

Ерёмкина Татьяна Викторовна

канд. пед. наук, младший научный сотрудник

Чебоксарский институт (филиал)

АНО ВО «Московский гуманитарно-экономический университет»

г. Чебоксары, Чувашская Республика

ТЕХНОЛОГИЯ АССЕССМЕНТА: СУЩНОСТЬ И СОДЕРЖАНИЕ ПОНЯТИЯ ЧЕРЕЗ ХАРАКТЕРИСТИКУ ПРИНЦИПОВ

Аннотация: дается характеристика принципов технологии ассессмента: наблюдение в упражнениях, измерение управленческого поведения, множество оценочных техник, индивидуальность программы оценки, высокий уровень знакомства наблюдателей с критериями, натренированность наблюдателей, фиксированность поведения участников, применение метода групповой дискуссии, поэтапность процедуры, оценивание относительно норм.

Ключевые слова: технология ассессмента, оценивание, принципы, этапы, наблюдатели, критерии оценки.

Одним из инструментов оптимизации системы управления персоналом организации является технология ассессмента. Технология дает возможность «с высокой точностью определять профессиональные навыки, личностные качества, их соответствие конкретным требованиям организации» [6, с. 34].

Перечислим принципы технологии ассессмента, выделенные С. К. Сергиенко [5], и кратко их охарактеризуем.

Первый, «центр оценки – процедура оценки, основанная на наблюдении кандидата в упражнениях, моделирующих типичные для выполнения деятельности ситуации» [5]. Наблюдение служит базовым процессом технологии. В основе наблюдения как методе диагностики – анализ поведенческих реакций в типичных ситуациях профессиональной деятельности, которые специально смоделированы. В рамках технологии ассессмента осуществляется несколькими наблюдателями по плану с четкой и однозначно понимаемой ими системой критериев.

Второй, «оценки должны основываться на четко определенных измерениях управленческого поведения» [5]. Основа технологии ассессмента – оценка поведения. На поведении сфокусирована вся технология: поведение наблюдается во время реализации технологии, поведение – отправная точка при формировании процедуры, подборе упражнений. Поэтому характеристиками «хорошего» центра оценки будут являться такие параметры как «работа в деятельностном контексте, решение профессиональных задач, принятие решений в заданных условиях, взаимодействие с людьми в ситуациях, релевантных основной деятельности» [6].

Третий, «должны использоваться множество оценочных техник» [5]. Технология ассессмента является системной, включает несколько оценочных техник. Такая системность дает возможность повысить валидность оценки. Отдельное применение какой-либо оценочной техники допускается, но в этом случае не может применяться уже само понятие ассессмента.

В. В. Корсаков выделяет компоненты: индивидуальное тестирование, ситуационно-поведенческое исследование (игры, ситуации и т. д.), оценочное интервью [3, с. 65].

В качестве ключевых процедур технологии Т. Ю. Базаров выделяет [1, с. 71]: упражнения в группе (групповые дискуссии, доклад по заданной теме, ролевые игры, мозговой штурм, устная презентация, case-study (анализ проблемных ситуаций), специальные упражнения (организационный тест), интервью (сбор биографических данных), профессиональные и психологические тесты, организационно-управленческие игры (основаны на материале настоящих проблем организации).

Г.С. Никифоров, М.А. Дмитриева, В.М. Сетков [4] в структуре технологии выделяют три группы методов: методы фоновой диагностики (анализ общих поведенческих черт (тесты личностные, интеллекта, достижений, интересов); методы, направленные на поведение «прошлого» (анализ биографических данных, суждений коллег (референций), интервью на изучение установок); методы,

направленные на «настоящее» поведение (наблюдение за поведением в специально созданных ситуациях, в реальной деятельности).

Четвертый, «система критериев оценки и программа оценки специально разрабатываются для каждого центра оценки в соответствии со спецификой деятельности» [5]. Каждая технология ассессмента уникальна, подстраивается под конкретную организацию. Определить, какую систему критериев оценки и программу оценки положить в основу технологии ассессмента, могут только руководитель и специалисты по персоналу организации.

Пятый, «эксперты должны знать, что требуется для успеха в выполнении оцениваемой деятельности. Они должны быть хорошо знакомы с работой и с организацией, и по возможности иметь опыт этой работы» [5]. Одним из условий успешности оцениваемой деятельности, помимо четко сформулированной системы критериев, качества подготовки наблюдателей, является высокий уровень знакомства наблюдателей с критериями. Высокий уровень знакомства наблюдателей с критериями оценки может достигаться за счет: их включения в аналитическую группу по формированию критериев, использования внутренних экспертов-наблюдателей (квалифицированных сотрудников организации с опытом работы на оцениваемых должностях, руководителей испытуемых (два ранга выше), работников службы управления персоналом).

Шестой, «эксперты должны быть хорошо обучены и натренированы для участия в наблюдении и оценке» [5]. Наблюдатели готовятся в условиях, которые моделируют реальный процесс оценки. В процессе подготовки проходят этапы: подготовительный, обучающий (теоретическая и практическая части), контрольный.

Седьмой, «поведение участников в ходе процедуры должно быть надлежащим образом описано, зафиксировано, данные о нем должны быть доступны всем экспертам» [5]. В правильно составленных процедурах у экспертов имеются специальные бланки наблюдения. В бланках отмечается, как может про-

явиться определенный критерий в рамках определенного упражнения, выстраивается шкала оценивания проявленности критерия. Оптимальной принята семибалльная шкала.

Результаты технологии ассессмента могут быть поданы как: индивидуальные заключения на каждого участника («профили профессионально важных качеств, индивидуальные балльные профили, психологические портреты, характеристики, рекомендации» [1, с. 122]), обобщенные аналитические отчеты.

Восьмой, «для получения оценок по критериям и конечной оценки экспертам необходимо использовать метод групповой дискуссии» [5]. Процедуры технологии ассессмента реализуются в присутствии нескольких экспертов-наблюдателей. Каждый критерий (личное качество) требует отдельного рассмотрения. Конечная оценка выставляется после совместного обсуждения полученной информации всеми экспертами.

Девятый, «процесс оценки должен быть разбит на стадии, которые отделяют формирование общих представлений, оценок по критериям и итоговых оценок от непосредственного наблюдения поведения кандидата в ходе упражнений» [5]. Процедура технологии ассессмента включает: построение корпоративной модели компетенций, выявление критериев оценки, разработку особенных для данной организации заданий, продумывание этапов и процедур, подготовка группы оценщиков из персонала организации [1, с. 123].

Й. Баллантайн обращает внимание на следующие этапы при осуществлении процедуры ассессмента [2]: подготовка проекта (цели, сроки, объемы), анализ особенностей деятельности оцениваемых и формулировка критериев оценки (профиль компетенций), выбор и построение процедур оценки, специальная подготовка экспертов, проведение ассессмента, анализ результатов и предоставление данных заказчику. Этапы разнесены по времени. Так, на подготовку итогового отчета после проведения оценки требуется от трех недель до месяца.

Десятый, «оценивание кандидатов должно происходить не относительно друг друга, а относительно четко установленных норм» [5]. Оценочные проце-

дуры проводятся в соответствии с правилами: во время проведения оценки эксперт направлен только на сбор данных об актуальных компетенциях испытуемых, не на консультирование; условия работы для всех испытуемых должны быть одинаковыми; снижение «эффекта экспертизы»: максимально приближение к обычной ситуации. При проведении оценочных процедур рекомендуется: подробная инструкция, работа испытуемых без отвлечений, наблюдение за работой испытуемых (информация о качествах).

Итак, ассесмент – это «технология оценки профессиональных качеств людей, основанная на моделировании ключевых моментов их деятельности». Система критериев оценки (модель компетенций) разрабатывается для каждого центра оценки исходя из специфики организации. Используется комплекс оценочных техник. Оценивание должно происходить относительно четко установленных норм. Процесс оценки должен быть разбит на стадии. Конечная оценка формируется экспертами методом групповой дискуссии. Оценки должны основываться на четко определенных измерениях поведения. Поведение участников в ходе процедуры должно быть зафиксировано экспертами. Эксперты должны быть хорошо обучены, знакомы с работой и организацией, и по возможности иметь опыт этой работы.

Список литературы

1. Базаров Т.Ю. Технология центров оценки персонала: процессы и результаты: практическое пособие / Т.Ю. Базаров. – М.: КноРус, 2023. – 301 с.
2. Баллантайн Й. Центры оценки и развития / Й. Баллантайн, Н. Пова. – М.: Гиппо, 2004.
3. Корсакова В.В. Основы оценки персонала: конспект лекций для студентов, обучающихся по направлению «Управление персоналом» / В.В. Корсакова; Российский университет транспорта (РУТ (МИИТ)). – М.: Российский университет транспорта (РУТ (МИИТ)), 2021. – С. 62–64.
4. Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности / под ред. Г.С. Никифорова, М.А. Дмитриевой, В.М. Снеткова. – СПб.: Речь, 2001. – С. 219.

5. Сергиенко С.К. Современные отечественные технологии оценки и развития управленческого персонала / С.К. Сергиенко. – М.: Книжный мир, 2004. EDN QQDYGJ

6. Тянь Е.Э. Социально-психологические условия реализации дистанционного ассессмента: специальность 19.00.05 «Социальная психология»: дис. ... канд. психол. наук / Елена Эликовна Тянь; Российский государственный социальный университет. – М., 2007. – С. 34. EDN NONJWN