

ОЦІНКА ПЕРСОНАЛУ МЕТОДОМ ASSESSMENT CENTER

Обґрунтовано роль оцінки персоналу в ефективній діяльності організації. Розкрито оцінку персоналу методом Assessment Center, зокрема його етапи та умови проведення.

Ключові слова: Assessment Center, компетенції, персонал, оцінка, центр оцінки.

Постановка проблеми в загальному виді. Підвищення якісної складової персоналу розпочинається з його оцінювання. Це непросте завдання для більшості організацій, оскільки необхідно оцінити не тільки всіх членів колективу а й взаємозв'язки між ними, взаємини всередині організації і, звичайно, потенціал організації в цілому. Багато зарубіжних компаній створюють у себе Центри оцінки персоналу, що діють на основі комплексного методу оцінки компетенцій, необхідних для роботи на конкретній посаді, базованою на моделюванні ключових аспектів професійної діяльності.

Аналіз досліджень і публікацій останніх років. Процес оцінювання персоналу досліджують багато вітчизняних і зарубіжних вчених серед яких А. М. Колот, О.В. Крушельницька, М.М. Шаповалов, А.Я. Кібанов, Б.Н. Герасимов, Е.Б. Моргунов, Е.А. Борисова, М.І. Магура, М.Б. Курбатова, В.І. Шкатулла, І.К. Макарова та інші. Але є проблеми щодо використання таких методів оцінки персоналу, які б найточніше оцінювали діяльність персоналу тієї чи окремої організації.

Виділення нерозв'язаних складових загальної проблеми. У більшості організацій оцінювання персоналу є загальним, йому не приділяють значної уваги, використовуючи для цього багато різних методів, що часто не пов'язані між собою. Це зумовлює неефективність оцінювання персоналу і в підсумку зменшення ефективності діяльності організації в цілому.

Формування цілей статті. Метою є значення оцінки персоналу методом Assessment Center.

Вклад основного матеріалу дослідження. Великі компанії нині створюють спеціальні програми оцінки потенціалу своїх співробітників за допомогою методу, що отримав назву Ассесмент-Центр (від англ. Assessment Center – Центр Оцінки).

Assessment Center – технологія оцінки професійних якостей працівників, ґрунтована на моделюванні ключових аспектів їхньої діяльності. Дає змогу співробітникам (чи кандидатам на вакансію) продемонструвати свої знання, вміння, навички, здібності та особові якості в певних ситуаціях і визначити відповідності компетенцій кадрового складу організації її цілям, стратегії, корпоративній культурі, структурі технологіями із застосуванням спеціалізованих оціночних процедур. Використовують для добору, навчання і розвитку персоналу. Суть методу полягає в тому, щоб створити вправи, котрі моделюють ключові моменти діяльності того кого оцінюють, із метою виявлення наявних професійно важливих якостей.

В основі Assessment Center – імітаційні вправи, що моделюють робочу реальність учасників. Типи вправ поділяються відповідно до робочих ситуацій: усі виробничі завдання працівник вирішує індивідуально, в парі або в групі (три і більше людини). Відповідно до цих ситуацій розрізняють: а) індивідуальні вправи, що охоплюють:

- презентацію (учасників просять провести презентацію на задану або вибрану тему);
- In-Basket (індивідуальна письмова вправа включає в себе аналіз численної та різної інформації, її структурування і планування на основі якогось проміжку часу – дня, тижня, місяця); б) групові вправи, що охоплюють: вправи з розподіленими ролями (кожному учасникові дають інструкцію з інформацією, спільною для всіх та індивідуальною для нього самого. Групова вправа такого плану містить у собі конфлікт чи змагання, оскільки кожний учасник дискусії має свої цілі, сприяючи одночасно досягненню спільної мети); вправи з нерозподіленими ролями (учасники мають розглянути якусь проблему і прийти до згоди щодо того, як її можна розв'язати).

Окрім вправ, у ході Assessment Center можна використовувати спеціально розроблені професійні опитувальники (для оцінки професійних компетенцій), тести та інтерв'ю за компетенціями. Суть імітаційних вправ полягає в тому, що в процесі їхнього виконання учасники проявляють необхідні і важливі їм для успішної роботи компетенції. Тести, опитувальники та інтерв'ю спрямовані на ті ж цілі.

Тривалість Assessment Center може становити від декількох годин до декількох днів; нерідко Assessment Center поєднується з елементами тренінгу, перетворюючись на Центр Оцінки та Розвитку. Assessment Center складається з кількох етапів:

1) підготовчий охоплює: визначення цілей і завдань оцінки; виділення професійно значущих особистісно-ділових якостей, що забезпечують успішність діяльності на конкретній посаді (знання, навички, вміння та здібності);

2) розроблення процедури Assessment Center: розроблення плану-сценарію; моделювання вправ; визначення послідовності оціночних методик; навчання та підготовка експертів; ознайомлення учасників, яких будуть оцінювати з програмою Assessment Center;

3) проведення Assessment Center: проведення процедур Центру Оцінки персоналу відповідно до розробленої програми;

4) опрацювання результатів: аналіз отриманої інформації та узгодження оцінок спостерігачів; підготовка і написання звітів за результатами Assessment Center;

5) проведення зворотного зв'язку: всі учасники оцінки (при внутрішній оцінці) ознайомлюються з індивідуальними результатами [2,1]. Експерти надають необхідні коментарі. Спільно зі співробітниками формулюють напрями професійного і особового вдосконалення.

Для успішного проведення Assessment Center необхідно виконання ряду умов.

По-перше, в організації має бути розроблена модель компетенцій, або на її розроблення необхідно закладати додаткові ресурси, плануючи Assessment Center (у принципі якщо відомо, які компетенції хотілося б виміряти, можна скористатися загальноуправлінськими, менеджерськими компетенціями, доступними в словниках компетенцій, такими як, наприклад, управління часом, робота в команді, планування та організація, робота на результат і т. д.). Однак, використовуючи готові компетенції, необхідно бути впевненим, що саме вони важливі для позиції, на яку проводять Assessment Center. В іншому випадку може виникнути ситуація, коли ми вимірюємо щось цікаве і важливе, але воно не має відношення до посади, роботи, за якою проводять оцінку.

По-друге, для проведення Assessment Center необхідні імітаційні вправи, що дають змогу при їхньому виконанні спостерігати в учасників потрібні компетенції. Найпоширеніший спосіб створення банку імітаційних вправ –

налагодження й адаптація вже існуючих під специфіку та умови посади, роботи, на які триває добір.

По-третє, обов'язковою умовою проведення Assessment Center є наявність ведучого (адміністратора) і команди навчених спостерігачів, чия роль – спостереження за учасниками та фіксація поведінкових індикаторів, на основі чого формується підсумкова оцінка. Спостерігачі можуть бути як підготовлені всередині компанії, так і запрошені ззовні, вибір залежить від особливостей організаційної культури та фінансових можливостей організації. Найоптимальніші фахівці вважають змішаний склад спостерігачів, що дає змогу мінімізувати суб'єктивізм у випадку, якщо серед учасників є знайомі спостерігачам люди, й одночасно зменшити психологічну напругу, найчастіше супутню оцінним процедурам.

Четвертою умовою проведення Assessment Center є наявність відповідного приміщення та обладнання для запланованих вправ і сценарію.

Проведення Assessment Center потребує дотримання основних принципів. Зокрема: демократичності – надання учасникам широкої свободи дій (вони виступають рівноправними партнерами з проектування майбутнього компанії); активності – окреслення завдань не лише в оцінці актуальної ситуації, а й в ініціюванні, плануванні та підготовці змін; комплексності – орієнтація на одночасну роботу на трьох рівнях: з персоналом (особовий рівень), із групами та організацією в цілому (рівень корпоративної культури), зі змістом діяльності (рівень управлінських технологій); інноваційності – оцінку інноваційного потенціалу та ініціацію процесів розвитку здійснюють на новому матеріалі, необхідному для розроблення стратегічних планів розвитку; самооцінки – можливість для учасників оцінити свій потенціал, усвідомити рівень готовності до змін і шляху підвищення власної ефективності; командності – можливість для учасників отримати навички формування команди, взаємодії, ефективної комунікації, спільного розв'язання проблем і ухвалення групових рішень.

Висновки та перспективи подальших досліджень у даному напрямку. Завдяки застосуванню технології Assessment Centre організація спроможна по-новому збудувати ряд кадрових процесів, таких як оцінка професіоналізму співробітників, кар'єрний менеджмент, оцінка інноваційного та лідерського потенціалу, проведення масштабних змін.

Центр Оцінки дає керівникам змогу отримати найбільш повну і достовірну інформацію про професійно важливі та особистісні якості співробітників, оцінити відповідність цих якостей для того, щоб обійняти конкретну посаду в організації, мати повну інформацію про кадровий потенціал організації, приймати рішення з основних кадрових завдань, таких як:

- добір при найманні на роботу нових співробітників;
- оцінка й атестація персоналу;
- формування управлінського кадрового резерву організації;
- оцінка співробітників для підвищення ефективності їх навчання.

Свою чергою кожен співробітник організації, прилучившись до процедуру оцінки, отримує потужний імпульс до розвитку. По-перше, йому надають повну інформацію про рівень його професіоналізму в конкретній галузі. По-друге, кожна людина може випробувати варіанти професійної поведінки в проблемних ситуаціях, оцінити свій потенціал. До того ж вона обов'язково оцінює себе сама, тобто окрім зовнішньої, "об'єктивної", отримує суб'єктивну оцінку. При цьому співробітники організації отримують в коректній формі достовірну інформацію про власні професійні здібності, про сильні й слабкі сторони власного стилю діяльності. Отриманої інформації, як правило, достатньо для самостійної побудови індивідуального плану розвитку професійних якостей.

Література

1. Красностановова М. В. Assessment Center для руководителей. – М.: Вершина, 2007. – 208 с.
2. Неплюева А. ASSESSMENT CENTER: технология оценки и развития персонала // [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://hrliga.com>
3. Рогожин М. Ю. Ассесмент персонала: как объективно оценить деловые качества сотрудника и соискателя за 15 минут . – СПб: Питер, 2009. – 272 с.
4. Спенсер Л., Спенсер С. Компетенции на работе. Модели максимальной эффективности работы. – М.: Нирро, 2009. – 384 с.

Дяків О. П., Пилипчук М. В. ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА МЕТОДОМ ASSESSMENT CENTER

Обоснована роль оценки персонала в эффективной деятельности организации. Раскрыта оценка персонала методом Assessment Center, в частности его этапы и условия проведения.

Ключевые слова: Assessment Center, компетенции, персонал, оценка, центр оценки.

Dyakiv O., Pilyrchuk M. ASSESSMENT METHOD ASSESSMENT CENTER

The role of estimation of personnel is reasonable in effective activity of organization. The estimation of personnel is exposed by the method of Assessment Center, in particular his stages and terms of realization.

Key words: Assessment Center, competences, personnel, estimation, center of estimation.

О.П. Дяків, к.е.н., доц., М.В. Пилипчук, студентка - *Тернопільський національний економічний університет, м. Тернопіль.*