыслительные способности: работа с информацией, аналитические, синтетические, творческие способности; гибкость мышления
- 2) Организационные способности: ориентация на результат, способность планировать и проектировать
- 3) Коммуникативные способности и умение устанавливать контакт с аудиторией, культура речи; навыки ведения переговоров
- 4) Личностные особенности: стрессоустойчивость, эмпатия
- 5) Роли: транслятор, коммуникатор, партнер

4. Ролевая игра – имитация реального процесса, характерного для различных деловых ситуаций, разыгрываемого по заданным или придуманным участникам правилам. Правила задаются в виде ролей – моделей поведения.

Типы ролей, используемых в игре:

- **Профессиональные** – тип специальности
- **Должностные** – уровень в организации
- **Социальные** – причастность к социальным институтам
- **Групповые** – по типу процессов, которые реализуются в группе

Критерии, диагностируемые в ролевой игре:

- 1) Мыслительные способности: гибкость мышления
- 2) Организационные способности: ориентация на результат, способность планировать и проектировать
- 3) Коммуникативные способности: гибкость в общении, убедительность, партнерские отношения
- 4) Личностные особенности: инициатива, способность работать по правилам, готовность к обучению, адаптивность
- 5) Роли: транслятор, коммуникатор, партнер

5. Слалом – разновидность ролевой игры с вариативностью ролевого репертуара участников игры в условиях ограниченного времени.

Отличительные признаки:

- Многоальтернативность решений
- Наличие вариативности ролей
- Различие целей участников игры, исполняющих разные роли
- Взаимодействие ролей в условиях цейтнота
- Индивидуальное оценивание деятельности участников игры
- Наличие управляемого эмоционального напряжения

Критерии, диагностируемые в слаломе

- 1) Мыслительные способности: системность, динамичность, гибкость, креативность мышления
 - 2) Коммуникативные способности: эффективные взаимоотношения, ведение переговоров
 - 3) Личностные особенности: стрессоустойчивость, адаптивность
- В зависимости от задачи, которую перед собой ставят проектировщики ЦО, смоделированные ситуации могут диагностировать *различные* компетентности !

6. Кейс-стади – это деловая игра, сочетающая в себе профессиональную деятельность с игровой и основанная на решении микропроблем, максимально приближенных к реальным бизнес-проблемам.

Критерии, диагностируемые в слаломе:

- 1) Мыслительные способности:
аналитические и синтетические способности,
динамичность, гибкость, креативность мышления
- 2) Коммуникативные способности:
эффективные взаимоотношения при решении
комплексных, многопрофильных проблем
- 3) Личностные особенности:
инициативность, толерантность
- 4) Профессиональные знания и умения на уровне задач:
бизнес-опыт, умение его использовать в новой ситуации

Специальные упражнения

Специальные упражнения – письменные задания, которые позволяют моделировать типичные для целевой деятельности (должности) задачи в связи с теми качествами (компетентностями), которые необходимы для их решения.

«**Организационный тест**» - письменное упражнение, моделирующее процесс работы специалиста с разноплановой, минимально структурированной письменной информацией, принятие решений на ее основе и проектирование их реализации в заданных условиях.

Особенности процедуры:

- существование требований и правил
- большой объем разноречивой и трудно сопоставимой информации
- отсутствие традиционных схем решения задачи
- временные ограничения

Критерии, диагностируемые в организационном тесте:

1) Мыслительные способности:

способность к анализу, систематизации и обобщению разрозненной информации; способность к абстрактному мышлению

2) Организационные способности:

ориентация на результат, планирование и проектирование, делегирование полномочий

3) Коммуникативные способности:

гибкость в общении, убедительность, партнерские отношения

4) Личностные особенности:

стрессоустойчивость, ответственность

Правила отбора и проведения оценочных процедур

1. Направленность на сбор максимально широкой диагностической информации через необходимое и достаточное количество упражнений
2. Один критерий оценивается в нескольких упражнениях - желательно трех (≥ 3) !
3. В каждом упражнении оценивается оптимальное количество критериев - не более шести (≤ 6) !
4. Прямая связь с профессиональной деятельностью
5. Исключение влияния побочных факторов
6. Учет образовательного и культурного уровня участников
7. Снижение «эффекта экспертизы»

Пример СПЕЦИФИКАЦИОННОЙ ТАБЛИЦЫ

Процедуры Компетенции	Зн-во	ГД	Рол. игра	Докла д	КОТ	Кейс	Сла- лом	Спец.У
Гибкость мышления			X		X	X	X	
Системность мышления				X		X		
Ориентация на результат		X	X		X	X		
Руководство группой		X				X		
Планирование и проектирование	X			X		X		X
Контроль		X						X
Эффективность взаимодействия	X	X	X					X
Ведение переговоров		X	X					X
Лояльность				X			X	
Готовность к изменениям, адаптивность	X		X		X		X	
Способность к обучению и саморазвитию	X	X	X					
Стрессоустойчивость	X			X	X		X	
Итого:	5	6	6	4	4	5	4	4

Спецификационная таблица

ПРОЦЕДУРЫ

К
О
М
П
Е
Т
Е
Н
Т
Н
О
С
Т
И

	Спец. упражнения	Мозговой шторм	Кейс	Тестовая методика
Компетентность 1	X		X	X
Компетентность 2	X	X		X
Компетентность 3		X	X	X
Компетентность 4	X		X	X

Требования к программе АС

1. Определение целей
2. Определение сроков
3. Модель компетентностей
4. Разработка программы проведения оценочных процедур (с указанием и подробным описанием процедур:
 - Кейс
 - Групповые упражнения
 - Специальное упражнение
5. Спецификационная таблица

Программа Ассесмент Центра

Время	Процедура	Помещение	
		1 группа (6 чел)	2 группа (6 чел)
09.00-09.20	Введение	Зал	Зал
09.20-10.00	Знакомство	Зал	Зал
10.00-11.00	Спец.упражнение	Зал	Зал
11.00- 11.30	Ролевая игра	Каб 1	Каб 2
11.30- 11.45	Кофе- пауза	Каб 1	Каб 2
11.45- 13.15	Индивид. задание	Каб 1	Каб 2
13.15- 14.00	Обед	Столовая	Столовая
14.00- 14.05	Разминка	Каб 1	Каб 2
14.05- 14.35	Кейс	Каб 1	Каб 2
14.35- 15.05	«Слалом»	Каб 1	Каб 2
15.05-15.40	«Мозговой штурм»	Каб 1	Каб 2
15.40- 15.50	Кофе- пауза	Каб 1	Каб 2
15.50- 17.00	Интервью	Каб 1	Каб 2
17.00-17.30	Подведение итогов	Зал	Зал

Кадровое обеспечение

Можно выделить следующие основные профессиональные позиции, необходимые при подготовке и проведении центра оценки:

- 1. Менеджер проекта**
- 2. Проектировщик**
- 3. Супервизор**
- 4. Психодиагност**
- 5. Фасилитатор (организатор групповой работы)**
- 6. Интервьюер**
- 7. Эксперт-наблюдатель**
- 8. Оператор (техническое обеспечение и ввод данных)**

Наблюдение в Ассесмент центре

Определение

Наблюдение – это целенаправленное, организованное и фиксируемое восприятие поведенческих проявлений с целью их изучения в определенных условиях.

Метод наблюдения - диагностический метод, основанный на анализе непосредственно наблюдаемых поведенческих проявлений в специально моделируемых ситуациях.

Индикаторы

Поведенческие проявления - индикаторы

За основу интерпретации поведения принимается реально наблюдаемое поведение испытуемого, реакции на различные стимулы: особенности ситуации, поведение других людей и др.

Основные требования, предъявляемые к наблюдению:

- Целенаправленность
- Организованность процесса
- Фиксация данных
- Полнота получаемой информации
- Адекватность фиксируемых данных критериям оценки

Виды наблюдений в АС



- Включённое

происходит при
взаимодействии
ведущего упражнения
центра оценки и
участников упражнения

- Не включённое

присуще
непосредственным
наблюдателям -
основной задача
которых является:
отслеживание
поведенческих
проявлений участников

Правила наблюдения

- Распределение наблюдателей
- Наблюдение и оценка разнесены по времени
- Безоценочность суждений
- Фиксируется только поведение без интерпретации

	Кандидат 1	Кандидат 2	Кандидат 3	Кандидат 4
Эксп.1	X	X		
Эксп.2		X	X	
Эксп.3			X	X
Эксп.4	X			X

Наблюдатели должны сидеть лицом по отношению к кандидатам

Этапы наблюдения

1. **Наблюдение поведенческих проявлений непосредственно в процедурах ЦО**
2. **Фиксация наблюдаемых поведенческих проявлений**
3. **Классификация зафиксированных данных (соотнесение их с критериями оценки) происходит через 0,5-1.5 часа после непосредственного наблюдения**
4. **Оценка по критериям (балльная)**

Интеграционная сессия

Процесс сведения всех результатов

- Каждый наблюдатель представляет свои результаты оценки (начиная с наименее опытных)
- Расхождение в 1 балл допустимо.
- Расхождение в 2 и более баллов говорит о погрешности процесса
- Решение принимается посредством фасилитации процесса сведения оценки (эксперты должны прийти к единому мнению)

Требования к наблюдателям

- Слушание без интерпретации
- Ровное отношение ко всем кандидатам
- Объективность – фиксация только реально увиденного
- Обязательность в обработке результатов
- Тайм-менеджмент – в нужное время в нужном месте
- Способность сохранять высокий уровень концентрации длительное время
- Умение сохранять внешнее спокойствие в любой напряжённой ситуации

Возможности и ограничения метода наблюдения

Преимущества

- реальность поведения испытуемых в профессионально – значимых ситуациях
- полнота охвата наблюдаемых проявлений
- независимость от готовности наблюдаемых лиц
- возможность дополнительного включения экспертов на этапе оценки

Недостатки

- влияние личности наблюдателя (настроение, самочувствие, ожидание, опыт, статус и т.д.)
- однократность наблюдаемых обстоятельств
- влияние эффектов межличностного восприятия

Выбор оптимальной шкалы для измерения

Шкала	Основные преимущества шкалы	Основные недостатки шкалы
3-балльная	Простая для восприятия и однозначного понимания экспертами	Грубая (отсекает много «полутонов»)
5-балльная	Более дифференцирована	Актуализирует стереотип школьной процедуры оценки
7-балльная	Детальная спецификация значений	Сложна для экспертов

Оптимальной с точки зрения целей Заказчика является 7-балльная шкала, включающая нулевую отметку.

Обоснование:

1. Более дифференцировано представлены градации компетентности (очерчены границы интервалов)
2. Диапазон допустимого минимального значения четко определен

Уровни выраженности компетентности по 7-балльной шкале

- 0 - качество не проявлено
- 1 - крайне малая выраженность качества
- 2 - низкая выраженность
- 3 - недостаточная выраженность для успешной профессиональной деятельности
- 4 - соответствие уровня развития качества требованиям актуальной деятельности
- 5 - качество представлено хорошо
- 6 - качество представлено очень хорошо
- 7 - самый высокий уровень выраженности

Примечание: каждый следующий уровень имплицитно содержит в себе предыдущие, исключая нулевой уровень

Иллюстрация оценки компетентности по индикаторам

Балл	Клиентоориентированность
0	Проявления данной компетентности не были замечены
1	Навязывает свою точку зрения; непрерывно говорит, не давая клиенту возможности высказаться; клиент негативно реагирует на его поведение, испытывает негативные эмоции
2	В общем, пассивен; не задает вопросы о потребностях клиента; безразличное выражение лица при общении с клиентом
3	Слушает клиента; не перебивает; отвечает на вопросы клиента; не удается заинтересовать клиента; доброжелательное выражение лица
4	Подстраивается по позе, темпу речи клиента; применяет активное слушание; держит контакт глаз с клиентом; держит позу демонстрирующую открытость и интерес к клиенту
5	Уточняет степень понимания клиентом излагаемой информации; спокойно и безоценочно реагирует на возражения; активно задает уточняющие вопросы
6	Обращается к мнению клиента; спрашивает о его желаниях; учитывает все аспекты информации, поступающие от клиента; клиент испытывает позитивные эмоции
7	Проявляет дополнительную активность, не имеющую отношения к продажам продукта (поздравления с праздниками, днями рождения); угадывает потребности клиента; клиент испытывает положительные эмоции; демонстрирует желание продолжать общение

IV. Кадровое администрирование

(ключевой вопрос: Как это происходит?)

- А)** Введение участников в процедуру работы (презентация технологии Ассесмент центра, конкретизация данной программы, распределение по группам и пр.).
- Б)** Проведение оценочных процедур
- В)** Подведение итогов работы, процедура «обратной связи»
- Г)** Сравнение с конкретными показателями работы / развития потенциала, кадрового потенциала организации в целом)

V. Кадровое проектирование

(ключевой вопрос: Как это было? и Что это значит?)

A) Анализ результатов по участникам:

- Список согласованных оценок по процедурам;
- Результаты индивидуальных упражнений (тесты, спец. упражн., доклад, интервью);
- Заметки наблюдателей;
- Видео и аудио данные;
- Написание психологического портрета

Структура портрета

1. Индивидуальные особенности
2. Ролевой репертуар
3. Управленческие роли
4. Возможности и ограничение использования сотрудника
5. Необходимость прохождения психологических программ обучения

V. Кадровое проектирование

Б) Кадровый аудит:

Кадровый аудит – это оценка соответствия кадрового потенциала стратегии, целям и задачам развития организации:

- оценка кадровой обеспеченности;
- оценка степени готовности к изменениям;
- определение типов организационной культуры;
- оценка степени реализуемости поставленных задач;
- прогноз развития организации.

+ VI. Оформление результатов

Проблемы:

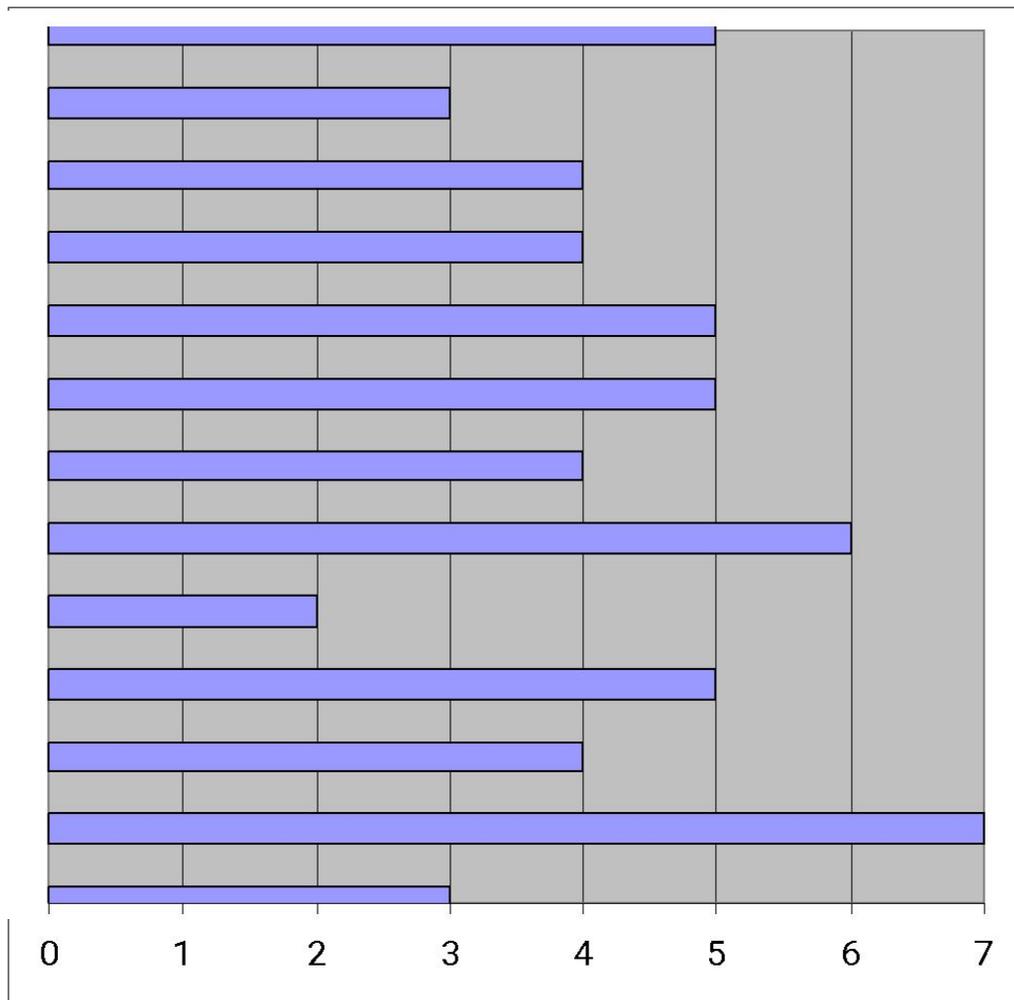
- Этичность
- Форма
- Условия доступа к результатам оценки

Формы результата АС

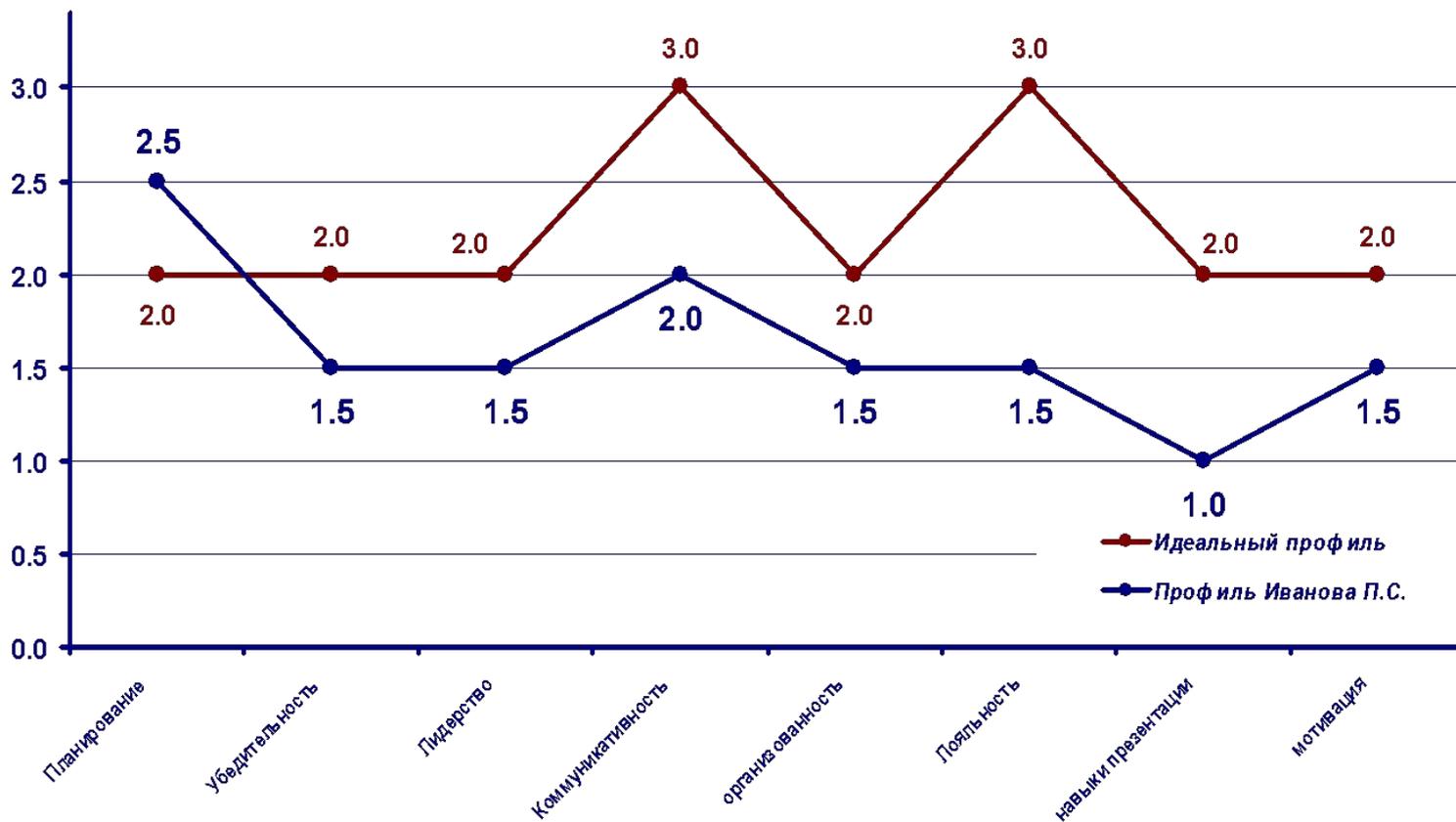
Пример балльного профиля

Иванов П.С.

1. **Адаптивность**
2. **Настойчивость**
3. **Лидерство**
4. **Системность мышления**
5. **Инициативность**
6. **Ответственность**
7. **Планирование**
8. **Управление временем**
9. **Управление конфликтом**
10. **Коммуникативность**
11. **Навык прогнозирования**
12. **Навык координации работы подчиненных**
13. **Навык формирования мотивации подчиненных**



Иванов П.С.



Пример характеристики

Экспертное заключение по результатам оценочных процедур



Общая характеристика

Может оперативно перерабатывать поступающую информацию, длительное время сохраняя высокий темп работы. В ситуации жесткого временного ограничения возможно возникновение ошибок. При необходимости построения целостного образа ситуации отдельные данные могут быть потеряны. В неопределенной ситуации не всегда способен учитывать специфику ситуации, действуя по знакомым правилам. Стремится скорее определять возможные направления работы, чем четко определять задачи и цели.

Владеет навыками планирования, однако при построении развернутой программы действий не всегда использует доступные ресурсы. Старается большинство задач выполнять самостоятельно. Стремится, скорее, разрешать возникающие затруднения в работе непосредственно в процессе деятельности, чем прогнозировать возникновение проблем и заранее искать пути их решения.

набором коммуникативных средств, что позволяет строить отношения с различными партнерами по общению. Вероятно, имеет большое количество социальных контактов как в рабочем коллективе, так и вне его. Обладает развитым чувством юмора.

...

Ранжированные списки по заданным параметрам

Фамилия	Аналитические способности	Творческие способности	Коммуникативные способности	Сумма	Ранг
Иванов	3	6	5	14	1
Петров	7	4	2	13	2
Сидоров	5	4	3	12	3

Обратная связь

Под межличностной обратной связью принято понимать намеренное вербальное сообщение другому лицу о том, как его поведение или последствия его поведения восприняты или пережиты.

Выделяют 2 функции обратной связи:

1. регуляция поведения человека (регуляция межличностных отношений)
2. источник самопознания и рефлексии.

В ситуациях межличностного восприятия предполагается, что партнеры по общению посредством обратной связи получают информацию о том, как они представляют себе друг друга, и необходимым условием эффективности такой обратной связи является восприятие каждым из них этой информации.

На успех проведения оценочных процедур оказывают влияние следующие факторы:

- подготовленность и профессионализм экспертов по оценке,
- умение устанавливать контакт с оцениваемым и мотивировать его на активное участие в процессе оценки,
- понимание экспертами по оценке целей и задач организации, знание стандартов выполнения работы,
- понимание оцениваемым целей работы/задания,
- предоставление обратной связи оцениваемому, достижение согласия по поводу обсуждаемых проблем между экспертом и оцениваемым сотрудником.

Обратная связь в процедурах Assessment Center

Характеристики эффективной обратной связи

- 1. ОБЪЕКТИВНАЯ** – касается действий и их результатов, не «переходя на личность»;
- 2. КОНКРЕТНАЯ** – детально описывает факты и действия, не обобщая их;
- 3. ПОНЯТНАЯ** – в ней нет «нагруженных» терминов, т.к. они способны вызвать защитную реакцию;
- 4. УМЕСТНАЯ** – находится в «зоне контроля» человека, т.е. касается процессов, подвластных ему и поведения, которое он в состоянии изменить;
- 5. ВДОХНОВЛЯЕТ НА РАЗВИТИЕ** – способствует составлению плана действий, направленных на усиление положительных качеств и ослабление отрицательных.

Критерии оценки эффективности обратной связи («ЗП»)

- **понимание** – формирование ясного представления о сильных сторонах своей личности и ресурсах развития
- **принятие** – внутреннее согласие с полученной информацией
- **перспектива** – готовность действовать в будущем по самосовершенствованию и использованию преимуществ

Рекомендуемые этапы при подаче обратной связи кандидату

1. **Установление контакта** – обсуждение целей встречи и формирование партнерской ситуации
2. **Оценка приоритетов участника** – определение индивидуального видения целей и возможных способов применения полученных данных
3. **Обсуждение сильных сторон** – с акцентом на их значимость в актуальной ситуации и оценкой тенденции изменения данных качеств, постановка конкретных задач использования и совершенствования данных качеств
4. **Обсуждение слабых сторон** – с акцентом на их значимость в ситуации изменений и постановкой конкретных задач по развитию данных качеств
5. **Завершение встречи** – обсуждение достигнутых результатов, диагностика необходимости дополнительной встречи, конкретные договоренности, благодарности.

Формы подачи результатов Заказчику

1. Ранжированные списки кандидатов
2. Профессиональные психологические портреты участников (качественные индивидуальные описания)
3. Индивидуальные балльные профили
4. Списки наиболее успешных рабочих групп
5. Рекомендации по формированию эффективных проектных групп

Спасибо за внимание!