

ЭКОПСИ  
КОНСАЛТИНГ





## Ассесмент-Центр

Разработано «ЭКОПСИ Консалтинг»



# Оценка персонала: цели и требования

- ▼ Обеспечение сотрудниками (набор персонала)
  
- ▼ Развитие персонала
  - ▼ Диагностика потребностей в обучении и развитии.
  - ▼ Возможность создания индивидуальных программ развития.
  - ▼ Побуждение персонала к саморазвитию.
  
- ▼ Оптимизация управления персоналом
  - ▼ Горизонтальная ротация.
  - ▼ Вертикальная ротация.
  - ▼ Формирования кадрового резерва.

## Что обеспечивает качество оценки

- ▼ **Точность:** соответствие оцениваемым параметрам.
- ▼ **Объективность:** независимость от ситуации и эксперта.
- ▼ **Прогностичность:** возможность предсказать поведение человека в будущем.
- ▼ **Полезность для руководства компании:** возможность использования результатов оценки для принятия дальнейших кадровых решений.
- ▼ **Полезность для участников:** возможность использовать результаты оценки для саморазвития.

- ▼ **Комплексный метод оценки**, включающий бизнес симуляции, интервью и тесты способностей, реализуемый группой квалифицированных экспертов.
- ▼ **В ходе игры** участники проявляют себя, а наблюдатели фиксируют поведение участников, пользуясь специальными бланками наблюдения.
- ▼ **Результатом** Ассесмент-Центра является консолидированное мнение экспертов об уровне и характере развития оцениваемых критериев (компетенций) у участников.

## Отличительные черты Ассесмент-Центра:

- ▼ Оценка проводится по критериям.
- ▼ Деловые игры приближены к рабочим ситуациям.
- ▼ Для оценки используются структурированные бланки наблюдения.
- ▼ В роли оценщиков выступают специально обученные наблюдатели.
- ▼ «Все оценивают всех».
- ▼ Финальные оценки участников ставятся в ходе группового обсуждения, в котором принимают участие все наблюдатели.

## Что не является Ассесмент-Центром:

- ▼ Использование лишь батареи тестов или других процедур оценки, не требующих от оцениваемого демонстрации открытых поведенческих реакций.
- ▼ Групповые интервью или ряд последовательных интервью в качестве единственной техники.
- ▼ Оценка, вынесенная единственным экспертом.
- ▼ Индивидуальные, а не консолидированные оценки нескольких экспертов.

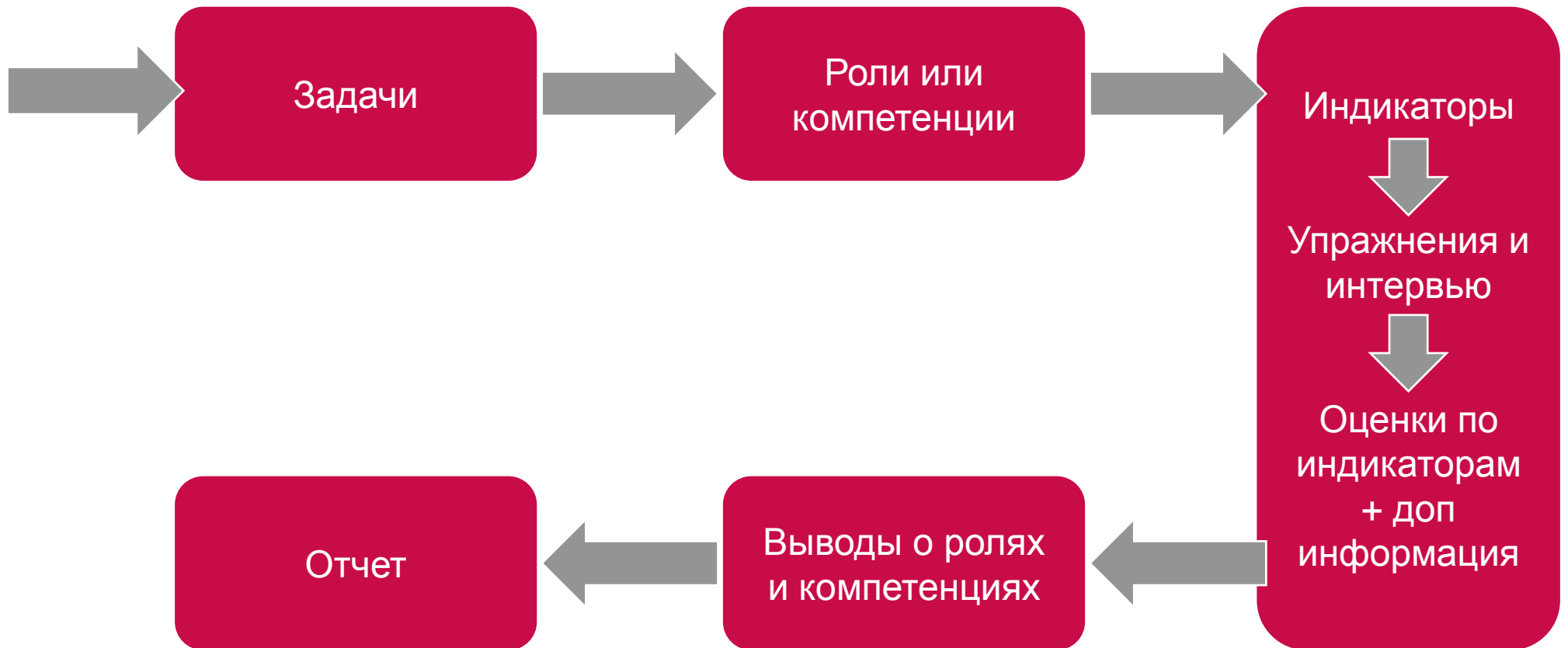
## Понятие компетенции

- ▼ В ходе Ассесмент-Центра оценивается не все поведение «в общем», а определенные параметры делового поведения – компетенции
- ▼ **Компетенция** — интегральная характеристика человека, сочетающая в себе его знания, навыки, мотивацию, установки и личностные особенности, способствующая успешному и эффективному решению определенной задачи, описанная в терминах наблюдаемого поведения



## История Ассесмент-Центра:

- ▼ Впервые Ассесмент-Центр как процедуру кадровой работы в бизнесе применили в компании АТ&Т (США) в 1954 г. в рамках исследовательской программы, и с 1958 г. для оценки готовности к управленческой деятельности.
- ▼ В 60-70 г. многие американские фирмы создали у себя Ассесмент-Центры персонала (IBM, сеть магазинов “Сирс”, “Робакс” и др.).
- ▼ 1970 г. Ассесмент-Центрами персонала располагали 100 фирм, а в 1980 - уже более 2000 фирм в США и Европе.



# Структура Ассесмент-Центра

**1. Деловая игра:**  
бизнес-симуляции,  
упражнения, кейсы

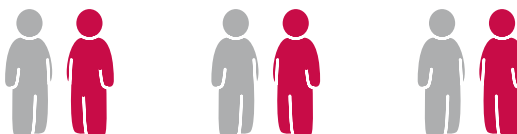


Менеджеры проявляют компетенции



Наблюдатели фиксируют поведение менеджеров, руководствуясь специальными индикаторами

**2. Интервью:**  
индивидуально  
с каждым участником



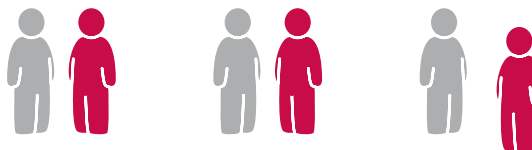
интервью показывает, как компетенции менеджера проявляются в его рабочих ситуациях

**3. Формирование выводов:**  
коллегиально  
в группе экспертов



Группа экспертов-наблюдателей формируют выводы об уровне развития каждой компетенции

**4. Обратная связь:**  
Индивидуально  
с каждым участником



Эксперт обсуждает с менеджером выводы о его сильных и слабых сторонах, рекомендации по развитию

# Из чего состоит Ассесмент-Центр

## Компетенции

	Групповое упражнение	Ролевая игра	Письменное упражнение	Интервью	Интегральный результат
Лидерство	+	+		+	+
Понимание бизнеса	+		+	+	+

## Основные этапы Ассесмент-Центра ДЕЛОВАЯ ИГРА

- ▼ **Деловая игра** – это совокупность всех заданий, которые моделируют рабочие ситуации, как правило, объединенные сюжетом.
- ▼ **Задачи эксперта** – наблюдение и фиксация данных, выставление оценок по компетенциям.
- ▼ **Этика коммуникации** – уважение и внимание к участникам; соблюдение регламента.

## Основные этапы Ассесмент-Центра ИНТЕРВЬЮ

- ▼ **Интервью** – беседа эксперта с участником о его работе и трудовой биографии.
- ▼ **Задачи эксперта** – сбор поведенческих примеров из прошлого, их фиксация, анализ и оценка компетенций.
- ▼ **Этика коммуникации** – уважение и внимание к участникам, конфиденциальность.

# Основные этапы Ассесмент-Центра

## СОГЛАСОВАНИЕ ОЦЕНОК

- ▼ **Согласование оценок** – процедура выставления интегральной оценки участнику по компетенциям, в ходе которой эксперты излагают его поведение и оценки в деловой игре и интервью и вырабатывают общее виденье.
- ▼ **Задачи эксперта** – точное изложение полученных данных, участие в совместном выставлении итоговых оценок по компетенциям каждого участника, фиксация особенностей проявления компетенций и общих выводов по своему участнику.

## Основные этапы Ассесмент-Центра ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ

- ▼ **Обратная связь** – донесение в устной и письменной форме до участника и его руководителей результатов прохождения участником Ассесмент-центра. Выделение его сильных и слабых сторон, предоставление рекомендаций по развитию.
- ▼ **Задачи эксперта** – точное и полное донесение результатов согласования оценок; обеспечение принятия обратной связи человеком.



## ▼ Индивидуальные упражнения

- ▼ Разбор бизнес-кейсов
- ▼ Анализ деловых бумаг (In Basket)
- ▼ Презентация

## ▼ Парные упражнения

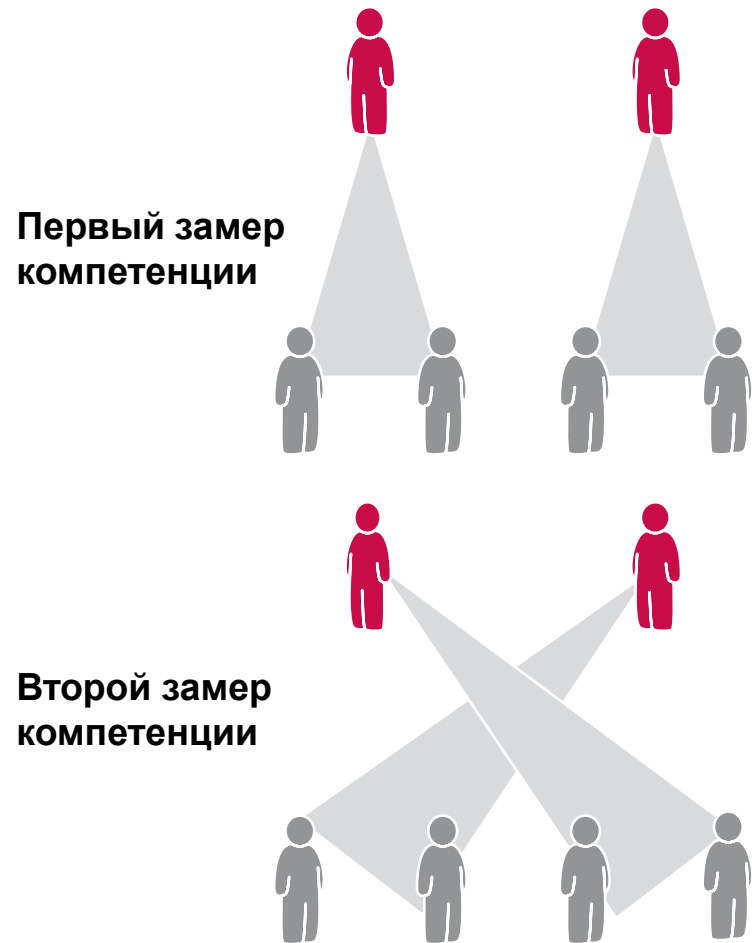
- ▼ Парные переговоры
- ▼ Поручения и контроль исполнения

## ▼ Групповые упражнения

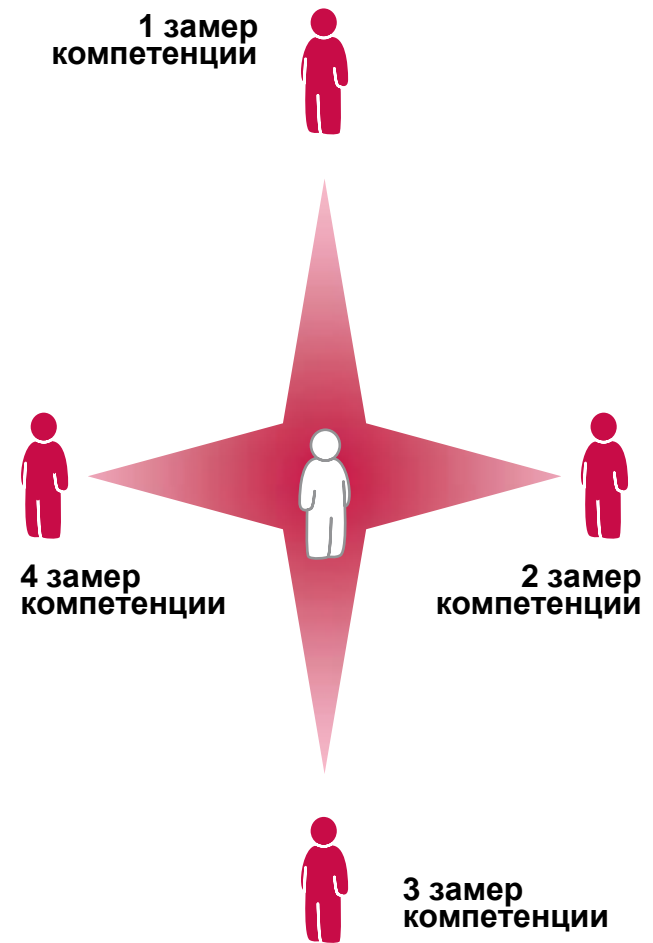
- ▼ Групповые равноправные – участники, получив одно и то же задание, вместе обсуждают проблему или делают работу
- ▼ Групповые ролевые – участники имеют различные, иногда конфликтующие цели, получив различные роли в упражнениях.

## ▼ Тестовые задания

## Перекрестное наблюдение



## Согласование оценок





Москва, ул. Долгоруковская, 7

Тел.: (+7 495) 645 21 15

[www.ecopsy.ru](http://www.ecopsy.ru)

[www.facebook.com/ecopsy.ru](https://www.facebook.com/ecopsy.ru)

