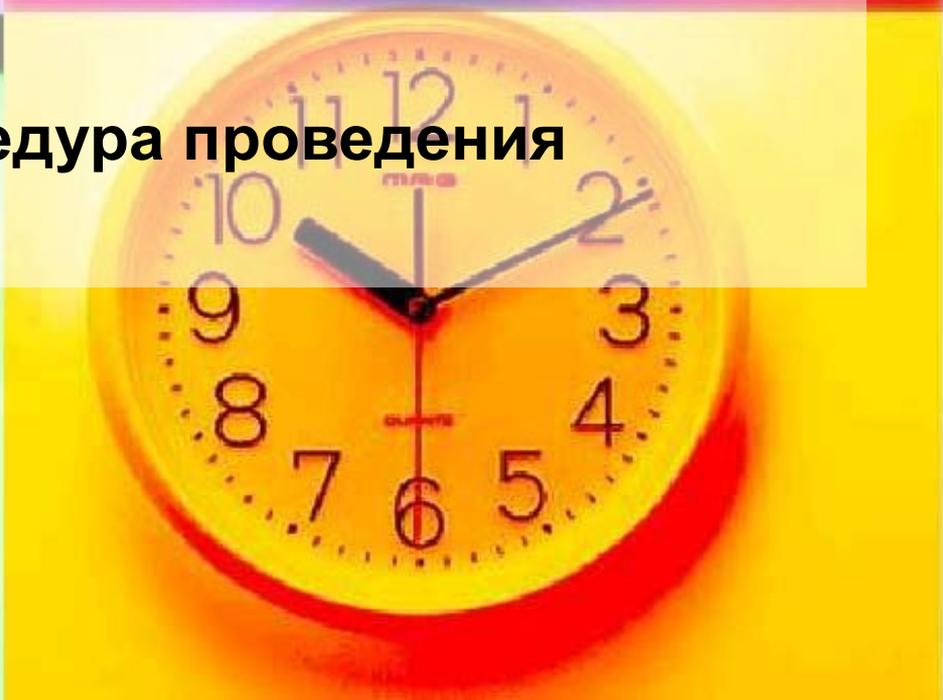


# Ассесмент-центр

Assessment center



**Процедура проведения**

---

# Ассесмент-центр

## (Assessment center)

---

- ✓ стандартизованная технология, предназначенная для комплексной оценки персонала в организации в соответствии с критериями, сформулированными руководителем (заказчиком)
- ✓ комплексная процедура оценки личностного, управленческого, делового и профессионального потенциала сотрудников организации с целью принятия основных кадровых решений
- ✓ универсальная процедура, позволяющей решать ряд основных задач, связанных с управлением и оптимизацией деятельности персонала в компании



---

На решение каких задач направлена эта технология?

---

Перечислим основные из них:

- Формирование кадрового резерва;
- Принятие решений, о приеме кандидата на руководящую должность и прогнозирование успешности его профессиональной деятельности в рамках компании;
- Оценка профессионально-важных качеств и управленческого потенциала руководителей всех уровней;
- Проведение конкурса на замещение вакантной должности;
- Оценка уровня сформированности команды и прогнозирование успешности работы в данном составе;
- Определение потребности в обучении и развитии ключевых специалистов;
- Разработка корпоративной системы оценки эффективности профессиональной деятельности и др.

---

## Основные этапы реализации оценочных мероприятий - «Step by step»:

---

1. Уточнение и согласование целей оценки
2. Подписание основных документов на проведение оценочных процедур
3. Формирование списка критериев оценки и разработка модели компетенций
4. Разработка структуры и содержания технологии Ассесмент-центра с учетом задач, требований клиента и специфики его бизнеса
5. Подготовка наблюдателей и экспертов
6. Согласование сроков и графиков работ
7. Проведение оценочных мероприятий
8. Обработка результатов оценки
9. Подготовка отчета
10. Передача отчета, обсуждение результатов с руководством компании и проведение индивидуальной обратной связи с участниками оценки (Устная обратная связь+электронная презентаци результатов).



---

## Перечислим мероприятия, в которых участвуют оцениваемые сотрудники:

---

### **1. Групповая оценочная сессия**

В групповой оценочной сессии применяются ключевые методы работы консультантов.

Длительность этапа 5-6 часов

### **2. Индивидуальное тестирование**

Средняя скорость выполнения тестовых заданий и заполнения опросников, составляет от 1,5 до 3-х часов

### **3. Индивидуальное интервью**

Длительность интервью варьируется от 40 мин. до 1,5 часа

### **4. Собеседование с консультантом**

На этапе собеседования с консультантом человек получает информацию о результатах участия в оценочных процедурах, а также выслушивает рекомендации о том, какие личностные качества и навыки ему необходимо развивать в ближайшее время, чтобы добиться лучших результатов работы и успешно выстроить свою карьеру в организации.

Процедура обратной связи длится от 15 до 40 мин.

Объем проводимых работ и временные затраты, могут быть сокращены в зависимости от глубины и степени детализации полученной информации от консультантов.



---

## Критерии оценки

---

**Критерии оценки формируются исходя из структуры требований к оцениваемым сотрудникам и утверждаются руководством компании-клиента**

Перечислим основные из них :

- Мыслительные способности
- Мотивационно-ценностные особенности личности
- Психофизиологические ресурсы организма
- Коммуникативные навыки
- Организаторские и управленческие способности
- Личностно-деловые качества и др.

---

# Методы работы

---

- ✓ **Деловые игры и бизнес- симуляции;**
- ✓ **Анализ конкретных случаев ( метод кейсов);**
- ✓ **Тесты и личностные стандартизированные опросники;**
- ✓ **Структурированные и глубинные интервью;**
- ✓ **Метод наблюдения на рабочем месте (при необходимости);**
- ✓ **Метод оценки 360**
- ✓ **Метод презентации и др.**
  - В целом, технология оценки выстраивается на основе взаимодополняющих методик и упражнений позволяющих повысить достоверность полученной информации по каждому из критериев оценки.
  - Методы и порядок проведения работ формируются в непротиворечивую и динамичную процедуру оценки.



Далее, кратко остановимся на каждом из перечисленных методов:

---

### Деловые игры и бизнес – симуляции:

- Указанные методы относятся к стандартизованным ситуационно-поведенческим оценочным процедурам, в которых по поведению человека эксперты оценивают наличие и степень выраженности различных профессионально важных качеств оцениваемых сотрудников.
- Исторически ситуационное тестирование (моделирование) было впервые применено военными для отбора кандидатов на особые задания или должности. Сутью ситуационных моделей является воссоздание ключевых условий и обстоятельств реальных ситуаций той профессиональной деятельности, на соответствие которой производится оценка.
- Используемые в Ассесмент-центре бизнес-симуляции разрабатываются под компанию-клиента в соответствии с целями проведения процедуры оценки, особенностями деятельности оцениваемых сотрудников и учетом специфики бизнеса организации.

---

## Тесты и стандартизированные личностные опросники

---

- Перечисленные методы относятся к письменным стандартизированным процедурам.
- Исходя из критериев оценки формируется непротиворечивая батарея методик, на основе которой мы получаем профиль личностных особенностей и информацию относительно навыков необходимых для успешного выполнения профессиональной деятельности. Так одна и та же особенность оценивается за счет нескольких методик, что в результате обеспечивает высокую достоверность полученных данных.
- В комплексной технологии Ассесмент центра, тесты и опросники играют вспомогательную роль. На их основании строятся диагностические гипотезы относительно личностных особенностей человека (при этом выявляются сложившиеся базовые характеристики), которые проверяются в ситуационно-поведенческих тестах и интервью.

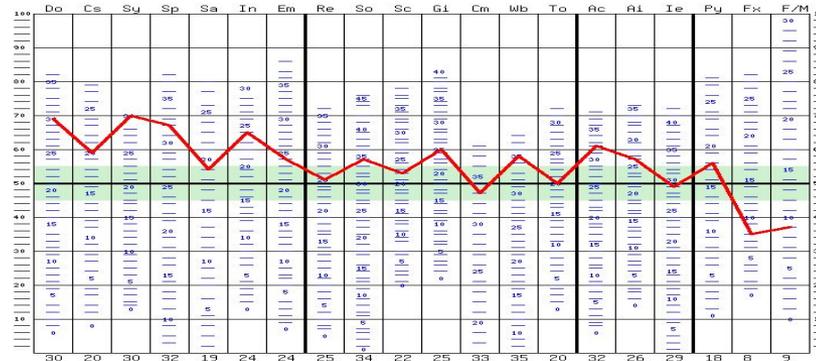


Перечислим основной инструментарий  
составляющий тестовую батарею:

- CPI – многофакторный личностный опросник
- 16 PF-16 факторный опросник Кетелла
- КОТ- тест на умение обрабатывать информацию
- УСК – Уровень Субъективного Контроля
- СТМ- структура трудовой мотивации
- Специализированный организационный тест
- MAS-оценка уровня тревожности
- ТМД и ТМА – тесты мотивационной сферы личности Мехрабиана.
- OPQ – опросник личностных факторов – методика компании SHL

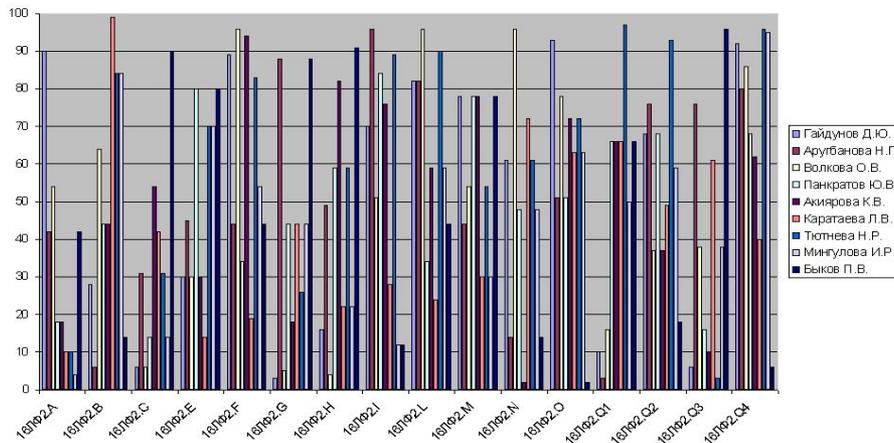
Полученный профиль личностных особенностей отражается в виде графической и числовой информации:

Многофакторный личностный опросник CPI (индивидуальный профиль)



Многофакторный личностный опросник 16 PF (групповой профиль)

16 PF



---

## Анализ конкретных случаев (метод «кейсов»)

---

- Оценочная процедура, проводящаяся как индивидуально, так и в группе, позволяет оценить сформированность навыков решения тех или иных практических задач связанных с конкретной профессиональной деятельностью сотрудника.

Например: разработка стратегии управления и развития бизнеса исходя из заданных условий и целей развития; построение эффективных схем продаж конкретного продукта, и другие.



---

## Биографическое интервью и интервью по компетенциям

---

- Биографическое интервью – строится по принципу «жизнеописание». Оцениваемый рассказывает свою биографию по этапам, а интервьюер задает вопросы о поведении кандидата в различных жизненных ситуациях.
- Интервью по компетенциям – направлено на выяснение того как человек подходит к решению стоящих перед ним задач и на определение его деловых качеств. Выводы делаются на основе конкретных примеров поведения в различных ситуациях, описание которых человек дает в интервью



---

## Метод наблюдения на рабочем месте

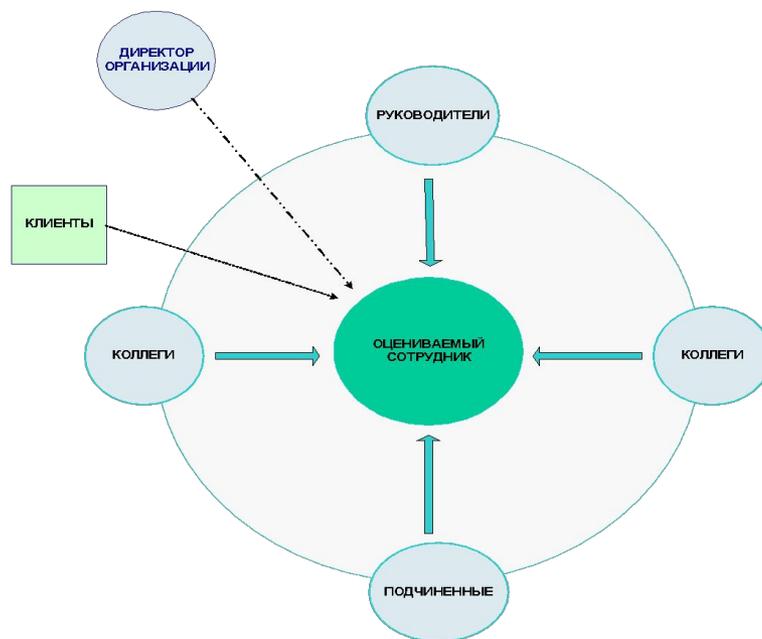
---

- Этот метод используется, как правило, для оценки эффективности деятельности персонала в рабочем контексте, например, при работе с клиентами.
- Наблюдение за работой сотрудников происходит на его рабочем месте. Полученные таким образом данные обладают высокой степенью информативности на предмет соответствия сотрудника требованиям реальной профессиональной деятельности.
- Данный метод чаще всего используется в дополнение к тренинговым программам для выявления потребности в обучении и контроля эффективности проведенного обучения.
- Этот метод также может быть дополнительно включен в другие комплексные мероприятия по оценке.



# Метод оценки 360°

- \_Метод применяется в том случае, если необходимо получить комплексную информацию о работе человека в рамках организации и при этом недостаточно, только информации со стороны непосредственного руководителя.
- Суть его заключается в том, что сотрудника оценивают со всех сторон: коллеги по работе, руководители, подчиненные, директор организации и клиенты (по мере необходимости).
- Схематически метод выглядит следующим образом:



---

## Метод презентации

---

- **Презентация** – процедура, позволяющая эксперту оценить представительские данные кандидатов, навыки публичных выступлений, умение «держаться» перед аудиторией, а также провести предварительный анализ биографии кандидата.
- Презентация является «классической» процедурой Ассесмент-центра, которая, однако, обладает наименьшей валидностью и надежностью из всех описываемых ранее методов.



# Обратная связь

- После проведения всех оценочных процедур, проводится сессия обратной связи для участников оценки (участник получает информацию о своих результатах).
- Ценность проведения обратной связи заключается в том, что участники получают информацию о себе относительно тех критериев, которые являются для организации определяющими с точки зрения планирования карьерного роста своих сотрудников. В этом случае обратная связь необходима сотрудникам для того чтобы понять ресурсы и возможности своего развития в рамках компании.
- В процессе обратной связи сотрудники организации получают рекомендации опытных экспертов, после чего понимают как совершенствовать свои навыки и за счет чего повысить уровень профессиональной компетентности для того чтобы добиться желаемых профессиональных успехов для себя в будущем.
- Обратная связь также создает дополнительную мотивационную основу для качественного выполнения заданий в процессе всей процедуры оценки.



# Сдача отчета заказчику



## Структура отчетных материалов:

- Краткое описание процедуры оценки: цели, задачи, технология проведения
  - Сравнительный анализ психологических и профессионально-важных качеств сотрудников
  - Рейтинги сотрудников по выделенным критериям
  - Рекомендации по развитию и обучению сотрудников
  - Приложения: детальное описание компетенций, дополнительная информация по результатам исследования, индивидуальные экспертные заключения, видеопротоколы.
- **Дополнительно**, проводится мини презентация результатов для руководства компании. При желании заказчик имеет возможность обсудить результаты по каждому сотруднику с консультантами.

# И главное ...

---

Вы узнаете:

- кто из Ваших менеджеров наиболее подготовлен к решению серьезных управленческих задач
- в кого следует вкладывать деньги, направляя на обучение
- каковы особенности взаимодействия внутри коллектива
- кто из Ваших специалистов обладает потенциалом, чтобы стать в будущем руководителем

• **И многое другое...**

