

УДК 622.35:553.5

С.А. Новикова

ОЦЕНКА КОМПЕТЕНЦИЙ ПЕРСОНАЛА МЕТОДОМ ASSESSMENT-CENTER

Представлена современная технология оценки персонала методом Assessment-Center. Его использование для функционального диагностирования специалистов камнеобрабатывающих предприятий. Отмечена степень влияния использования данного метода для повышения конкурентоспособности предприятия.

Ключевые слова: многоуровневый подход, компетенция, умения, конкурентоспособность предприятия.

S.A. Novikova EVALUATING STAFF COMPETENCES USING THE ASSESSMENT-CENTER METHOD

In the article a modern technique for evaluating staff using the Assessment-Center method is recommended. Its use is for functional diagnosis of specialists of the stone processing works. Using the aforesaid method records a greater degree of efficiency in increasing the competitiveness of a business.

Key words: multi-level approach, competence, knowledge, business competitiveness

Организация и управление процессом формирования пакета заказов предусматривает решение круга задач, связанных с теорией и практикой управления процессами производственной системы. В этот круг задач должны входить такие задачи как: прогноз продаж, перспективное и оперативное планирование, стратегическое прогнозирование и планирование, процессы кадрового обеспечения, маркетинга, инновационного и торгового менеджмента, математического, информационного и технического обеспечения, а также, оценка эффективности деятельности как отдельного отдела так и

Департамента формирования портфеля заказов (ДФПЗ) в целом.

Для формирования развития и эффективного функционирования ДФПЗ необходимо решение задач функционального диагностирования специалистов. В комплексе применяемых для этого методов одно из центральных мест занимает современная технология оценки персонала Assessment-Center, позволяющая получить достоверную информацию как о личностно-деловых качествах отдельных сотрудников, так и о соответствии качества кадрового состава организации ее целям, культуре, структуре и др. На данный момент - это один из объективных способов оценки персонала. Суть данной технологии заключается в комплексном, многоуровневом подходе к каждому оцениваемому человеку, будь то кандидат на вакантную должность или сотрудник, уже работающий в компании. Метод Assessment-Center позволяет получить объективную оценку возможностей для выполнения специалистом функций по приему заказов. Необходимо создать упражнения, моделирующие ключевые моменты деятельности оцениваемого, в которых проявились бы имеющиеся у него профессионально значимые каче-

ства. Степень их выраженности оценивается сразу несколькими наблюдателями-экспертами, и на основании этой оценки делаются заключения о степени пригодности аттестуемого к данной работе, продвижению по службе или необходимости обучения. Оценка персонала, проведенная по технологии Assessment-Center объективна и позволяет сотруднику выполнять следующие функции:

- Поиск и привлечение потенциальных покупателей.

- Работу с покупателями по представлению продукции, размещению заказа.

- Участие в формировании перспективных, текущих планов продаж в натуральном и денежном выражении. Выполнение плана продаж.

- Создание базы данных по покупателям изделий из камня в г. Москве и регионах.

- Поиск информации о проектируемых и строящихся объектах в целях представления продукции и услуг.

- Работу с клиентом по продажам изделий из камня, по приему заказов, согласованию вида изделий, соответствующих ГОСТам и требованиям заказчиков.

- Ведение переписки и прием представителей по вопросам продаж изделий из камня и расчетам за них.

- Согласование с заказчиками изменений условий договоров.

- Работу с Департаментом исполнения заказа по проработке заказов, уточнению спецификаций и сроков изготовления заказов. Работа с отделом оценки и смет по определению стоимости заказа.

- Разработка и выдача коммерческих предложений по запросу покупателей. - Согласование условий и сроков выполнения заказов.

- Подготовка и заключение договоров, согласование дополнений, специ-

фикаций, графиков и условий поставки.

- Формирование и выдача заказа в Департамент исполнения заказа.

- Контроль по исполнению Заказчиками обязательств по соблюдению сроков оплаты по заключенным договорам.

- Оформление и подписание документов с заказчиками о взаиморасчетах по исполненным договорам.

- Работа по урегулированию разногласий с заказчиками. В случае ненадлежащего исполнения заказчиками условий договора, подготовка и передача всех необходимых документов в юридический отдел для предъявления иска.

- Организация работы по сбору и анализу информации о качестве продаваемых изделий из камня. Разработка, учет и хранение документации по направлению работы отдела.

Assessment-Center состоит из целого комплекса испытаний, проходя через которые кандидат (сотрудник) демонстрирует наличие или отсутствие у него компетенций, необходимых для успешного выполнения работы.

Чаще всего работодателя интересуют, такие компетенции как:

- Умение работать в команде;
- Ориентация на результат/процесс;
- Ориентация на клиента/товар;
- Стратегическое мышление;
- Коммуникативность;
- Лидерские качества;
- Социальная смелость;
- Мотивация на работу и др.

Технологии проведения Assessment-Center отличаются от традиционных систем отбора и аттестации не только используемыми техниками, но и самим процессом работы. Проходящие исследование люди, при правильном его проведении, работают с удовольствием, в обстановке полного психологического комфорта даже оказываясь в стрессовых ситуациях. Кроме того, в основе самой идеи Assessment-Center

лежит новая философия оценки: предполагается, что недостатки, выявленные в процессе какого-то одного испытания, могут быть компенсированы преимуществами в других. Окончательное решение о кандидате\сотруднике выносится только по совокупности испытаний. Достигается это тем, что технология Assessment-Center имеет следующие специфические особенности:

- использование заданий разного типа, позволяющих проявить себя разным типам кандидатов/сотрудников;
- использование активных групповых методов работы;
- использование ситуаций (в частности, игровых), моделирующих деятельность руководства и управления;
- использование нескольких наблюдателей-экспертов и современных технологий экспертной оценки;
- использование множества оценочных процедур и техник (в том числе, тестовых);
- специфическая пространственно-временная организованность технологии.

Классический Assessment-Center состоит из следующих компонентов:

1. Интервью с экспертом.
2. Батарея тестов.
3. Краткая презентация участника перед экспертами и другими участниками.
4. Деловая игра. Под руководством наблюдателя группа сотрудников или кандидатов разыгрывает бизнес-ситуацию по заранее подготовленному сценарию.
5. Биографическое анкетирование.
6. Описание профессиональных достижений.

7. Индивидуальный анализ конкретных ситуаций (case-study).

8. Экспертное наблюдение. По результатам наблюдения составляются рекомендации для каждого сотрудника.

Каждая компания формирует свой набор и последовательность компонентов проведения Assessment-Center в зависимости от своих нужд, а также временных и финансовых ресурсов. Использование результатов оценки и полученных рекомендаций позволяет значительно снизить число ошибок при принятии кадровых решений, облегчает выявление способных людей, концентрирует внимание кадровых служб на качествах, важных для занятия определенных вакансий. По итогам оценки принято проводить беседы с сотрудниками организации (участниками оценочных процедур), где сотрудники в корректной форме получают достоверную информацию о собственных профессиональных способностях, о сильных и слабых сторонах собственного стиля деятельности. Полученной информации анализируется и используется для самостоятельного построения индивидуального плана развития собственных профессиональных возможностей.

Применение систем оценки персонала, будь то метод Assessment-Center или проведение регулярной аттестации персонала традиционными методами целесообразно лишь на определенной фазе жизненного цикла организации, фазе стабильности.

В заключении необходимо отметить, что проведение оценки специалистами методом Assessment-Center на камнеобрабатывающих предприятиях обеспечивает конкурентоспособность предприятия на рынке природного камня.

ГИАБ

Коротко об авторах

Новикова С.А. – ассистент преподавателя кафедры ОУГП, Московский государственный горный университет, Moscow State Mining University, Russia, ud@msmu.ru

