

К.В.Горобец

Иркутский государственный университет путей сообщения, г. Иркутск, Российская Федерация.

ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА С ПОМОЩЬЮ ТЕХНОЛОГИИ «ASSESSMENT-CENTER»

Аннотация. В данной статье рассматриваются основы оценки персонала в организации с помощью технологии «Assessment-center». Обосновывается практическая значимость инновационной для кадрового менеджмента технологии, анализируются её преимущества и недостатки. Описывается отечественный и зарубежный опыт применения «Assessment-center» для оценки человеческих ресурсов организации.

Ключевые слова: управление персоналом, оценка персонала, технология «Assessment-center», валидность, модель компетенций.

K. V. Gorobets

Irkutsk State Transport University, Irkutsk City, the Russian Federation.

HUMAN RESOURCE ASSESSMENT WITH THE "ASSESSMENT-CENTER" TECHNOLOGY

Abstract. This article deals with the basics of human resource assessment in the organization using the technology "Assessment-center". The practical importance of innovative technology for human resource management is considered, its advantages and disadvantages are analyzed. The article describes the national and foreign experience of using "Assessment-center" to assess the human resources of the organization

Keywords: personnel management, human resource assessment, "Assessment-center" technology, validity, competency model.

Введение

Assessment center (Ассесмент-центры) находятся под пристальным вниманием в течение многих лет, и много времени и ресурсов было посвящено оценке того, действительно ли они эффективны.

Чтобы оправдать использование любого метода оценки, профессиональные психологи обязаны проводить «валидационные исследования». Это, в основном, означает сравнение баллов кандидатов из оценки, которая используется для принятия решения о его пригодности для работы, с результатами работы тех же людей на конкретном рабочем месте. Высокая корреляция говорит о том, что метод оценки точно прогнозирует производительность труда, а низкая корреляция говорит об обратном. Подразумевается, что высокие оценки получают более способные кандидаты, а более низкие результаты – менее способные кандидаты.

Ассесмент-центры неизменно оказываются одним из лучших способов предсказать эффективность работы соискателя. Вот почему они становятся все более популярны.

Проблема

Для рекрутинговой организации и работодателей ассесменты это дорогостоящие мероприятия, для которых требуются подготовленные оценщики, точные оценочные упражнения и подходящее помещение, но альтернатив ассесментам почти нет.

Основная часть

Ассесмент-центр - это комплекс оценочных мероприятий, которые раскрывают успех человека в профессиональной деятельности. Критерии устанавливаются моделью

компетенций. Тестовые упражнения оформляются в виде индивидуальных занятий, деловых игр, дискуссий и других заданий [2].

Основным компонентом методологии центра оценки является деловая игра. Он моделирует бизнес-ситуации, характерные для функциональной позиции, компетенции которых оцениваются.

Центр оценки помогает оценить потенциальный успех работника в профессиональной деятельности в режиме реального времени. Это может быть как соответствие должности, так и умение решать поставленные задачи. Эксперты не оценивают прошлые достижения и текущую работу. Они обращают внимание на возможность эффективной работы в других условиях, нежели нынешние.

Технология асесмент-центра для оценки гражданских лиц впервые применена в США в компании AT&T в 1956 году и получила название от места, в котором проводилось исследование – Assessment Center [7].

Первые попытки разработать систему оценки поведения групп людей относятся ко времени Первой и Второй мировых войн. Сначала Германия, а затем и Великобритания применяли методологию для повышения качества отбора офицеров.

Главная цель комплексной оценки – выявить компетенции сотрудников или кандидатов на должность и выяснить, насколько эффективно человек будет работать в непривычных для него условиях. С его помощью HR решают ряд задач: [5]

- Определяют, кто из сотрудников среднего звена в будущем займет руководящую должность;
- Формируют кадровый резерв организации («High potential», HiPo);
- Анализируют, в каком направлении развивается каждый сотрудник;
- Составляют программы корпоративного обучения;
- Оценивают совместимость работников;
- Выявляют, кто из сотрудников готов к карьерному росту;
- Ищут причины неэффективной работы команды.

Если задания проходят кандидаты на вакантную должность, то оценивают их соответствие корпоративной культуре организации, регламенту взаимоотношений внутри коллектива.

В ходе ассесмента оценивают не текущий профессионализм кандидата на менеджера или сотрудника, а его вектор развития.

Первая часть ассесмент центра менеджеров – дистанционные тесты. Их цель – отсеять кандидатов с недостаточной квалификацией. Кроме того, тесты способностей определяют успех очной оценки. Если человек провалил вступительное тестирование, он провалил бы и очную оценку.

В тестирование способностей входит стандартный набор из трех тестов:[3]

- Числовой;
- Вербальный;
- Логический.

Главная сложность тестов в том, что на один вопрос дается около минуты, и для неподготовленного кандидата этого времени едва достаточно, чтобы прочитать условие и понять, что от него требуется.

В ходе тестирования по методике «ассесмент-центр», менеджер задействуется в бизнес кейсах. Цель – создать для каждого участника одинаковые условия для проявления способностей.

Главные методы очной оценки сотрудников – это интервью, кейсы, презентации и деловые игры. Весь процесс проходит по сценарию.

За решением поставленных задач следит группа наблюдателей:

- эксперт – оценивает ответы, классифицирует и трактует результаты и дает рекомендации;

- ведущий – взаимодействует с участниками, инструктирует, следит за соблюдением правил;
- администратор – готовит помещение и реквизит;
- ролевой игрок – участвует в исследовании в качестве партнера испытуемых в заданиях;
- дизайнер – создает канву программы, выбирает упражнения для участников;
- разработчик – прописывает сценарии и задания для менеджеров.

Оценку проводят как сотрудники службы кадров организации, так и приглашенные ассессоры центров оценки по методике «ассесмент-центр». Независимые консультанты менее ангажированы, их результаты независимы и точны.

Сотрудники, непосредственно работающие с клиентами, чаще других оцениваются менеджментом компании. Тестирование проводится как на этапе подбора новых, так и аттестации работающих сотрудников.

Распространенный способ анализа компетенций работников в продажах – это ролевые игры для менеджеров по продажам. Они выступают самостоятельным приемом оценки сотрудников или применяются в комплексном тестировании.

Упражнения, моделирующие рабочие ситуации. Участники за отведенное время анализируют выданный кейс и вырабатывают групповое или индивидуальное решение задачи. За работой наблюдают ассессоры или рекрутеры, оценивая действия каждого из участников: умение договариваться, держать дистанцию, выстраивать отношения с коллегами и клиентами, определять приоритеты.[1]

Интервью. Привычный метод исследования при приеме на работу. Кадровый специалист выявляет компетенции и навыки работника, карьерные амбиции, выясняет ожидания по заработной плате. Стандартные опросники помогают систематизировать данные.

Ассесмент тесты для менеджеров. Помогают выявить качества личности и темперамент. Дополняют другие методы анализа.

Мероприятия по оценке кандидатов, как правило, занимают 1-3 дня.

Ассесмент-центр при приеме на работу – многоступенчатый и изматывающий процесс, представляющий сложности для обеих сторон. Без подготовки к ассесменту, шансов у кандидата, каким бы экспертом он не был, практически нет.

После проведенных оценочных мероприятий, работодатель получает развернутую характеристику, на основании которой принимает решение о найме сотрудника.

Главный принцип при подготовке – уделять внимание каждому элементу ассесмента: дистанционным тестам, интервью, кейсам и т.д. Кроме того, придется:

Собрать информацию о работодателе. Изучить официальный сайт, профильные форумы, отзывы работников. Сотрудники HR расскажут о предстоящем тестировании: сколько длится, количество участников, кто будет наблюдать и оценивать результаты, какие ограничения и в чем они заключаются.

Готовиться к самопрезентации. Сотрудники кадровой службы попросят кандидата рассказать о своем жизненном и рабочем опыте. Следует заранее заготовить несколько примеров, подтверждающие требуемые для должности навыки и компетенции, составить эссе-рассказ о достижениях. Возможно, презентацию кандидата остановят в любой момент и попросят рассказать о чем-то другом. Не стоит расстраиваться и настаивать на продолжении рассказа. Гибкость и открытость – залог успешного прохождения ассесмента.

Отрабатывать навыки решения кейсов и заданий на логику и интеллект. Если не удастся найти примеры заданий при приеме на работу в конкретной компании, рекомендуется тренироваться на учебных упражнениях, которые доступны на сайтах по подготовке к тестам.

Практиковаться. Даже если сотрудника все устраивает на рабочем месте, следует время от времени ходить на собеседования и тренировать навыки самопрезентации и прохождения оценочного тестирования.

Настроиться. Спокойствие и уверенность в себе – важные качества для кандидата. Если воспринимать ассесмент как увлекательную игру, испытание пройдет легко. Но это не означает, что к подготовке можно отнестись как к игре.

Чтобы пройти оценочные мероприятия при приеме на работу, кандидату следует быть открытым и честным, не приукрашивать недостатки, но и не стесняться достижений.

Ассесмент-центр – эффективный метод оценки персонала, который подходит как для действующих сотрудников компании, так и для кандидатов на вакантную должность. Выявляет базовые компетенции, определяет вектор развития личности и просчитывает возможный карьерный путь. Успех прохождения ассесмента зависит от подготовки кандидата – чем больше усилий он в нее вложит, тем лучший результат в итоге получит.

Хорошая организация - ключ к успеху оценочного центра. Невыполнение хотя бы одного шага может повлиять на эффективность методологии и отношение участников к процессу. Кроме того, должен соблюдаться принцип равных условий для всех.

Количество этапов и их основное содержание может варьироваться (сокращаться, завершаться) в зависимости от поставленных управленческих и психологических задач. Интерес российских компаний к Центру оценки (далее по тексту АС), как новой технологии оценки персонала, связан с высокой достоверностью этой технологии оценки. Действительность центра оценки основана на двух основных принципах:[4]

1. Компетентность работника оценивается с использованием ряда различных методов (дополнительных и чисто поведенческих, игровых): экспресс-диагностика, наблюдение, собеседования с кейсами и экспертами, профессиональные и психологические тесты, анализ документов и биографических фактов. контент-анализ, а также игры и упражнения, имитирующие реальную функциональность сотрудников.

2. Компетентность каждого сотрудника, участвующего в АС, оценивается с помощью 3-4 различных игр и упражнений.

Другими важными преимуществами АС являются следующие:

- Центр оценки приложений создает положительный имидж компании на рынке. Обычно они говорят следующее: «Компания может позволить себе применить такую процедуру, как Центр оценки!»

- Сравнивая свои навыки, способности и возможности с деятельностью других сотрудников, участник получает уточненное представление о требованиях компании. Сравнение собственных возможностей и возможностей коллег позволяет нам планировать эффективное самообразование и профессиональное саморазвитие с учетом требований компании.

- Планирование обучения после АС проводится тщательно, непосредственно на недостаточно развитых компетенциях сотрудников, что означает, что обучение будет эффективным [6].

Ассесмент центр работает отдельно для руководителей и подчиненных, сотрудники с аналогичными обязанностями могут быть объединены. Результаты не определены как низкие или высокие, они не представлены для публичного обсуждения. Недопустимые ошибки, неточности, переход на личности, потому что это вызывает конфликты и стрессы, демотивирует сотрудников [7]. Фактический эффект наблюдается в строгом соответствии с условиями и организационными принципами центра оценки.

Заключение

Результаты оценочного центра не являются единственной основой для кадровых решений в отношении отдельных сотрудников. Они только подсказывают, как улучшить работу сотрудников и всей компании. Также проводится личное собеседование с работником, в котором отмечаются его сильные и слабые стороны, а также возможные ресурсы для повышения их профессиональной компетентности.

Преимущество оценочного центра в том, что для одного сотрудника вы можете оценить не только навыки и умения, но и индивидуальную программу развития. В то же время технологии универсальны: они подходят для крупных компаний и малого бизнеса. Результаты кадрового аудита также используются для мотивации сотрудников и повышения эффективности работы.

Правильная оценка персонала способна оказать положительное влияние на региональную экономику [8], что в свою очередь приведет через рост налоговых поступлений [9] к формированию благоприятной социальной среды проживания.

Данное предложение следует использовать на железнодорожном транспорте [10] и при разработке модулей конкурсного задания для специалистов по управлению персоналом по стандартам Worldskillsb [11].

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Верховская, Е. Настольная книга HR-менеджера / Е. Верховская, А. Кошелева. – М.: Альпина, 2015. – 272 с.
2. Иванова, С.В. Кандидат, новичок, сотрудник. Инструменты управления персоналом, которые реально работают на практике / С.В.Иванова. – М.: Эксмо, 2015. – 304 с.
3. Красностанова, М.В. Assessment Center для руководителей. Опыт реализации в российской компании, упражнения, кейсы / М.В. Красностанова, Н.В. Осетрова, Н.В. Самара. – М.: Вершина, 2017. – 208 с.
4. Паринова, А. Ассесмент-центр как способ формирования кадрового резерва / А. Паринова, Н. Боровикова // Управление персоналом. - 2018. - N 8-9. - С. 22-25.
5. Юферова, Е. Э. Ассесмент-центр: кому доверить оценку персонала / Е. Э. Юферова, С. Л. Жабинская, Ю. Б. Бакай // Справочник по управлению персоналом. – 2015. - № 12.-С. 81-88.
6. Либенсон И.Р., Зайковская А.А., Маланина Ю.Н. Управленческая модель социального развития персонала// Экономика и предпринимательство. 2019. № 8 (109). С. 939-943.
7. Skudalova O.V., Malanina, Y.N., Tsibizova T.Y., Vilkova A.V., Litvishkov V.M., Shvyrev B.A., Poliakova I.V. Personal factor of a social entrepreneur in the context of the inclusive economy development// International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering. – 2019. – Т. 8. – № 8. – С. 2996-3002.
8. Бубнов В.А. Регион как объект управления в рыночной экономике / В.А. Бубнов // Вестник Сибирского государственного аэрокосмического университета им. академика М.Ф. Решетнева. – 2012. – № 3 (43). – С. 147-150.
9. Бубнов В.А. Реформирование налоговой системы на региональном уровне / В.А. Бубнов // Вестник университета. – 2011. – № 9. – С. 21-26.
10. Бубнов В.А., Чапайкина А.А. Особенности подготовки сотрудников по управлению персоналом для железнодорожной отрасли / В.А. Бубнов, А.А. Чапайкина // Сборник статей Всероссийской научно-методической конференции «Проблемы и пути развития профессионального образования». – 2019. – С. 61-64.
11. Бубнов В.А., Полянский С.А. / Бубнов В.А., Полянский С.А. // Разработка модулей конкурсного задания для специалистов по управлению персоналом по стандартам Worldskills // Вестник СамГУПС. – 2019. – № 2 (44). – С. 26-33.

REFERENCES

1. Verkhovskaya, E. the HR Manager's Handbook / E. Verkhovskaya, A. Kosheleva. - Moscow: Alpina, 2015. – 272 p.

2. Ivanova, S. V. Candidate, newcomer, employee. HR management tools that actually work in practice / S. V. Ivanova. - Moscow: Eksmo, 2015. - 304 p.
3. Krasnoshtanova, M. V. Assessment Center for managers. Experience of realization in Russian companies, exercises and case studies / M. V. Krasnoshtanova, N. In. Osetrova, N. In. Samara. - Moscow: Vershina, 2017. - 208 p.
4. Parinova, A. Assessment center as a way to form a personnel reserve / A. parinova, N. Borovikova // personnel Management. - 2018. - N 8-9. - Pp. 22-25.
5. Yuferova, E. E. Assessment center: who to entrust the assessment of personnel / E. E. yuferova, S. L. Zhabinskaya, Yu. b. Bakay // Handbook of personnel management. - 2015. - № 12 - Pp. 81-88.
6. Libenson I. R., Zaykovskaya, A. A., Y. N. Malanina. Management model of social development of personnel// Economics and entrepreneurship. 2019. No. 8 (109). Pp. 939-943.
7. Skudalova O.V., Malanina, Y.N., Tsibizova T.Y., Vilkova A.V., Litvishkov V.M., Shvyrev B.A., Poliakova I.V. Personal factor of a social entrepreneur in the context of the inclusive economy development// International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering. 2019. T. 8. № 8. C. 2996-3002.
8. Bubnov V.A. Region as an object of management in a market economy / V.A. Bubnov // Bulletin of the Siberian State Aerospace University. Academician M.F. Reshetneva. - 2012. - No.3 (43). - Pp. 147-150.
9. Bubnov V.A. Reforming the tax system at the regional level / V.A. Bubnov // Bulletin of the University. - 2011. - No 9. - Pp. 21-26.
10. Bubnov V.A., Chapaykina A.A. Features of the training of personnel management personnel for the railway industry / V.A. Bubnov, A.A. Chapaykina // Collection of articles of the All-Russian scientific-methodical conference "Problems and Ways of Development of Vocational Education". - 2019. - Pp. 61-64.
11. Bubnov V.A., Polyansky S.A. / Bubnov V.A., Polyansky S.A. // Development of modules of the competitive assignment for specialists in personnel management according to Worldskills standards // Bulletin of SamGUPS. - 2019. - No.2 (44). - Pp. 26-33.

Информация об авторах

Горобец Кристина Владимировна – магистрант, направление 38.04.03 Управление персоналом Иркутского государственного университета путей сообщения, г. Иркутск, e-mail: kristina-gorobets@bk.ru.

Authors

Gorobets Kristina Vladimirovna- a student of Master Degree Program “Human Resource Management, Irkutsk State Transport University, Irkutsk City, e-mail: kristina-gorobets@bk.ru.

Для цитирования

Горобец К.В. Оценка персонала с помощью технологии «assessment-center» [Электронный ресурс] / К.В. Горобец // Молодая наука Сибири: электрон. науч. журн. - 2020. - № 1 (7) 2020. - Режим доступа: [http://mnv.ircgups.ru/toma/1\(7\) - 2020](http://mnv.ircgups.ru/toma/1(7) - 2020), свободный. - Загл. с экрана. - Яз. рус., англ. [дата обращения: 05.02.2020].

For citation

Gorobets K.V. Evaluation of personnel using technology "assessment-center" [Electronic resource] / K.V. Gorobets // Young science of Siberia: electron. scientific journal - 2020. - No. 1 (7) 2020. - Access mode: [http://mnv.ircgups.ru/toma/1\(7\) - 2020](http://mnv.ircgups.ru/toma/1(7) - 2020), free. - Zagl. from the screen. - Yaz. Russian, English [appeal date: 02/05/2020].