

УДК 159.9.02:005.95

Р.А. Романкова*, О.Х. Аймаганбетова

Казахский национальный университет им. аль-Фараби, Казахстан, г. Алматы

*E-mail: rose1789@mail.ru

**«Assessment – Center» как ведущая технология
управления персоналом**

В данной статье рассматривается «Assessment – Center» как универсальная и эффективная технология управления персоналом, способствующая его гармоничному развитию. Теоретико-методологическое изучение особенностей этой технологии привело нас к выводу, что «Assessment – Center» представляет собой современную стандартизированную многоаспектную технологию оценки персонала, позволяющую получить достоверную информацию как о личностно-деловых компетенциях сотрудников, так и о соответствии качества кадрового состава организации ее целям, культуре, структуре. Детерминация особенностей этой технологии позволили нам создать программу эмпирического исследования, целью которой стало изучение «Assessment – Center» как ведущей технологии управления персоналом организации. Объектом исследования стал персонал АО «БТА» банка. Предметом исследования явились следующие компетенции: коммуникативность, стрессоустойчивость, мотивация к успеху персонала. При определении гипотезы нашего исследования мы исходили из предположения, что «Assessment – Center» как одна из ведущих технологий управления персоналом способствует развитию коммуникативности, стрессоустойчивости, мотивации к успеху у персонала банка. В качестве основных методик для определения уровня развития данных компетенций были использованы следующие методические разработки: «Мотивация к успеху» Т. Элерса, «Опросник» В.Ф. Ряховского» и «Тест на стрессоустойчивость». Эмпирическое исследование было проведено в три этапа: первый этап был посвящен выявлению уровня выраженности коммуникативности, стрессоустойчивости, мотивации к успеху у персонала банка, на втором этапе – была использована технология «Assessment and Development Center», включающая ряд деловых игр, кейсов, которые, по нашему мнению, могут способствовать формированию и развитию выделенных нами компетенций. На третьем этапе исследования была проведена повторная диагностика уровня развития коммуникативности, стрессоустойчивости, мотивации к успеху у персонала банка. На этом этапе было также проведена систематизация и анализ полученных результатов исследования до и после проведения «Assessment – Center», что позволило нам сформулировать следующие выводы: коммуникативность, стрессоустойчивость, мотивация к успеху являются важными компетенциями, определяющими успех деятельности персонала АО «БТА» банка; использование «Assessment – Center» способствует формированию и развитию этих компетенций, что способствует процессу совершенствования управления персоналом АО «БТА» банка в целом. Таким образом, «Assessment – Center» является ведущей технологией управления персоналом, способствующей его гармоничному развитию.

Ключевые слова: «Assessment - Center», компетенции, коммуникативность, стрессоустойчивость, мотивация к успеху персонала.

R.A. Romankova, O.H. Aimagambetova

«Assessment – Center» as a leading technology for human resources management

This article is considering «Assessment – Center» as universal and effective technology for human resources management, which contributes to its harmonious development.

The object of the study is the personnel of OJSC «BTA» bank.

The subject of the study is the following: communicability, stress-resistance, motivation for success in the personnel.

While defining the Hypothesis of our Research we assumed that «Assessment – Center»– as one of the leading technologies of human resources management contributes to the development.

During the study the hypothesis was confirmed, thus it helped to formulate the conclusion that «Assessment – Center» is a leading technology of human resources management.

Keywords: «Assessment - Center», competencies, communicability, stress-resistance, motivation for success in the personnel.

Р.А. Романкова, О.Х. Аймағанбетова

«Assessment – Center» қызметкерлерді басқарудың жетекші технологиясы ретінде

Бұл мақалада «Assessment – Center» әмбебап және қызметкерлерді басқарудың тиімді технологиясы және оның үйлесімді даму мүмкіндігін туғызушы ретінде қарастырылады.

Зерттеу нысаны: «ТӘБ» АҚ банк қызметкерлері.

Зерттеу пәні: коммуникативтілік, стресске тұрақтылық, қызметкерлердің жетістікке жету мотивациясы.

Зерттеу болжамын анықтау барысында біз «Assessment – Center» қызметкерлердің дамуына мүмкіндік беретін басқарудың жетекші технологияларының бірі деген болжамды растадық.

Түйін сөздер: «Assessment – Center», компетенция, коммуникативтілік, стресске тұрақтылық, жетістікке жету мотивациясы.

Современный Казахстан одним из первых на постсоветском пространстве перешел к реформированию «прежней» советской экономики, ориентированной на валовое производство.

Осуществление радикальных демократических, экономических реформ является свидетельством того, что «человеческое измерение» превращается в один из наиболее важных ресурсов развития казахстанской экономики. Эта проблема сегодня значима для всех отечественных организаций, независимо от форм их собственности, уровня развития. Сегодня представляется бесспорным, что именно «человеческий ресурс» организации способен или повысить ее эффективность или подставить под сомнение сам факт ее существования. Переход казахстанской экономики к рыночным отношениям, последствия прошедшего кризиса, ожидание второй волны экономического кризиса, рост безработицы требуют коренного изменения к вопросам управления персоналом.

В современных условиях сложилась объективная ситуация, при которой конкурентные преимущества предприятия определяются не столько организационно-экономическими составляющими, сколько обеспеченностью предприятия квалифицированным персоналом и его эффективным управлением.

Управление персоналом – область знаний и практической деятельности, направленная на обеспечение организации «качественным» персоналом (способным выполнять возложенные на него трудовые функции) и оптимальное его использование. Деятельность по управлению персоналом – целенаправленное воздействие на человеческую составляющую организации, ориентированное на проведение в соответствие

возможностей персонала и целей, стратегий, условий развития организации.

Управление персоналом подразделяется на следующие сферы деятельности: поиск и адаптация персонала, оперативная работа с персоналом (включая обучение и развитие персонала, оперативную оценку персонала, организацию труда, управление деловыми коммуникациями, мотивацией и оплатой труда), стратегическая работа с персоналом.

Каждое управленческое решение в организации обусловлено состоянием производственной деятельности и реакцией на нее руководителя, ожидаемыми результатами труда и изменениями в поведении персонала от воздействий руководства. Совокупность факторов, определяющих условия выбора управляющих воздействий и последствий в работе трудового коллектива от этих воздействий, относят к технологиям управления персоналом. Технологии управления персоналом непосредственно связаны с составом и трудовым потенциалом коллектива, профессионализмом руководителя, характером решаемых задач и влиянием рыночной среды, стилями руководства и организационного поведения.

Одной из современных технологий управления персоналом является «Assessment – Center».

Метод «Assessment – Center» возник на Западе в годы Второй мировой войны. В Великобритании его использовали для набора младших офицеров, а в США – для подбора разведчиков. Впоследствии он был взят на вооружение бизнес-организациями, и в настоящее время на Западе практически каждая крупная компания применяет этот метод для оценки персонала.

Технология «Assessment – Center» используется для отбора, обучения и развития персона-

ла. Несмотря на то, что она хорошо разработана, описана и применяется во многих крупных компаниях, в странах СНГ ее использовали все еще недостаточно широко.

Сейчас данный способ исследования человеческих ресурсов получил новый импульс. И если бы руководители предприятий чаще прибегали к «Assessment – Center», то, быть может, на кризисных этапах развития фирм реже «летели бы головы» работников. Ведь в результате правильной оценки персонала каждому члену команды найдется достойное применение. Такой синергетический эффект способствует все большей популярности этого метода оценки персонала.

На сегодняшний день существует несколько видов «Assessment – Center»:

- Традиционный, направленный на диагностику, выявление стандартных компетенций, позволяет собрать достоверную персональную информацию об уровне развития и перспективах изменения исследуемых свойств личности.

- Развивающий, направленный на выявление ключевых компетенций и на дальнейшее развитие персонала. В рамках программы диагностики позволяет провести трансформацию изучаемых компетенций. Как правило, используется в программах развития менеджерского персонала и позволяет существенно обогатить управленческий инструментарий

- «Экспертная оценка» – сравнение с «эталоном» или профилем успешного специалиста.

- Развивающая оценка – Assessment and Development Center.

- Самооценка – Self-Assessment.

- Стратегическая оценка – Strategic Assessment Center.

«Assessment – Center» – это технология комплексной оценки персонала, которая основана на наблюдении специально обученных ассессоров (оценщиков) за поведением оцениваемых сотрудников в реальных рабочих ситуациях или при выполнении ими различных заданий. Содержание заданий отражает основные аспекты и проблемы деятельности в рамках той или иной должности. Суть технологии заключается в том, чтобы создать упражнения, моделирующие ключевые моменты деятельности оцениваемого, в которых проявились бы имеющиеся у него профессионально важные качества. Степень их выраженности оценивается подготовленными

специалистами, и на основании этой оценки делаются заключения о степени пригодности человека к данной работе, продвижению по службе, необходимости индивидуальных психологических консультаций, психокоррекции или социально-психологического тренинга [1].

«Assessment – Center» – современная стандартизированная многоаспектная технология оценки персонала, 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.

Каждый конкретный ассесмент-центр включает ряд процедур и разрабатывается с учетом требований, предъявляемых к работникам. Важная составляющая этого метода – измерение.

«Assessment – Center» близок к тестам, поскольку предполагает стандартизацию, то есть наличие определенных нормативов проведения процедур и системы оценок (критериев и шкал оценки). Иногда, помимо специальных заданий, «Assessment – Center» включает структурированное интервью и тестирование.

Безусловными преимуществами технологии «Assessment – Center» являются высокая точность оценки коммуникативных и деловых навыков, рабочего потенциала участников, а также высокая прогностичность полученных результатов. Это достигается благодаря тому, что оценивается реальное рабочее поведение в ситуациях, максимально приближенных к реальным.

«Assessment – Center» позволяет провести диагностику кадрового потенциала компании. Если проводилась оценка управленческого звена, то компания получает срез своего управленческого потенциала: степени развития требуемых интеллектуальных, коммуникативных, организаторских и личностных качеств менеджеров, уровня их профессиональной компетентности. Если оценивались специалисты, то дается срез обеспеченности компании профессионалами, прогноз эффективности их деятельности в конкретных условиях, основание для разработки карьерных планов. Точный анализ имеющихся и недостающих компетенций позволяет разрабатывать комплексные программы обучения и развития персонала, причем не «вообще», впрямую, а адресно и прицельно – для компенсации недостающих навыков и качеств и для развития не-

обходимых – на перспективу. На основе оценки эффективности сотрудника в определенных сферах деятельности, выявления его потенциала и «зоны ближайшего развития» для каждого человека можно дать прогноз индивидуального развития, разработать личные планы обучения и развития. Кроме того, можно показать перспективу развития организации в целом, оценить степень ее готовности к изменениям.

Для чего проводится технология? Какие цели достигаются в ходе оценочной кампании?

Во-первых, вырабатывается индивидуальный подход к людям. Может быть выявлен и оценен потенциал работников, который пока еще не реализован в полной мере. Руководству становится ясно, в каком направлении должен развиваться тот или иной подчиненный. Выясняется, что одного нужно учить тайм-менеджменту, другого – искусству коммуникации, третьего – умению принимать решения. Во-вторых, определяется система критериев отбора персонала. После оценочных мероприятий новых сотрудников отбирают более тщательно, резко снижается вероятность ошибки при выборе подходящей кандидатуры. В-третьих, конечно же, вскрываются различные недостатки в работе руководства с персоналом и определяются пути их устранения. Опыт показывает, что исследование профессиональных качеств работников компании по методу «Assessment – Center» эффективно при найме новых людей на работу, в ходе аудита и аттестации кадров, при разработке программ обучения и развития сотрудников, перед принятием серьезных управленческих решений. Конечно же, оценка персонала может оказать существенную помощь и при выходе из кризисных ситуаций.

Принято выделять два фактора, определяющих успешную работу. Первый – это знания, умения и навыки, которые можно приобрести в процессе обучения и подтвердить дипломами, сертификатами. Второй относится к личности. В английском языке он носит название *performance*. Это качества, которые позволяют нам пользоваться знаниями, принимать решения, справляться со сложными задачами, мобилизовываться, общаться с людьми и т.д. Перед проведением оценки персонала компании по методу «ассесмент-центр» определяются компетенции. Выявление необходимых для должности компетенций опирается на проведение анализа деятельности на этой должности [3].

Компетенции разнообразны, как сама жизнь, окружающий мир. Примеры компетенций: лидерство, способность работать в команде, мужество и настойчивость, ориентация на клиента, умение принимать решения, способность учитывать человеческий фактор, коммуникативные качества.

Компетенция – это набор поведенческих характеристик, необходимых сотруднику для успешного выполнения той или иной работы. Другими словами, с точки зрения оценки персонала, это не профессия, не область человеческой осведомленности в чем-либо, а нужный набор качеств.

Модель компетенций – это набор компетенций, необходимых сотрудникам для успешного выполнения работы, достижения высоких результатов. Сегодня специалисты разрабатывают типовые модели компетенций, позволяющие сотрудникам быть успешными, к примеру, на менеджерских позициях, и корпоративные модели компетенций, обеспечивающие успешную работу в конкретной компании. Наличие модели компетенций – своего рода единой «системы координат» оценивания – дает возможность согласовывать критерии подбора и оценки специалистов и менеджеров со стратегией компании, нанимать и продвигать сотрудников, чей потенциал максимально соответствует ее потребностям, что повышает эффективность принимаемых кадровых решений. Для самих работников модель компетенций задает приоритетные направления профессионального развития, востребованные в данной конкретной компании. Оценка сотрудников по модели компетенций помогает согласовать все элементы системы управления персоналом, дает материалы для разработки комплексной системы обучения и развития персонала компании, системы мотивации и стимулирования труда, позволяет объективно оценить их эффективность. Результаты такой оценки помогают выявить в компании лучших сотрудников и разработать эффективные меры для их удержания. Модель компетенций также помогает целенаправленно формировать корпоративную культуру компании, поскольку определяет систему эталонов рабочего поведения сотрудников.

Для реализации в компании проекта оценки персонала по технологии «Assessment – Center» необходимо:

- разработать модель компетенций, специфичную для данной компании;
- подготовить упражнения и задания для оценки компетенций, а также систему критериев для такой оценки;
- подготовить группу оценщиков – отобрать и обучить;
- провести собственно оценку работников по результатам выполнения ими упражнений и заданий;
- обработать полученные данные, подготовить отчеты и рекомендации.

К позитивным особенностям проведения технологии нужно отнести:

- комплексность – участники проходят испытание с помощью различных упражнений и техник;
- реалистичность – оценивается только наблюдаемое поведение участников;
- оценщикам запрещается строить гипотезы о причинах поведения;
- независимость – каждый участник оценивается несколькими специалистами;
- объективность – выводы основываются на стандартизированных оценках, фазы «наблюдения» и «оценки» разнесены во времени;
- достоверность – выводы основываются на согласованных оценках результатов выполнения многих заданий большим количеством независимых экспертов;
- системность – оцениваются все интересующие управленческие уровни и структурные подразделения компании;
- сопоставимость результатов – сотрудники разных подразделений оцениваются по одной модели компетенций.

Как организовать работу. Существует два подхода к работе с заказчиком. Первый – заказчик предоставляет свой набор компетенций, по которым нужно оценить персонал. При втором подходе исследователи сами выявляют и описывают необходимые компетенции, опираясь на анализ должности. После того как задачи конкретизированы, технология оценки подготовлена, начинается «живая» работа с персоналом заказчика. Она может проводиться не только оценщиками специализированной компании, но и собственными силами заказчика либо совместно. Оценивать собственный персонал по технологии «Assessment – Center» можно, если

в кадровой службе предприятия есть подготовленные оценщики, разработана четкая методика наблюдений за людьми в процессе выполнения ими заданий и система оценки. Практически любой человек, если он достаточно проницателен, наблюдателен, обладает высокими интеллектуальными и коммуникативными способностями, может стать неплохим оценщиком персонала. Совместная работа менеджеров по персоналу и оценщиков, привлеченных из специализированных фирм, чрезвычайно эффективна.

Количество участников технологии ограничено (4-12 человек) [2]. Продолжительность процедур – один-три дня.

«Assessment – Center» должен проводиться после тщательной подготовки. Об одной составляющей подготовительного процесса – выявлении компетенций – мы уже сказали. Одновременно с этим определяются параметры оценки. В рамках каждой компетенции выделяются несколько поведенческих проявлений.

Следующие шаги в подготовке к проведению исследования – определение критериев оценки, разработка программы конкретного «Assessment – Center» и подготовка заданий для оцениваемого персонала, тренинг ассессоров. Что можем измерить. В ходе работы людей над заданием за ними ведется наблюдение. На этом этапе проведения «Assessment – Center» и собирается информация об оцениваемом персонале. Действие или поведенческое проявление человека – именно то, что следует измерять. Применительно к компетенции каждое действие может оцениваться как позитивное и негативное. Оценщики фиксируют действия наблюдаемых и квалифицируют их, то есть относят их к проявлениям той или иной компетенции.

В результате эти положительные и отрицательные проявления сопоставляются, и человек получает итоговую оценку по всей компетенции.

В «Assessment – Center» наиболее распространены пятибалльные и девятибалльные шкалы.

Например, в пятибалльной шкале высшим баллом – «пятеркой» – считается 80% позитивных проявлений и отсутствие негативных; низким баллом («единицей») называют, наоборот, 80% негативных проявлений поведения и отсутствие позитивных. Приемлемый уровень развития компетенции отражает средний балл («трой-

ку») – это 60% позитивных образцов поведения и присутствие некоторых негативных образцов.

Таким образом, поведение людей находит свое отражение в цифрах, которые придают результатам форму, удобную для анализа.

Процедура «живой» работы с людьми длится в общей сложности не менее четырех часов, иначе она будет недостаточно эффективной.

Результаты наблюдений в технологии «Assessment – Center» тщательно обрабатываются. Эта стадия – самая длительная во всем процессе. Отчет о проделанной работе, помимо количественных оценок, может включать в себя развернутое заключение о людях, подвергнутых оценке, которое отражает качественные характеристики персонала.

Не путать оценку с диагнозом. Во-первых, оценщики никогда не пытаются «ставить диагноз». Во-вторых, во время наблюдения ни в коем случае не делаются выводы. Это происходит потом, по окончании работы с оцениваемыми людьми. В-третьих, оценщики всячески стараются уйти от субъективного восприятия, меняя друг друга в ходе проведения ассесмент-центра. За исследуемым работником сначала наблюдает один, потом другой, потом третий и т.д. Заключение о компетенции работника делается на основании оценки его поведения всеми исследователями, принимавшими участие в работе.

В-четвертых, для всех оценщиков разработан один и тот же алгоритм действий, которому каждый из них строго следует.

Что же касается «диагноза» или психологического типа, то его определение не входит в задачу «Assessment – Center». Также оценщиков не просят выявить причины того или иного поведения людей. Это совсем другие задачи.

В соответствии с целью и задачами изучения «Assessment – Center» как ведущей технологии современного управления персоналом нами была создана программа эмпирического исследования влияния технологии «Assessment – Center» на гармоничное развитие персонала с точки зрения развития выбранных компетенций сотрудников банка. Механизмом, позволяющим этого достичь, является умелое и уместное использование «Assessment – Center» как важной технологии управления персоналом.

Объектом исследования стал персонал АО «БТА» банка. Всего в исследовании приняли

участие 30 сотрудников банка (12 мужчин, 18 женщин).

Предметом исследования явились компетенции: коммуникативность, стрессоустойчивость, мотивация к успеху персонала.

При определении гипотезы нашего исследования мы исходили из предположения, что «Assessment – Center» как одна из ведущих технологий управления персоналом способствует развитию этих компетенций.

Целью исследования стало изучение влияния технологии «Assessment – Center» на гармоничное развитие персонала по выбранным компетенциям.

Для реализации этой цели были поставлены следующие задачи:

- выделить и изучить те компетенции, которые определяют успех деятельности персонала банка;

- разработать и апробировать специальную программу экспериментального исследования этих компетенций;

- выявить процесс совершенствования управления персоналом с точки зрения динамики развития этих компетенций, который создаст возможность для раскрытия личностного и профессионального потенциала сотрудников банка.

Теоретико-методологическим основанием экспериментального исследования послужили концепции одного из виднейших теоретиков и практиков современного управления персоналом Т.Ю. Базарова.

На первом этапе нашего прикладного исследования (октябрь 2011 г.) в качестве основных компетенций, определяющих успех деятельности персонала банка, были выделены: коммуникативность, стрессоустойчивость, мотивация к успеху. На этом же этапе исследования с помощью психодиагностических методик была проведена диагностика уровня их развития.

Систематизация и анализ полученных результатов исследования степени выраженности коммуникабельности работников банка, проведенный по опроснику В.Ф. Ряховского, показал результат: 18,5 в среднем значении.

Обработка результатов теста на определение стрессоустойчивости у персонала показала среднее значение выраженности этой компетентности, которая составила 26,73.

Систематизация и анализ полученных результатов исследования степени выраженности

мотивации к успеху у персонала «БТА» банка в среднем значении показал результат 13,93, который интерпретируется как средний уровень мотивации.

Таким образом, проведенное исследование, анализ и систематизация его результатов показало наличие проблем в развитии коммуникативности, стрессоустойчивости и мотивации к успеху.

В связи с этим на 2 этапе исследования (декабрь 2011 г.) нами была разработана программа совершенствования и дальнейшего развития данных компетенций.

Для внедрения этой программы мы использовали технологию «Assessment and Development Center», направленную не только на оценку персонала, но и на его развитие, в частности, развитие определенных компетенций, а также предполагающую равные возможности для демонстрации своего потенциала к продвижению, независимо от нынешних рабочих обязанностей и результатов.

Данная технология, направленная на совершенствование и развитие коммуникативности, стрессоустойчивости и мотивации к успеху, включала самопрезентацию, деловые игры, кейс-стадии и наблюдение.

В ходе проведения процедуры самопрезентации «Самопрезентация участника» оценивались коммуникативность, стрессоустойчивость, умение выступать, умение отвечать на вопросы и др.

В качестве деловых игр, моделирующих ситуации коллективной деятельности и получения информации о типичных способах и средствах поведения человека в них, а также об особенностях взаимодействия людей в группе при решении общей для них задачи, были использованы такие, как «Чистая вода», «Чрезмерное усердие». В ходе проведения деловых игр оценивались качества: стрессоустойчивость, коммуникативность, мотивация к успеху, определялась позиция каждого участника в групповом обсуждении.

После завершения проведения самопрезентации и деловых игр был проведен кейс «Администрация, секретариат», направленный на выявление необходимых нам компетенций.

Что касается наблюдения, то оно осуществлялось в течение всей программы четырьмя ассессорами с помощью видеокамеры.

После подведения итогов проведения самопрезентации, деловых игр, кейса, анализа результатов с персоналом «БТА» банка, а также обсуждения результатов с руководством организа-

ции были даны рекомендации каждому из участников «Assessment and Development Center».

На третьем этапе нашей программы (март 2012 г.) была проведена повторная диагностика уровня развития коммуникативности, стрессоустойчивости и мотивации к успеху, замеры и сравнение полученных результатов до и после проведенной технологии «Assessment and Development Center», а также разработка рекомендаций для руководства и персонала по организации с целью дальнейшего развития и совершенствования этих компетенций.

Повторная диагностика и проведенные замеры уровня развития у персонала «БТА» банка коммуникативности, стрессоустойчивости и мотивации на успех показали, что после проведения программы совершенствования управления с использованием технологии «Assessment and Development Center» уровень исследуемых компетенций и ориентаций значительно повысился. Следовательно, повторная диагностика показала динамику развития исследуемых компетенций.

Если по результатам проведенной на первом этапе исследования диагностики коммуникативности по опроснику В.Ф. Ряховского среднее значение составляло 18,4%, то после применения технологии «Assessment and Development Center» степень выраженности этой компетенции понизилась до 16,8%, что является показателем того, что компетенция стала ближе к идеальной категории (см. рисунок 1). Если на первом этапе исследования степень выраженности стрессоустойчивости равнялась 26,73%, то после использования технологии «Assessment and Development Center» показатель стрессоустойчивости по среднему значению составил 15,9%, т.е. существенно понизилось среднее значение, что говорит о том, что уровень стрессоустойчивости понизился (см. рисунок 2). Степень выраженности мотивации к успеху у сотрудников банка, проведенной по методике «Мотивации к успеху» Т. Элерса, на первом этапе составляла 13,93%. Проведенная повторная диагностика выявила повышение уровня мотивации к успеху по среднему значению – 16,96%, что явилось свидетельством того, что уровень мотивации к успеху повысился, умеренно высокий уровень мотивации (см. рисунок 3). Таким образом, среднее значение сдвига по методике В.Ф. Ряховского составило (1,67), по методике на стрессоустойчивость: (-10,83), по методике «Мотивация к успеху» Т.Элерса составляет (3,03).



Рисунок 1 – Коммуникативность

Для определения уровня достоверности и статистической значимости полученных экспериментальным путем данных нами был использован непараметрический критерий знаков G , который предназначен для установления общего направления сдвига исследуемого признака. Он позволяет установить, в какую сторону в выборке в целом изменяются значения признака при переходе от первого измерения ко второму: изменяются ли показатели в сторону улучшения, повышения или

усиления или, наоборот, в сторону ухудшения, понижения или ослабления.

В процессе проведения эксперимента нами было замечено, что у большинства испытуемых сотрудников банка уровень выраженности качеств во втором замере повысился. Мы назвали сдвиги, которые являются преобладающими, типичными сдвигами, а сдвиги более редкого, противоположного направления – нетипичными.

В нашем исследовании у большинства ис-

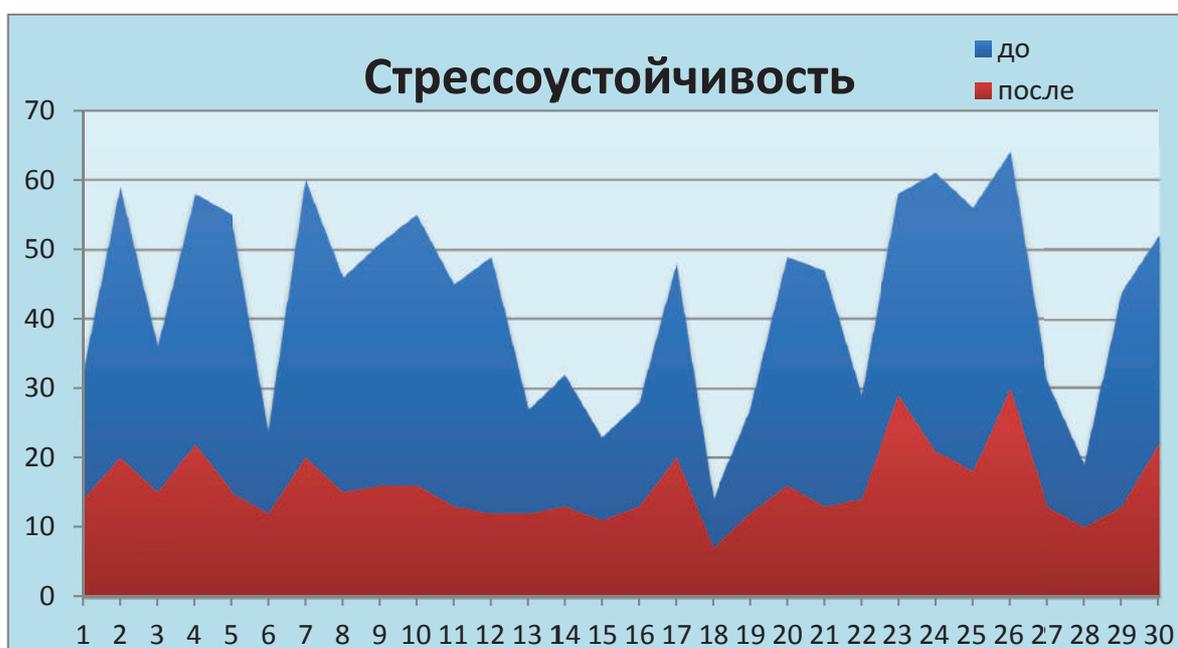


Рисунок 2 – Стрессоустойчивость



Рисунок 3 – Мотивация к успеху

пытуемых, вследствие использования технологии «Assessment and Development Center», низкий уровень выраженности коммуникативности, стрессоустойчивости и мотивации к успеху сменился на более высокий.

Этот сдвиг мы называем типичным. Есть еще, правда, возможность «нулевых» сдвигов, однако такие «нулевые» сдвиги в критерии знаков были исключены из рассмотрения.

Суть критерия знаков состоит в том, что он определяет, не слишком ли много наблюдается «нетипичных сдвигов», чтобы сдвиг в «типичном» направлении считать преобладающим.

Гэмп – это количество «нетипичных» сдвигов. Чем меньше Гэмп, тем более вероятно, что сдвиг в «типичном» направлении статистически достоверен.

Для того чтобы выявить «типичные» сдвиги по шкалам: мотивации к успеху, коммуникативности и стрессоустойчивости, мы подсчитали сдвиги до и после проведенной программы совершенствования управления, используя программу SPSS for Windows 15.0

Сформулируем гипотезу:

Н₀ : Сдвиг в сторону более гармоничного развития у персонала компетенций: коммуникативность, стрессоустойчивость и мотивация к успеху, обусловленный применением технологии «Assessment Center», является случайным.

Н₁: Сдвиг в сторону более гармоничного развития у персонала коммуникативности, стрессо-

устойчивости и мотивации к успеху, обусловленный применением технологии «Assessment Center», является неслучайным.

Шкала «Коммуникативности», n=22 – типичный сдвиг отрицательный, положительных сдвигов 4.

Гэмп = 4. Гкр для данного n (=22) = 6 ($p \leq 0,05$) и 5 ($p \leq 0,01$). Гэмп \leq Гкр. Н₀ отклоняется. Принимается Н₁ ($p \leq 0,01$) – из этого следует, что сдвиг в сторону коммуникативности является неслучайным.

Шкала «Стрессоустойчивости» n=26- типичный сдвиг отрицательный, положительных сдвигов 1.

Гэмп = 1. Гкр для данного n (=26) = 8 ($p \leq 0,05$) и 7 ($p \leq 0,01$). Гэмп \leq Гкр. Н₀ отклоняется. Принимается Н₁ ($p \leq 0,01$) – из этого следует, что сдвиг в сторону стрессоустойчивости является неслучайным.

Шкала «Мотивация к успеху» n=26 – типичный сдвиг положительный, отрицательных сдвига 2, по таблице V [4], определяем критические значения критерия знаков G.

Гэмп = 2, Гкр для данного n (=26) = 8 ($p \leq 0,05$) и 7 ($p \leq 0,01$). Гэмп \leq Гкр. Н₀ отклоняется. Принимается Н₁ ($p \leq 0,01$) – из этого следует, что сдвиг в сторону мотивации к успеху является неслучайным.

Исходя из полученных данных, статистический критерий свидетельствует: и положительный (в одном случае), и отрицательный сдвиг (в

двух случаях) в оценках достоверен. Принимается гипотеза H1: Сдвиг в сторону гармоничного развития у сотрудников банка компетенций: коммуникативность, стрессоустойчивость и мотивация к успеху, обусловленный использованием технологии «Assessment Center», является неслучайным. Повышение уровня развития этих важных компетенций является свидетельством того, что произошедшие изменения в лучшую сторону обусловлены применением «Assessment Center» как важной технологии управления персоналом, соответствующей политике «БТА» банка.

Таким образом, на основе анализа теоретических и экспериментальных результатов исследования, полученных в контексте созданной эмпирической программы изучения «Assessment Center» как важной технологии управления персоналом, была подтверждена гипотеза и был сделан общий вывод, что все методы данной технологии нацелены на более полное использование способностей работника в процессе производства, на развитие необходимых компетенций, что является основой эффективной деятельности организации.

Исходя из вышесказанного, можно говорить о том, что в ходе эмпирического исследования наша гипотеза нашла свое подтверждение.

В то же время проведенное исследование показало, что для успешного проведения Assessment Center необходимо выполнение ряда условий.

Во-первых, в организации должна быть разработана модель компетенций либо на ее разработку необходимо закладывать дополнительные ресурсы, планируя Assessment Center. Однако, используя готовые компетенции, необходимо быть уверенным, что именно они важны для позиции, на которую проводится Assessment. В противном случае может возникнуть ситуация, когда мы измеряем нечто, само по себе интересное и важное, но не имеющее отношения к должности, работе, по которой проводится оценка. Для того чтобы модель компетенций могла быть эффективно применена в Assessment Center, она должна быть:

- компактной – насчитывать небольшое количество значимых для работы в данной организации компетенций;
- легко измеримой – все компетенции должны быть расшифрованы с помощью четко

фиксируемых индикаторов (по 3–5 индикатора для каждого уровня компетенции).

Во-вторых, для проведения Assessment Center необходимы имитационные упражнения, позволяющие наблюдать у участников при их выполнении нужные компетенции. Наиболее распространенный способ создания банка имитационных упражнений – настройка и адаптация уже существующих под специфику и условия должности, работы, на которые идет отбор.

Для более эффективного проведения упражнений желательно, чтобы они были объединены какой-то общей идеей или проходили по единому сценарию. Это позволяет лично вовлечь каждого испытуемого в процесс и снизить психологическое напряжение и тревожность участников, обычно сопровождающие оценочные процедуры.

В третьих, обязательным условием проведения Assessment Center является наличие ведущего (администратора) и команды обученных наблюдателей, чья роль – наблюдение за участниками и фиксация поведенческих индикаторов, на основе чего формируется итоговая оценка.

Четвертым условием успешности проведения Assessment Center как важной технологии управления персоналом является наличие подходящего помещения и оборудования для запланированных упражнений и сценария.

Современное управление персоналом всецело направлено на развитие персонала организаций, фирм и предприятий. Изучая закономерности организации управленческого процесса и возникающие во время этого процесса отношения, определяются методологические основы, соответствующие специфике объекта исследований, разрабатывается система методов и технологий положительного воздействия на персонал, и определяются способы предвидения и прогнозирования изучаемых процессов в нем. Кроме того, современное управление персоналом анализирует социально-психологические условия и особенности управленческой деятельности, наполняя управленческий труд своим содержанием, с целью повышения эффективности и качества работы в системе управления.

Данное исследование является одним из многочисленных исследований в нашей стране, посвященных изучению влияния современных методов и технологий управления персоналом

организации на гармоничное развитие персонала по таким компетенциям, как: мотивация к успеху, коммуникативность, стрессоустойчивость.

Нашей главной теоретико-методологической задачей было выявление и изучение современных методов и технологий управления персона-

лом организации в системе менеджмента и через их понимание разработать и апробировать программу экспериментального исследования современного управления персоналом в системе менеджмента.

Литература

- 1 Базаров Т.Ю. Технология Assessment Centre// Менеджер по персоналам. HR- Лига. – Вып .№3. – 2008. <http://hrliga.com>
- 2 Кибанов А.Я., Дуракова И.В. Управление персоналом организаций: отбор и оценка при найме, фттестации. – М.: Экзамен, 2008. – С.156.
- 3 Викханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. – М.: Гардарика, 2008. -С.104.
- 4 Сидоренко Е.В. Методы математической обработки в психологии.- Спб.: ООО “Речь”, 2000. - С.323

References

- 1 Bazarov T.Yu. Tekhnologiya Assessment Centre// Menedzher po personal. HR- Liga. – Vip.№3. – 2008. <http://hrliga.com>
- 2 Kibanov A.Ya., Durakova I.B. Upravlenie personalom organizatsiy: otbor i otsenka pri naime, attestatsii. – М.: Ekzamen, 2008. – S.156.
- 3 Vikhanskiy O.S., Naumov A.I. Menedzhment. – М.: Gardarika, 2008. – S.104.
- 4 Sidorenko E.V. Metody matematicheskoy obrabotki v psihologii. – SPb.: ООО “Rech”, 2000. – S.323.