



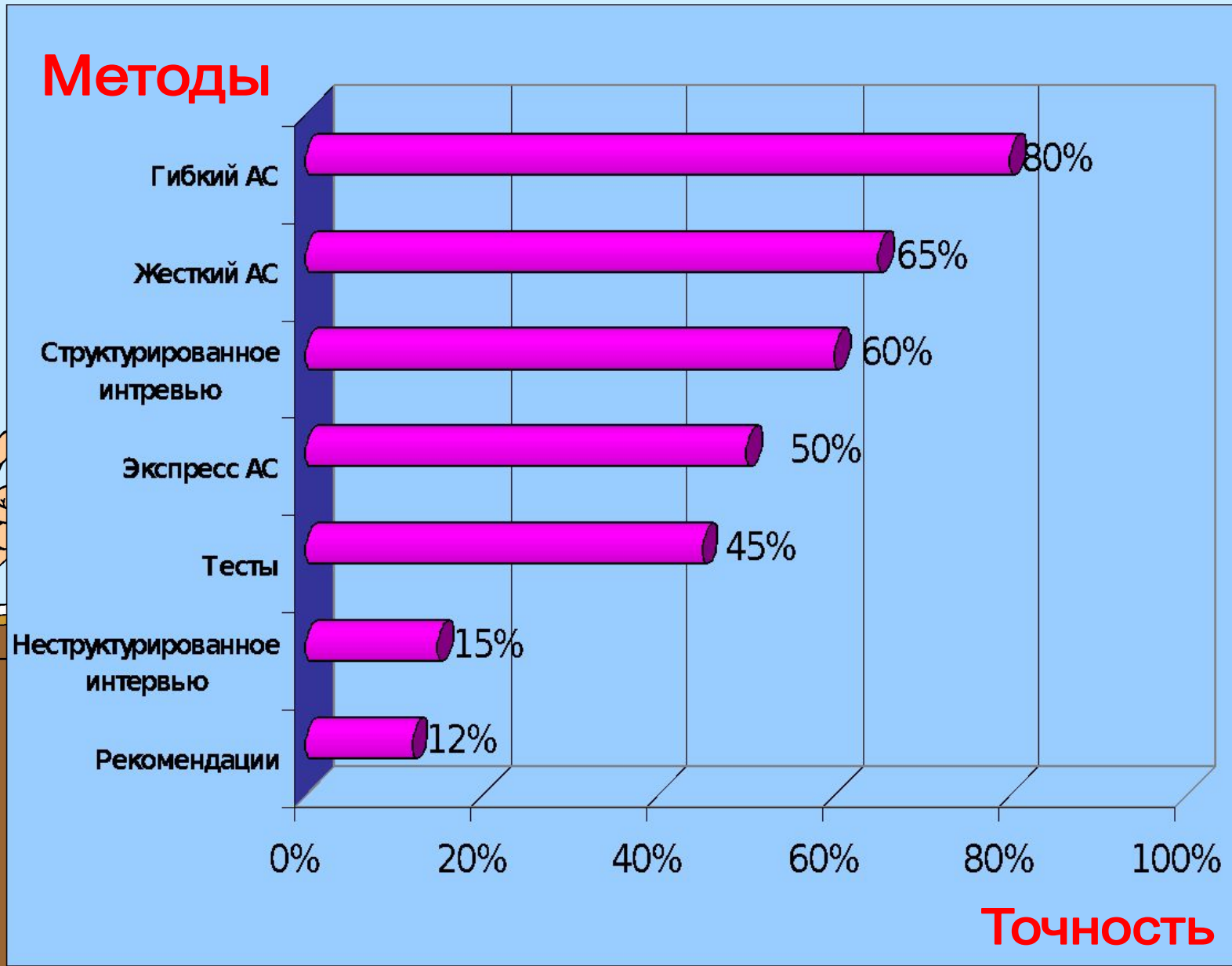
Ассесмент-центр: разработка и проведение

Ассесмент-центр:

комплексная процедура,
позволяющая использовать
различные инструменты
оценки персонала,
сопоставлять данные,
полученные разными
методами, и формировать
обобщенную и уточненную
характеристику оцениваемого
сотрудника



Точность методов оценки



Когда применять АС?



Этапы подготовки и проведения АС

1. Построение профиля компетенций
2. Выработка единой системы критериев и шкал оценки
3. Подготовка наблюдателей
4. Составление сценария
5. Проведение АС
6. Обработка результатов
7. Предоставление обратной связи (участникам и заказчикам)
8.



Что можем оценить

- Компетенции
- Способности

Знания
Навыки
Опыт

Социальная роль
Позиция/отношение
Самооценка
Черты характера
Иерархия ценностей



Хорошо разработанные компетенции:

1. Дискретные, т.е. не пересекающиеся с определениями других компетенций
2. Простые, т.е. простые в понимании наблюдателями, простые в толковании и определении
3. Гибкие, чтобы при надобности их можно было бы изменить, не переписывая всю модель компетенции
4. Измеримые, т.е. должна существовать возможность ее оценки по определенной шкале



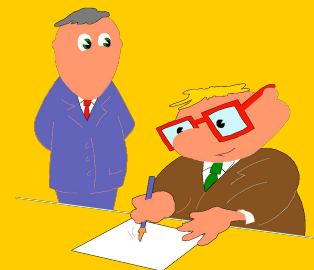
А СУДЬИ КТО?



Подготовка наблюдателей

При обучении наблюдателей важно выработать следующие качества:

- ✓ Безоценочное наблюдение – умение описывать поведение человека без приписывания ему мотивов поведения, без оценок в терминах
- ✓ Активное слушание – умение внимательно слушать партнера и понимать его точку зрения
- ✓ Эмпатия – адекватное представление о том, что происходит во внутреннем мире другого человека



Основные методы, применяемые в АС

- Интервью
- Психологические тесты
- Ролевые, деловые игры (большая, малая группа)
- Мозговой штурм
- Дискуссия
- Презентация, доклад
- Индивидуальные упражнения



Сценарий Ассессмент-Центр

№	Название этапа	Время	Этап позволяет
1	Вводная инструкция, объяснение процедуры. Правила работы.	15 мин.	Установить контакт с участниками
2	Интервью	25-45 мин.	Выстроить первичные гипотезы по поводу кандидата, которые необходимо проверить в ходе наблюдения на следующих этапах АС
3	Самопрезентация	5 мин.	Презентационные навыки, креативность, коммуникабельность
4	Кейс «Цейтнот руководителя»	120-150 мин.	Управленческие навыки
5	Ролевая игра 1		Выявить любые, необходимые Вам, компетенции
6	Ролевая игра 2		
7	Мозговой штурм. Дискуссия		Выявить творческий потенциал, способность генерировать идеи, решать нестандартные задачи, работать в команде. Определить навыки владения инициативой в группе, умение слушать и т.д.
8	Психологическое тестирование		Психологические и интеллектуальные качества
9	Упражнение «Чемодан»		Способность к обучению, самокритика. Умение выявить свои сильные и слабые стороны

Обработка результатов и
обратная связь
участникам



Памятка к написанию отчета

1. ФИО
2. Должность
3. Анкетные данные
4. Цели и задачи проведения АС
5. Профиль компетенций
6. Подробное описание индивидуального профессионально-личностного профиля:
 - Компетенция
 - Индивидуальные результаты
7. Общий прогноз по сотруднику
8. Заключение по каждому сотруднику о соответствии ...
9. Сводный отчет



Некоторые советы, как давать обратную связь участникам

1. Обращайтесь к человеку по имени
2. Установите контакт глаз
3. Проявите терпимость и человечность (Я понимаю Ваши чувства)
4. Используйте принцип «Нет пределу совершенству»
5. Мотивируйте (Если Вы хотите..., тогда Вам необходимо...)
6. Расскажите какие баллы получил сотрудник, сопоставьте их со стандартом
7. Если не знаете ответа – возьмите паузу
8. 1-е – упор на сильные стороны, 2-е – упор на слабые стороны, 3-е – замотивируйте компетенции на ценность
9. Ваша задача – донести информацию до сотрудника; задача сотрудника – принимать или не принимать ее к сведению



Что дальше?



Литература

1. Анна Гуревич. **Ассесмент: принципы подготовки и проведения.** – С-Пб.: Речь, 2005
2. Мартин Кляйнманн. **Ассесмент-Центр. Современные технологии оценки персонала.** - М: Гуманитарный Центр, 2004



Спасибо за внимание!



Вопросы?