

*Зеленевская А.М.,
магистрантка 2 курса,
направления подготовки
38.04.03 Управление персоналом
Брянского филиала РАНХиГС,
Россия, г. Брянск*

*Зимонина О.В.,
кандидат педагогических наук,
доцент кафедры государственного
управления и менеджмента
Брянского филиала РАНХиГС,
Россия, г. Брянск*

ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ЦЕНТРА ОЦЕНКИ

Аннотация: в статье рассматриваются организационные и методические аспекты создания центра оценки как инструмента оценки персонала, раскрывается понятие организационно-методического обеспечения, его структура и этапы разработки, анализируются требования к разработке оценочных процедур, подготовке ассессоров и интерпретации результатов.

Ключевые слова: центр оценки, организационно-методическое обеспечение, оценка персонала, ассессоры, компетенции.

*Zelenevskaya A.M.,
2nd year undergraduate, areas of study
38.04.03 Personnel Management
Bryansk branch of the RANEPА,
Russia, Bryansk*

*Zimonina O.V.,
candidate of pedagogical sciences,
associate professor of the department of public
administration and management
Bryansk branch of RANEPА,*

ORGANIZATIONAL AND METHODOLOGICAL SUPPORT OF THE ASSESSMENT CENTER

Abstract: The article discusses the organizational and methodological aspects of creating an assessment center as a tool for personnel assessment, reveals the concept of organizational and methodological support, its structure and development stages, and analyzes the requirements for developing assessment procedures, training assessors, and interpreting the results..

Keywords: assessment center, organizational and methodological support, personnel assessment, assessors, competencies.

В условиях современной экономики, характеризующейся дефицитом квалифицированных кадров, высокой конкуренцией на рынке труда и динамичностью внешней среды, возрастает потребность организаций в объективных и надежных методах оценки персонала. Особенно остро эта потребность проявляется при решении таких задач, как отбор кандидатов на руководящие должности, формирование кадрового резерва, оценка управленческого потенциала и планирование карьеры.

Центр оценки (assessment center) является одним из наиболее валидных и надежных методов комплексной оценки персонала, доказавшим свою эффективность в мировой и российской практике. Однако высокая эффективность центра оценки достижима только при условии качественного организационно-методического обеспечения его деятельности.

Организационно-методическое обеспечение центра оценки представляет собой совокупность взаимосвязанных элементов, регламентирующих и поддерживающих процессы планирования, проведения, анализа и документирования результатов оценочных процедур.

В структуре организационно-методического обеспечения можно выделить пять компонентов¹ (см. рисунок 1).



Рисунок 1 – Структура организационно-методического обеспечения центра оценки

1. Нормативно-правовое обеспечение включает пакет внутренних документов организации, регламентирующих деятельность центра оценки. К таким документам относятся: положение о центре оценки, регламенты проведения оценочных сессий, формы документов для фиксации результатов, а также документы, обеспечивающие соблюдение требований законодательства о персональных данных (согласия участников на обработку данных, политика конфиденциальности). Наличие четкой нормативной базы является необходимым условием легитимности оценочных процедур.

2. Методическое обеспечение составляет ядро центра оценки. Оно включает: модель компетенций (перечень компетенций, их описание и поведенческие индикаторы); оценочные инструменты (кейсы, сценарии групповых дискуссий, ролевых игр, презентационных заданий); шкалы и критерии оценки; процедуру интеграции оценок от разных ассессоров и по разным упражнениям; шаблоны итоговых отчетов. Качество

¹ Базаров Т.Ю. Технология центров оценки персонала: процессы и результаты. — М.: Когито-Центр, 2020. — С. 45–47.

методического обеспечения непосредственно определяет валидность и надежность результатов оценки.

3. Кадровое обеспечение включает требования к ассессорам (наблюдателям и экспертам), процедуру их отбора и обучения. Ассессор является одной из основных фигур в центре оценки, поскольку именно он наблюдает за поведением участников, фиксирует поведенческие проявления и оценивает уровень компетенций. Кадровое обеспечение также включает распределение ролей в команде центра оценки (ведущий, ассессоры, администратор, координатор), систему замены и ротации.

4. Материально-техническое обеспечение охватывает помещения для проведения оценочных сессий (комнаты для групповых дискуссий, индивидуальных упражнений, комнаты для наблюдения и видеофиксации), оборудование (видеокамеры, диктофоны, компьютеры, проекторы), расходные материалы (бланки, канцелярия), а также программное обеспечение для обработки результатов. Качество материально-технического обеспечения влияет как на комфорт участников, так и на точность наблюдений и фиксации поведения.

5. Информационно-аналитическое обеспечение включает процедуры сбора, хранения и анализа данных о результатах оценки, формирование баз данных участников, расчет статистических показателей надежности и валидности, подготовку сводных отчетов для руководства организации.

Этапы разработки и внедрения центра оценки.

Создание центра оценки – это многоэтапный проект, реализация которого требует участия HR-специалистов, руководителей подразделений и, при необходимости, внешних консультантов. Типовая последовательность этапов включает следующие шаги.

Этап 1. Определение целей и задач. На этом этапе формулируются ответы на вопросы: для каких целей создается центр оценки (отбор, формирование резерва, оценка потенциала, выявление зон развития)? Какие категории персонала подлежат оценке (руководители, специалисты,

рабочие)? Как часто будут проводиться оценочные сессии? Ответы на эти вопросы определяют все последующие этапы.

Этап 2. Разработка или актуализация модели компетенций. Модель компетенций является основой для разработки всех оценочных процедур. Важно, чтобы компетенции были конкретизированы через поведенческие индикаторы, то есть конкретные, наблюдаемые действия, которые можно зафиксировать в ходе оценочных упражнений.¹ Для каждого уровня владения компетенцией описывается соответствующее поведение. Рекомендуемое количество компетенций для центра оценки – от 5 до 8, поскольку большее число затрудняет наблюдение и оценку.

Этап 3. Разработка оценочных упражнений. Для каждой компетенции разрабатывается как минимум одно упражнение, а желательно – два-три, чтобы обеспечить возможность оценки одной компетенции в разных контекстах. Типовой набор упражнений для центра оценки включает: групповую дискуссию (оценка коммуникативных и лидерских компетенций), ролевую игру (оценка навыков взаимодействия, убеждения, работы с возражениями), анализ кейса (оценка аналитических способностей и принятия решений), презентацию (оценка навыков публичных выступлений и аргументации), а иногда и профессиональное тестирование.

Этап 4. Подготовка ассессоров. Обучение ассессоров включает несколько модулей: знакомство с моделью компетенций и поведенческими индикаторами; обучение технике наблюдения и фиксации поведенческих проявлений; обучение процедуре оценки и интеграции данных; проведение калибровочных сессий для согласования оценок между ассессорами.

Этап 5. Проведение пилотной сессии. До запуска центра оценки в полноценную эксплуатацию рекомендуется провести пилотную сессию с участием сотрудников, не включенных в целевую аудиторию (например, стажеров или сотрудников других подразделений). Пилотная сессия

¹ Спенсер Л.М., Спенсер С.М. Компетенции на работе. Модели максимальной эффективности работы. — М.: НИРРО, 2020. — С. 56.

позволяет выявить недостатки в организации, методических материалах, действиях ассессоров и своевременно их устранить.

Этап 6. Запуск и сопровождение. После успешного проведения пилотной сессии центр оценки запускается в регулярную эксплуатацию.

Подготовка ассессоров.

Качество проведения центра оценки напрямую зависит от навыков ассессоров.¹

Навык наблюдения. Навык наблюдения ассессора заключается в способности фиксировать конкретные, объективные поведенческие проявления участников, отделяя факты от субъективных интерпретаций и эмоциональных оценок.

Навык классификации. Навык классификации позволяет ассессору соотносить наблюдаемые поведенческие акты с заранее определенными компетенциями и их поведенческими индикаторами, определяя степень выраженности каждой компетенции.

Навык интеграции. Навык интеграции обеспечивает способность ассессора на основе разрозненных наблюдений (часто от разных ассессоров и в разных упражнениях) сформировать целостную, согласованную и обоснованную оценку по каждой компетенции и по кандидату в целом, что является ключевым фактором надежности центра оценки.

Навык обратной связи. Ассессор должен уметь конструктивно, в развивающем ключе донести результаты оценки до участника, избегая оценочных суждений и фокусируясь на конкретных поведенческих проявлениях и их влиянии на эффективность.

Исследования показывают, что обучение ассессоров должно быть практико-ориентированным и включать не менее 16–24 академических часов, из которых не менее половины – практические занятия (тренировочные сессии, разбор видеозаписей, калибровочные встречи).

¹ Базаров Т.Ю. Технология центров оценки персонала: процессы и результаты. — М.: Когито-Центр, 2020. — С. 89.

Ассессоры должны проходить периодическое повышение квалификации (например, раз в 3 года).

В практике создания и функционирования центров оценки выделяется ряд типичных ошибок. Детальный разбор типичных ошибок при организации центров оценки представлен в работе И.Б. Дураковой¹

Ошибка 1. Разработка модели компетенций без участия руководителей. Способ предотвращения: привлекать руководителей подразделений при разработке компетенций.

Ошибка 2. Использование неподготовленных ассессоров. Способ предотвращения: не допускать к оценке ассессоров, не прошедших обучение; проводить регулярные калибровочные сессии.

Ошибка 3. Перегрузка программы оценки. Способ предотвращения: ограничивать количество компетенций (не более 5–8) и продолжительность сессии (не более одного рабочего дня).

Ошибка 4. Игнорирование обратной связи для участников. Способ предотвращения: сделать предоставление индивидуальной обратной связи обязательным элементом центра оценки; участники должны понимать свои зоны развития.

Ошибка 5. Отсутствие связи результатов оценки с развитием. Способ предотвращения: по итогам центра оценки для каждого участника разрабатывать индивидуальный план развития, использовать результаты для формирования кадрового резерва.

Таким образом, организационно-методическое обеспечение центра оценки является системообразующим фактором, определяющим эффективность и надежность этого метода оценки персонала.

Использованные источники:

1. Базаров Т.Ю. Технология центров оценки персонала: процессы и результаты. — М.: Когито-Центр, 2020. — 304 с.

¹ Дуракова И.Б., Родин Д.А. Центры оценки и развития персонала. — Воронеж: Издательство ВГУ, 2019. — С. 112–115.

2. Дуракова И.Б., Родин Д.А. Центры оценки и развития персонала: методология и практика. — Воронеж: Издательство ВГУ, 2019. — 228 с.
3. Кибанов А.Я. Оценка и отбор персонала в организации. — М.: ИНФРА-М, 2021. — 316 с.
4. Купер Д., Робертсон И., Тинлайн Г. Психология в отборе персонала. — СПб.: Питер, 2019. — 448 с.
5. Спенсер Л.М., Спенсер С.М. Компетенции на работе. Модели максимальной эффективности работы. — М.: НИРРО, 2020. — 384 с.