

УДК 159.9.02:005.95

А. Закиева\*, О. Аймаганбетова

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

\*E-mail: zakieva\_aj@mail.ru

### Психологическая оценка сотрудников банка методом assessment and development center

В данной статье представлены результаты проведенного прикладного исследования психологической оценки сотрудников банка методом Assessment and Development center. Преимуществом данной технологии управления персоналом являются надежная оценка индивидуального потенциала сотрудников; объективность процедуры оценки; возможность зафиксировать реальную степень владения навыками работы у каждого участника; возможность определить слабые и сильные стороны по измеряемым качествам; образование резерва сотрудников с высоким потенциалом.

При организации своего исследования мы исходили из понимания, что Assessment and Development Center позволит получить полную и объективную информацию о деловых и личностных качествах сотрудников, основанную в их конкретных проявлениях в поведении, а также выявить их резервы и оценить потенциал.

Цель исследования: изучение психологической оценки сотрудников банка методом Assessment and Development center.

Объект исследования – Assessment and Development как одна из современных технологий оценки и развития персоналом.

Предмет исследования – психологическая оценка сотрудников банка методом Assessment and Development Center.

Гипотеза исследования: При определении гипотезы нашего исследования мы исходили из предположения, что Assessment and Development Center как одна из современных технологий способствует развитию таких компетенций: умение работать в команде, умение разрешать конфликты, мотивация на достижение.

Методы экспериментального исследования. Для проведения экспериментальной проверки гипотезы исследования был создан специальный методический инструментарий, включавший: экспресс-оценку глубины конфликта (А.М. Бандурка, С.И. Бочарова, Е.В. Земянская), экспресс-диагностику поведенческого стиля в конфликтной ситуации (Н.П. Фетискин, В.В. Козлов, Г.М. Мануйлов), Опросник К. Л. Вилсона «Цикл управленческих умений», деловые игры, развивающие упражнения, кейс-стадии.

Организация исследования. Экспериментальная работа проводилась на базе Атырауского филиала АО «Народный Банк Казахстана». В исследовании приняли участие 35 работников банка.

Достоверность полученных результатов и выводов обеспечивалась с помощью математического (Т-критерий Вилкоксона, коэффициент корреляции Спирмена) и статистического метода обработки материалов, который выполнялся с помощью прикладной компьютерной программы универсальной обработки табличных данных Microsoft Office Excel 2007, SPSS for Windows 16.0. Использование данного комплекса теоретических и экспериментальных методов позволило достигнуть цели, задач исследования и доказать правильность выдвинутой гипотезы.

В результате проведенного исследования выдвинутая гипотеза нашла свое подтверждение.

**Ключевые слова:** управление персоналом, Assessment and Development Center, модель компетенций, умение работать в команде, умение разрешать конфликты, мотивация достижения.

A. Zakieva, O. Aimagambetova

#### Psychological evaluation of bank staff by means of an assessment and development center

The information about psychological evaluation of bank staff by means of new assessment procedures and techniques is represented. The main conditions of the success of the staff assessment are linkage between assessment's goals and long-term goals of the company's development, a clear assignment of tasks and understanding of areas where gained results will be applied in. The features of the study of bank staff by means of Assessment and Development Center is considered in the article. A new corporate model of competencies which enabled to conduct the effective assessment and harmonious development of staff is also given.

**Key words:** human resources management, Assessment and Development Center, competency framework, team work skill, conflict resolution skill, achievement motivation.

А. Закиева, О. Аймағанбетова

**Банк қызметкерлеріне assessment and development center әдісі бойынша психологиялық баға беру**

Банк қызметкерлеріне баға беру туралы ақпарат жаңа технология мен бағалау тәртібі бойынша ұсынылған. Компания қызметкерлерінің бағалау жоспары табысты болуының басты шарты – бағалау мақсатын компанияның ұзақ мерзімді даму мақсатымен байланыстыруда, анық міндеттер қоюда және алынған нәтижені қайда пайдалануды түсінуде. Мақалада банк қызметкерлерінің Assessment and development center әдісін зерттеудің ерекшеліктері қарастырылған, бағалауды тиімді өткізуге және қызметкерлердің үйлесімді дамуына мүмкіндік беретін құзыреттік және корпоративтік үлгісі құрылған.

**Түйін сөздер:** қызметкерлерді басқару, Assessment and development center, құзыреттік үлгісі, команда құрамында жұмыс істей білу, дау-шарды, кикілжінді шеше білу, жетістіктер уәждемесі.

Assessment Centre – современная технология оценки профессиональных качеств людей, основанная на моделировании ключевых моментов их деятельности, которая позволяет сотрудникам (или кандидатам на вакансию) продемонстрировать свои знания, навыки, способности и личностные качества в ситуациях, приближенных к повседневным рабочим, используется для отбора, обучения и развития персонала. Данная технология позволяет оценить соответствие кандидата требованиям деятельности и потенциал личностного развития, базируясь на данных об уровне сформированности профессионально важных компетенций, личностных особенностей и структуре мотивации, полученных принципиально разными методами как тестовой, так и поведенческой диагностики.

В основе самой идеи проведения Assessment Centre лежат следующие гипотезы:

- если приложить большие усилия к развитию людей в отдельно взятых областях, эти люди могут измениться;
- люди всегда достаточно мотивированы к необходимым действиям для развития и будут следовать своим планам развития;
- достаточно хорошо известно, какие именно развивающие действия повлияют на соответствующие навыки.

Assessment Centre позволяет провести комплексную, реалистичную и объективную диагностику кадрового потенциала компании. Если проводилась оценка управленческого звена, то компания получает срез своего управленческого потенциала: степени развития требуемых интел-

лектуальных, 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 необходимых – 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 (см. рисунок 1) [1].

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

В соответствии с потребностями организации и целями проведения Assessment Centre его результаты могут быть представлены в виде:

- индивидуальных заключений по каждому участнику (профили профессионально важных

качеств, индивидуальные балльные профили, психологические портреты, характеристики, рекомендации);

- обобщенного аналитического отчета

(включающего ранжированные списки участников, списки наиболее успешных рабочих групп, рекомендации по формированию эффективных проектных групп) и базы данных.

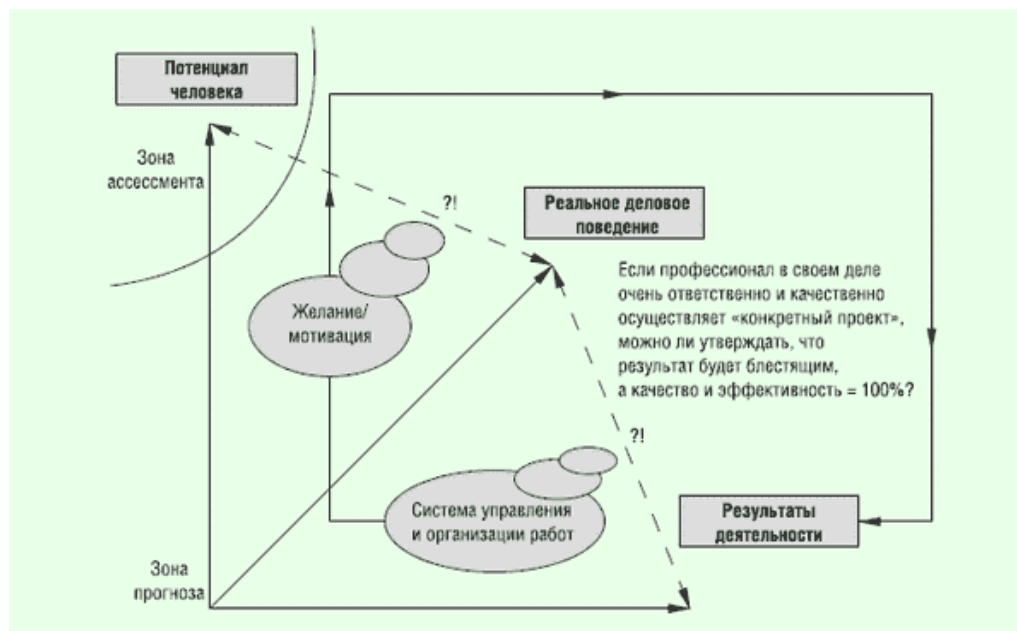


Рисунок 1 – Оценка и прогнозирование в Assessment Centre

С ранжированными списками кандидатов и таблицами оценок по профессионально важным качествам удобнее работать при поиске и подборе новых работников в компанию. Развернутые характеристики с рекомендациями по использованию и развитию потенциала каждого участника важны при планировании карьеры сотрудников. Характеристики с рекомендациями по дальнейшему обучению сотрудника полезнее при проведении плановых оценок – с целью разработки индивидуальных планов обучения и развития.

Результаты Assessment Centre дают возможность провести специальный анализ кадрового состояния организации, так называемый кадровый аудит. Понятие «кадровый аудит» – достаточно новое в практике кадрового менеджмента. Оно включает следующие элементы:

- оценку уровня профессиональной обеспеченности организации (количества и качества специалистов, работающих на различных уровнях и направлениях);
- оценку степени готовности организации к изменениям;

- выявление существующих в организации типов организационной культуры;
- построение прогноза развития организации и оценку степени реализуемости поставленных целей;
- подготовку рекомендаций по конкретным кадровым программам (набору, обучению и развитию персонала, планированию карьеры, разработке систем стимулирования труда и т. п.).

В целом, данная технология комплексной оценки персонала организации дает возможность преодолеть ограничения традиционных методов оценки, оценить индивидуальный потенциал сотрудников и учесть полученную информацию при реализации кадровых программ [2].

На сегодняшний день, по мнению Т.Ю. Базарова, существует несколько видов Assessment Centre [3]:

1. Традиционный, направленный на диагностику, выявление стандартных компетенций.
2. Развивающий (Assessment and Development Centre), направленный на выявление ключевых компетенций и на дальнейшее развитие персонала.

3. Самопознания (Self-Assessment Centre), также направленный на выявление сильных сторон участников и их потребностей в развитии. Особенность этого вида технологии оценки – высокое внимание к самооценке человеком эффективности собственной работы, акцент на определении им своих потребностей в развитии.

4. Стратегический (Strategic Assessment Centre), направленный на использование проективных ситуаций для работы с ведущими компетенциями. Это технология оценки кадрового потенциала компании и поддержки процессов организационных изменений на всех уровнях: личности, управленческой команды и организации в целом.

В зависимости от потребности конкретной компании специалисты подбирают именно ту технологию, которая наиболее полно соответствует ее актуальным задачам в области управления персоналом. Для своего исследования мы остановились на выборе такой технологии, как Assessment and Development Centre.

Основная задача Assessment and Development Centre – помочь менеджерам определить свои сильные и слабые стороны, а также предоставить обратную связь относительно потенциала продвижения в организации, наметить возможные шаги по дальнейшему росту и развитию. В отличие от традиционного Assessment Centre, данная технология позволяет сконцентрироваться на диагностике сильных сторон участников, выявлении лидерского потенциала, а так же «зон ближайшего развития». Кроме того, есть еще ряд особенностей, которые привлекли нас при выборе данной технологии и которые отличают технологию Assessment and Development Centre от всех остальных [4]:

- информация о результатах (не только количественные оценки, но и качественные характеристики) предоставляется всем участникам, а не только администрации компании;

- обратная связь обеспечивается после каждого упражнения (а не только на финальном этапе);

- используются гораздо более сложные упражнения (чтобы мотивировать к изменениям);

- кроме стандартизованного набора заданий и упражнений используются дополнительные упражнения, разнообразные опросники, что позволяет обучать участников непосредственно в процессе проведения центров развития;

- наблюдателями (оценщиками) выступают не только внешние эксперты, но и сами участники;

- при подготовке соблюдается большая степень открытости и вовлеченности участников.

Обратная связь предоставляется во время индивидуальной развивающей беседы. Каждый участник знакомится с критериями и результатами оценки, обсуждает с консультантом шаги по дальнейшему обучению и развитию. В результате сотрудники начинают лучше понимать требования компании, объективнее оценивают текущий уровень своей профессиональной компетентности, намечают цели своего карьерного развития. Такая объективная оценка очень полезна: в самоанализ и планирование своего развития вовлекаются даже наиболее самоуверенные управленцы высшего звена [5].

Как мы видим, технология Assessment and Development Centre позволяет решать значительно более широкий круг задач, соответственно, его подготовка и проведение требует больше времени и обходится дороже традиционного Assessment Centre. Assessment and Development Centre позволяет не только оценить уровень компетенций участников, но и дает участникам возможность в ходе выполняемых упражнений и задач осознать свои сильные и слабые стороны, получить развивающую обратную связь от модератора, коллег, наблюдателей. Важно, что работники получают не только оценки, но и рекомендации по дальнейшему развитию профессиональных навыков и личностных качеств, кроме того, выявляются их потребности в развитии. Такой подход способствует формированию у сотрудников мотивации к саморазвитию и обучению, что существенно повышает эффективность дальнейших мероприятий по обучению и развитию работников компании.

А также следует помнить, что Assessment and Development Centre как метод оценки предъявляет высокие требования к тем, кто его проводит. Можно сказать, что Assessment and Development Centre – один из наиболее трудозатратных методов оценки, требующих высокого уровня компетенций экспертов, которые его проводят.

Таким образом, только Assessment and Development Centre позволяет получить полную и объективную информацию о деловых и личностных качествах сотрудников, основан-

ную на их конкретных проявлениях в поведении, а также выявить их резервы и оценить потенциал. Этот метод оценки предполагает участие сотрудников компании, в ряде специально разработанных групповых и индивидуальных

упражнений, при этом характеристики сотрудников оцениваются группой профессиональных психологов по определенным критериям.

На рисунке 2 представлены основные этапы организации Assessment and Development Centre.



2 – Этапы организации Assessment and Development Centere в Компании

На момент принятия решения о необходимости проведения процедуры Assessment and Development Centre в компании АО «Народный Банк Казахстана» действовала система учета кадров (кадровое делопроизводство), система оплаты труда, деятельность по созданию и изменению положений о подразделениях, организационных структур. Существовало обучение персонала, планировавшееся и организовывавшееся исключительно на основе сбора заявок и вне связи с общим направлением развития и стратегии компании. Такие блоки работы с персоналом, как подбор, оценка, кадровый резерв, развитие, мотивация (в своей материальной и нематериальной составляющих), проводились эпизодически, случайно и чаще всего вне связи друг с другом.

Осознание необходимости координации и интеграции всех этих блоков работы и создание

современной системы управления персоналом, включающую в себя подбор, регулярную оценку, планирование обучения, формирование и развитие кадрового резерва привело к мысли о необходимости создания корпоративной модели компетенций и организации на ее основе работы с персоналом.

Модель компетенций – это набор навыков и способностей, необходимых сотрудникам для успешного выполнения работы и 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 [6].

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 организации. 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 и позволяет объективно оценить их эффективность. Результаты такой оценки помогают выявить в компании лучших сотрудников и разработать эффективные меры для их удержания [7].

Модель компетенций – это ось, вокруг которой строится система управления персоналом компании. Современные модели компетенций задают систему координат, которая позволяет выявить не только и не столько наиболее профессионально компетентных работников, но работников, которые смогут быть максимально эффективны в рамках конкретной организационной культуры (см. рисунок 3).

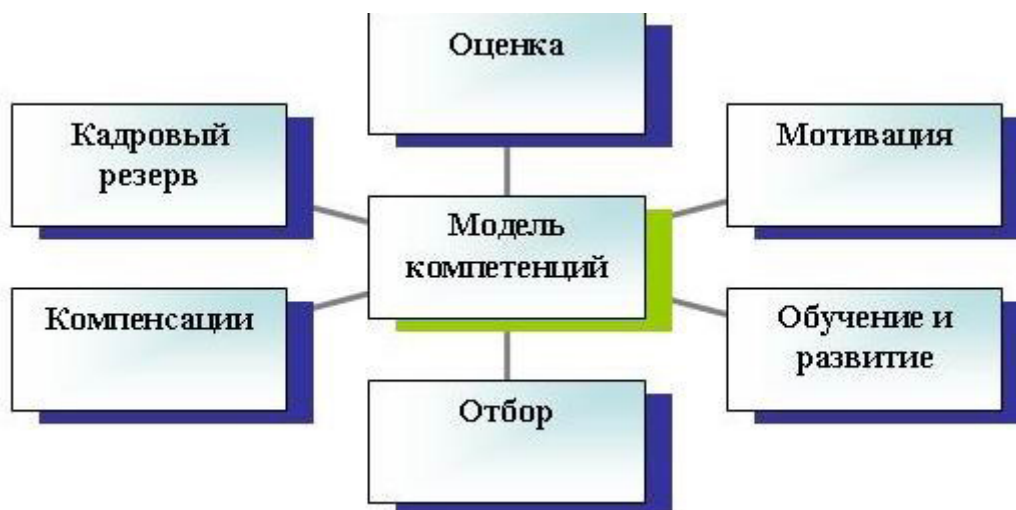


Рисунок 3 – Включенность модели компетенций в систему управления персоналом

Благодаря модели компетенций создаются четко описанные ожидания от кандидата на определенную должность. Для оценки компетенций подбираются соответствующие методы и инструменты. Поэтому при подборе можно максимально точно оценить соответствие личного профиля кандидата профилю компетенций.

Модель компетенций – это не только «заявка на подбор», но и видение того, что компании понадобится в будущем, каков разрыв между сегодняшней потребностью в человеческих ресурсах и будущей. Причем речь идет не только о необходимости заполнения должностей, но и о развитии определенных компетенций.

Модель компетенций может включать в себя самые различные знания, умения, навыки и индивидуально-личностные характеристики.

Основное требование, которое к ним предъявляется, – они должны быть описаны в форме индикаторов поведения [8].

В ходе подготовки программы, основанной на анализе деятельности сотрудников банка, нами были выделены три компетенции – *умение работать в команде, умение разрешать конфликты, мотивация достижения* и была создана корпоративная модель компетенций (см. таблицу 1).

На основе данной корпоративной модели компетенций был разработан блок программы проведения Assessment and Development Center. Комплексная оценка различных категорий сотрудников по сопоставимым критериям (в рамках корпоративной модели компетенций) позволяет увязать отдельные

направления работы с персоналом в единый процесс кадровой логистики – своевременного обеспечения потребностей подразделений

в сотрудниках соответствующей квалификации (нужные люди, в нужное время, в нужном месте).

**Таблица 1** – Корпоративная модель компетенций

Название	Индикаторы
Компетенция 1 – умение работать в команде	Высокое уважение командной работы и сотрудничества; готовность к активной поддержке командных процессов; добровольный отказ от использования своих преимуществ в пользу группы; вовлечение других в область своих идей; использование навыки членов команды; открытость к идеям и предложениям окружающих.
Компетенция 2 – умение разрешать конфликты	Выбор соответствующих стратегий поведения и средств разрешения конфликта, а также управления им – соперничество, сотрудничество, компромисс, уклонение, подчинение; адекватность восприятия конфликта и его глубины.
Компетенция 3 – мотивация достижения	Готовность к столкновению с масштабными требованиями к качеству; мотив к предъявлению высоких требований к собственным достижениям; большая готовность к усилиям, мотив к прогрессирующему увеличению собственных достижений.

Решение о применении Assessment and Development Center в качестве метода оценки в компании не было случайным. Возникла задача сформировать действенный, эффективный кадровый резерв на ответственные позиции. Необходимо была многоплановая информация о кандидатах резерва, позволяющая принимать в дальнейшем решения об их назначении на должности [9].

Опираясь на данную модель компетенций, мы разработали процедуру Assessment and Development Center, которая состояла из восьми основных этапов:

- принятие решения о проведении Assessment and Development Center;
- административная подготовка проведения;
- подготовка методических материалов Assessment and Development Center;
- организационная подготовка проведения, тренинг наблюдателей;
- непосредственно проведение;
- подготовка индивидуальных отчетов по результатам;
- представление участникам Assessment and Development Center обратной связи;
- принятие решений по результатам Assessment and Development Center.

Проанализировав работы зарубежных, рос-

сийских и казахстанских авторов, посвященные Assessment and Development Center, а также опыт наших коллег из других отделений банка, пройдя необходимое обучение, нами были разработаны упражнения под модель компетенций. В каждом из упражнений можно было наблюдать проявление одной – двух компетенций. В процессе подготовки и тестирования упражнений модифицировались индикаторы полученной модели [10]. Если представить данный процесс схематично, то он выглядел так, как это показано на рисунке 4.

Последним, но немаловажным мероприятием на этом этапе стала подготовка всех необходимых раздаточных материалов:

- матрица упражнений, включающая в себя перечень оцениваемых компетенций и названия упражнений, в ходе которых проявляются определенные компетенции;
- бланки для наблюдателей с компетенциями и индикаторами, расписанными под каждое упражнение;
- графики наблюдения, описывающие кто из наблюдателей, в какой последовательности, за каким участником Assessment and Development Center ведет наблюдение;
- инструкции и раздаточные материалы участникам;

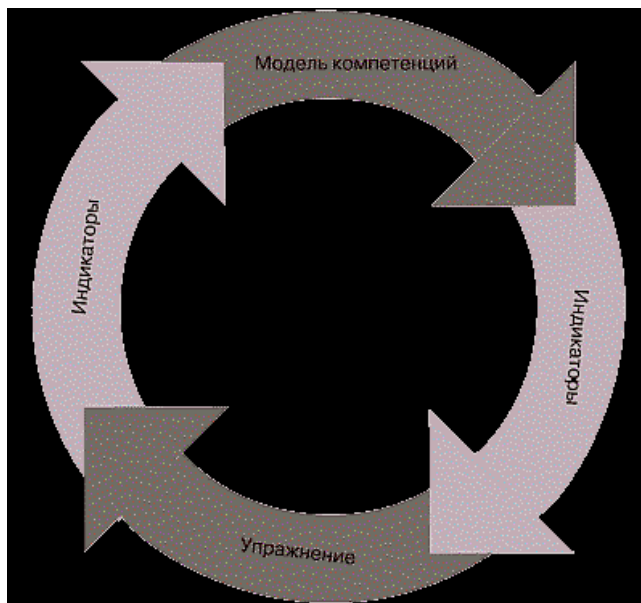


Рисунок 4 – Процесс формирования упражнений и модели компетенций

- сценарий и инструкции для ведущего, со всеми предполагаемыми упражнениями и регламентом проведения упражнений;

- бланки для внесения оценок наблюдателей.

Все упражнения, подготовленные для Assessment and Development Center, были рассчитаны на один день, но ввиду большого количества работников, которых необходимо было оценить, работа проводилась в три дня, с участием групп по 15-16 человек. В целом проведение Assessment and Development Center состояло из двух частей:

- проведение упражнений, интервью, тестирование участников;

- интеграционная сессия наблюдателей (сведение оценок).

Матрица упражнений выглядела следующим образом (таблица 2).

Непосредственное проведение упражнений и наблюдение за участниками Assessment and Development Center проходило с 10 утра в течение 6 часов с небольшими перерывами. Главными условиями успеха было соблюдение временного регламента, инструкций, следование

запланированному сценарию, и четкая фиксация наблюдателями поведенческих индикаторов, демонстрируемых закрепленными за ними участниками.

Интеграционная сессия наблюдателей продолжила проведение Assessment and Development Center после ухода участников. На этом этапе наблюдатели отчитывались по проделанной работе относительно «своих» участников и аргументировали собственные оценки. Ведущий координировал и направлял высказывания наблюдателей, резюмируя и предлагая финальную оценку по участнику, а также ее обоснование [11].

Все упражнения были проведены с соблюдением временного регламента и инструкций. Во время обратной связи все участники признали, что ожидали более легкого времяпрепровождения и не думали, что придется «включать мозги». Все участники, кроме одного, отметили, что с пользой провели время и с нетерпением ждут обратной связи по результатам Assessment and Development Center. Один из участников сохранил присущий ему скептицизм в отношении оценочных мероприятий, выраженный в самом начале Assessment and Development Center.



Таблица 2 – Матрица упражнений

	Выбор сотрудника	Самопрезентация	Деловая игра «Башня»	Упражнения In-Basket 1	Упражнения In-Basket 2	Упражнения In-Basket 3	Деловая игра «Жалоба»	Ролевая игра «Международный бизнес»	Упражнения In-Basket 4	Упражнения In-Basket 5	Кейсы	Поездка
Умение работать в команде												
Умение разрешать конфликты												
Мотивация достижения												

Стоит отметить, что в ходе всего Assessment and Development Center сотрудники банка демонстрировали позитивный настрой, шутили, смеялись, обменивались положительными эмоциями.

В процессе внедрения оценки нами были обучены 5 сотрудников Компании-Заказчика (2 модератора и 3 наблюдателя), которые в результате обучения полностью освоили технологию Assessment and Development Center. Сроки передачи технологии Assessment and Development Center – 3 месяца.

Поводя итоги проведенного исследования, можно сформулировать следующие выводы.

Assessment and Development Center – целостный процесс, содержащий в себе несколько ключевых компонентов и подразумевающий возможность достижения одного и того же результата разными способами. Для него характерна гибкость использования инструментов, из-за чего два проведенных Assessment and Development Center могут произвести различное впечатление. Сессия Assessment and Development Center может длиться от нескольких часов до нескольких дней. Однако, как уже говорилось выше, все они измеряют компетенции, а, следовательно, все сфокусированы на поведении [12].

Для проведения исследования был создан специальный методический инструментарий, позволяющий оценить компетенции сотрудников и включавший:

- 1) экспресс-оценка глубины конфликта (А.М. Бандурка, С.И. Бочарова, Е.В. Земянская),
- 2) экспресс-диагностика поведенческого стиля в конфликтной ситуации (Фетискин Н.П., Козлов В.В., Мануйлов Г.М.),
- 3) опросник К. Л. Вилсона «Цикл управленческих умений»,
- 4) деловые игры, развивающие упражнения, кейс-стадии.

В период проведения аттестации с помощью технологии Assessment and Development Center и соответствующего методического инструментария были выявлены некоторые особенности поведения сотрудников банка.

На момент проведения аттестации глубина конфликта в изучаемом банке соответствовала жесткой конфронтации, это проявлялось в том, что руководитель принял на себя роль обвинителя и прибегал только к административным мерам воздействия.

В банке также преобладал жесткий стиль решения конфликтов (конкуренция – 45%). Все участники конфликта до последнего предпочи-

тали стоять на своем, защищая свою позицию, и во что бы то ни стало, стараясь выиграть. Они были уверены, что всегда правы. Участники конфликтов, протекаемых в банке достигали своей цели путём подавления другого, и в результате конфликт был «загнан» вглубь, что привело к психологическому напряжению и дискомфорту в данном коллективе.

На втором месте по частоте проявления находится компромиссный стиль решения конфликтов – 20%. На третьем – уходящий стиль (15%) и наконец, на последнем месте расположились 2 стиля поведения сотрудников банка в конфликтной ситуации – мягкий (приспособление) и примиренческий (сотрудничество) стиль (10% и 10% соответственно).

Полученные данные указывали на то, что в коллективе царит очень напряженная обстановка.

Следующим шагом в проведении оценки персонала было изучение сильных и слабых сторон сотрудников банка.

К сильным сторонам работников банка были отнесены такие управленческие умения как обеспечение необходимыми условиями работы, построение грамотных взаимоотношений с подчиненными, осуществление контроля времени, контроля деталей, организация на мотивацию к достижению целей, ориентация на людей, доверие к подчиненным, анализ качества работы, доброжелательное отношение к сотрудникам, включенность в работу, оценка профессиональной компетентности подчиненных и создание благоприятных условий для их должностного роста.

К слабым сторонам работников банка относятся такие управленческие умения как неумение и недопонимание разъяснения целей и задач, тщательное планирование рабочего времени, компетенция менеджера, обратная связь, делегация полномочий, поощрение за хорошо выполненную работу, взаимоотношения между руководителем и подчиненными, создание команды, заинтересованность в профессиональном росте подчиненных, сплоченность группы, духовный настрой группы и уровень напряжения.

Был найден ряд рассогласований в развитии и сформированности управленческих умений, указывающих на то, что руководители и сотрудники банка имеют существенные затруднения в ходе рабочего процесса.

В частности, руководители банка не достаточно хорошо проясняют цели заданий, вслед-

ствие чего подчиненные не до конца понимают, что от них требуют. Вместе с тем высокие показатели контроля за временем и деталями указывают на то, что руководители данного банка жестко и не дружелюбно ведут себя с подчиненными, чаще критикуют, нежели поддерживают сотрудников, в связи, с чем в коллективе наблюдается напряженность, отчужденность, сотрудники не представляют собой единую команду и имеют весьма умеренную мотивацию к работе. Но за счет постоянного контроля достаточно сильно в нее включены.

Мы видим, что необходимость внедрения технологии Assessment and Development Center в управление персоналом была крайне необходимой. Возникла серьезная задача сформировать действенный, эффективный кадровый резерв на ответственные позиции.

После проведения Assessment and Development Center мы получили следующие результаты. Во-первых, в банке снизилась глубина конфликтов. Средний балл после проведения Assessment and Development Center составил 27 баллов, что указывает на колебания в отношениях конфликтующих сторон. Руководитель стал выступать, скорее в роли консультанта, а не обвинителя и прибегать в основном к психологическим мерам разрешения конфликта. Сотрудники также достоверно чаще стали прибегать к более продуктивным стилям поведения в конфликте – компромиссу и сотрудничеству. Мы видим, как симметрично и плавно произошло изменение стилей поведения в конфликте у сотрудников банка и закономерно снизилась глубина конфликтов в коллективе. Данные результаты согласуются с изменением управленческих умений персонала банка.

После проведения Assessment and Development Center произошли также качественные изменения в управленческих умениях персонала банка. Важно отметить, что понизился общий уровень напряженности в коллективе (компетенция умение разрешать конфликт), улучшились обратная связь, включенность в работу и условия для должностного роста (компетенция мотивации достижения), а также произошли значительные изменения в структуре коллектива банка – увеличилась сплоченность группы, прояснились цели и задачи, сформировалось чувство команды, сотрудники лучше узнали организацию, в которой работают, ее политику, систему

поощрения и санкционирования (компетенция умение работать в команде).

Отметим, что некоторые результаты проведения Assessment and Development Center носят отсроченный характер, в частности улучшение взаимоотношений с подчиненными, повышение их доверия к руководству и улучшение качества работы.

По прошествии 3 месяцев после внедрения технологии Assessment and Development Center продолжают изменяться в глубине конфликта, наблюдается ярко выраженная тенденция к уменьшению глубины конфликта. Средний балл составил 24,5, что свидетельствует о том, что большая часть конфликтов возникает случайно.

Вместе с тем продолжают происходить значительные изменения в выборе стилей поведения в конфликте. Сотрудники банка все реже предпочитают использовать жесткий стиль реагирования в конфликте (17%) и все чаще прибегают к компромиссу (41%).

Таким образом, гипотеза нашего исследования, что Assessment and Development Center – одна

из современных технологий, способствующих развитию таких компетенций: умение работать в команде, умение разрешать конфликты, мотивация на достижение, нашла свое подтверждение.

При грамотной организации Assessment and Development Center может явиться инструментом командообразования, оказывать положительный эмоциональный, «встряхивающий» эффект. Результаты Assessment and Development Center могут быть использованы при создании новых отделений банка; понимая сильные и слабые стороны работников, с участием руководителей подразделений можно подбирать работников, взаимодополняющих друг друга. Отдельные упражнения Assessment and Development Center в сочетании с бихевиоральным интервью могут быть использованы для оценки компетенций кандидатов на открытые вакансии должностей банка. Персонал организации систематически должен участвовать в оценке по компетенциям не только с целью определения профессионального соответствия занимаемой должности, но и с целью планирования замещения и продвижения.

#### Литература

1. Баллантайн И., Шва И. Центры оценки и развития. – М.: НИРО, 2003. – 208 с.
2. Базаров, Т.Ю. Технология центра оценки персонала: процессы и результаты: практическое пособие. – М.: Кнорус, 2011. – 302 с.
3. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. – 9-ое изд. стереотип. – М.: Академия, 2011. – 224с.
4. Гуревич А. М. Ассесмент: принципы подготовки и проведения. – СПб.: Речь, 2005. – 235 с.
5. Красностонова М.В. Assessment Center для руководителей. Опыт реализации в российской компании, упражнения, кейсы/ М. В. Красностонова, Н. В. Осетрова, Н. В. – Самара. – М.: Вершина, 2007. – 208 с.
6. Мякушкин Д.Е. Оценка управленческого персонала организации: учебное пособие. – Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2004. – 31 с.
7. Мякушкин Д.Е. Отбор и подбор: учебное пособие – Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2005. – 31 с.
8. Стравдик Л. Центры оценки и развития. Тренинг наблюдателей. – М.: НИРО, 2003. – 272с.
9. Портер М. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. – М.: Альпина Паблишер, 2008. – 720 с.
10. Уиддет С., Холлифорд С. Руководство по компетенциям. – М.: Издательство:Нипро, 2003. – 228с.
11. Базаров Т.Ю. Еремина Б.Л. Управление персоналом: учебник для вузов – 2 изд-ие. перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2002. – 560 с.
12. Фетискин Н.П., Козлов В.В., Мануйлов Г.М. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. – М.: Изд-во Института Психотерапии, 2002. – 490 с.

#### References

1. Balantain I., Shva I. Tsenry otsenki i razvitiya. – М.: НИРО, 2003. – 208s.
2. Bazarov T.Yu. Tekhnologiya tsentra otsenki personala: protsessy i rezul'taty: prakticheskoe posobie. – М.: Knorus, 2011. – 302s.
3. Bazarov T.Yu. Upravleniye personalom 9-e izd. stereotip. – М.: Akademiya, 2011. – 224s.
4. Gurevich A. M. Assessment: printsipy podgotovki i provedeniya. – SPb.: Rech, 2005. – 235 s.

5. Krasnostanova M. Assessment Center dlya rukovoditelei. Opyt realizatsii v rossiyskoi kompanii, uprazhneniya, keisy/ M. V. Krasnostanova, N. V. Osetrova – Samara. – Moskva: Vershina, 2007. – 208s.
6. Myakushin D.E. Otsenka upravlencheskogo personala: Uchebnoe posobie – Chelyabinsk: YUUrGU, 2004. – 31s.
7. Myakushin D.E. Otbor i podbor: Uchebnoe posobie – Chelyabinsk: YUUrGU, 2005. – 31 s.
8. Stradvik L. Tsenry otsenki i razvitiya. Trening nablyudatelei. – M.: HIPPO, 2003. – 272s.
9. Porter M. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. – M.: Alpina Publisher, 2008. – 720 s.
10. Uiddet S., Holliford S. Rukovodstvo po kompetentsiyam. – M.: HIPPO, 2003. – 228s.
11. Upravleniye personalom: Uchebnik dlya vuzov / Pod red. T.Yu. Bazarova, B.L. Yeremina. – 2-e izd., pererab. i dop. – M: YuNITI, 2002. – 560 s.
12. Fetiskin N.P., Kozlov V.V., Manuilov G.M. Sotsial'no-psikhologicheskaya diagnostika razvitiya lichnosti I malykh grupp. – M.: Institut psikhoterapii, 2002. – 490s.