

Є. Ю. Кузнецова
студ. IV курсу
напряму підготовки «Менеджмент»
Науковий керівник: к.е.н., доц. В. І. Борщ

КОНЦЕПЦІЯ «АСЕСМЕНТ-ЦЕНТРУ» НА ПІДПРИЄМСТВІ

Метод асесмент-центру виник на Заході в роки Другої світової війни. У Великій Британії його використовували для набору молодших офіцерів, а в США – для підбору розвідників. Вперше центр оцінки як процедуру кадрової роботи застосували в компанії AT & T (США) в 1954 р. в рамках дослідницької програми, а вже в 1958 р. цей метод активно стали використовувати для оцінки готовності до управлінської діяльності. У 60-70 рр. ХХ ст. такі центри стали популярними в США. Сфери застосування центру оцінки на ранньому етапі – оцінка готовності до кадрової військової служби, державного управління, господарського менеджменту тощо. Згодом цей метод розповсюдився у бізнес-сфері, і в даний час на Заході практично кожна велика компанія застосовує цей метод для оцінки персоналу. В Україні такий інструмент оцінки став популярним на початку 1990-х років [1, с. 3–15].

Загалом професійно-кваліфікаційний рівень працівника визначається за набором об'єктивних ознак, загальним для всіх категорій персоналу (освіта, стаж роботи за фахом, активність участі в системі безперервного підвищення професійної майстерності тощо). Інші елементи оцінки, що характеризують ділові якості, складність і результати праці робітників, спеціалістів і керівників, дещо різняться за змістом і питомою значущістю ознак.

Асесмент-центр – це один з методів комплексної оцінки персоналу, що засновано на використанні взаємодоповнюючих методик, орієнтований на оцінку реальних якостей співробітників, їх психологічних і професійних особливостей, відповідності вимогам посадових позицій, а також виявлення потенційних можливостей фахівців. На сьогоднішній день асесмент-центр є валідним методом оцінки компетенцій співробітників (надійніше – тільки тривалі спостереження за людиною в реальній роботі) [2, с. 45].

Це оцінка компетенцій учасників за допомогою спостереження їх реальної поведінки в ділових іграх. Під час асесмента виконується рішення аналітичних і комунікативних завдань, бізнес-кейсів, кейсів на організованість, прийняття рішень, а також рольові ігри. Зовні дуже схоже на тренінг – учасникам пропонуються ділові ігри та завдання, але їх мета – не розвиток умінь і навичок, а рівні для всіх можливості проявити свої сильні і слабкі сторони. У кожному завданні за кожним учасником закріплений експерт. Він докладно фіксує поведінку свого підопічного, яка відноситься до компетенції, що спостерігається. Це найточніший багаторівневий метод оцінки ключових управлінських компетенцій, професійних якостей, а також аналітичних і

комунікативних здібностей учасників, аналізований на основі реальних бізнес-ситуацій.

Основні інструменти асесмент-центру:

1. Інтерв'ю з експертом, в ході якого збираються дані про знання і досвід співробітника.

2. Тести (психологічні, професійні, загальні).

3. Коротка презентація учасника перед експертами та іншими учасниками (іноді використовується аудіо-і відеофіксація).

4. Ділова гра.

5. Біографічне анкетування.

6. Опис професійних досягнень.

7. Індивідуальний аналіз конкретних ситуацій (case-study).

8. Експертне спостереження [3].

Кожна компанія формує свій набір інструментів проведення assessment-центрів в залежності від своїх потреб, а також, часових і фінансових ресурсів.

Етапи підготовки і проведення центру оцінки на підприємстві:

1. Підготовка проекту. Включає в себе діяльність щодо визначення цілей, термінів, обсягів, можливих результатів оцінки, нормативне оформлення процесу оцінки, видання внутрішніх розпоряджень, наказів, що регламентують роботу відповідно до чинного законодавства, особисте повідомлення співробітників перед початком проведення оцінки. Закінчується укладанням договорів на проведення роботи.

2. Аналіз діяльності і формулювання критеріїв оцінки. Дозволяє створити організаційний план проведення процедур оцінки, сформулювати вимоги і обмеження. Дозволяє досягти більш глибокого розуміння особливостей діяльності оцінюваних співробітників, специфіки організаційної культури і схем взаємодії, що використовуються в організації. Закінчується формуванням переліку критеріїв оцінки.

3. Навчання представників організації (спостерігачів-оцінювачів) з метою вироблення конкретних умінь і навичок для роботи в рамках асесмент-центру і подальшої кадрової роботи.

4. Проведення асесмент-центру. Мета – збір персональної кадрової інформації.

5. Обробка (аналіз) результатів у формалізованому вигляді та зворотний зв'язок.

Досвід показує, що підготовка оцінки може займати від 1 до 4 тижнів, проведення програми (одноденного асесмент-центру) – від 1 до 5 днів (в залежності від кількості працюючих експертів та кількості оцінюваних), обробка результатів і підготовка звітів (для 30 осіб) приблизно місяць.

Основні методи, що застосовуються в центрах оцінки:

1) «Симуляції» (рольові ігри) – змодельовані типові ділові ситуації, характерні для оцінюваної діяльності, які дозволяють оцінити рівень професіоналізму учасників центру оцінки, їх розумові та організаційні здібності.

2) Інтерв'ю. Мета – отримання інформації про професійні цілі та цінності, організаторські здібності, комунікативні та особистісні особливості.

3) Психологічні тести. Мета – отримання інформації про якості, які суттєво впливають на поведінку людини в організації і обумовлюють її професійну ефективність. Застосування тестів дає можливість уточнювати або доповнювати інформацію, що отримується в рамках інших методик.

4) Організаційно-управлінські гри. Мета – моделювання управлінської ситуації з метою вироблення рішень щодо стратегії розвитку організації або окремих її частин. На відміну від «симуляцій», така гра ґрунтується на базі реальних проблем організації, обговорення яких важливо в даний момент. Крім можливості оцінити розумові і управлінські здібності кандидатів, надає можливість для розробки конкретних програм дій, формує стратегічну ментальність співробітників, формує або сплачувати управлінську команду [4, с. 145–156].

Дані про працівників, отримані в ході проведення різних процедур, повинні бути формалізовані, зіставлені і перетворені в повноцінну інформацію, за допомогою якої створюється база для їх бального оцінювання.

Отже ми можемо зробити наступні висновки:

1. Центр оцінки – це процедура, технологія, яка дозволяє побачити прояв ділових якостей людини. «Центр» – оскільки персонал, що оцінюється, збирають в одному місці і централізовано (під керівництвом тренера) в умовах цейтноту проводять серію оціночних процедур. «Оцінки» – оскільки таким чином визначаються (оцінюються) ділові якості учасників, ті, які мають принципове значення для результативності їх роботи.

2. Сутність технології асесмент-центру полягає в тому, щоб в змодельованих ситуаціях, за допомогою оціночних процедур (тестових вправ і завдань, інтерв'ю, групових вправ, психологічних тестів, організаційно-управлінських ігор) спостерігати кожного учасника центру оцінки і виявити наявність або відсутність у нього необхідних для успішної роботи якостей, дати опис його особливостей і сформулювати завдання на розвиток і навчання.

3. Технологія асесмент-центру заснована на наступних принципах:

- У спеціально створених ситуаціях моделюються ключові моменти діяльності;
- Система критеріїв оцінки спеціально розробляється для кожного асесмент-центру відповідно до специфіки діяльності підприємства;
- Процедура асесмент-центру передбачає випробування учасників різними взаємодоповнюючими техніками і вправами;

– Кожен учасник асесмент-центру оцінюється декількома експертами, і кожен експерт оцінює декількох учасників.

Оцінювання відбувається за допомогою ряду незалежних процедур, кожна з яких проходить свою аналітичну обробку. Аналіз проводиться з використанням різних підходів: математичного, психологічного, соціометричного, статистичного та управлінського.

4. За допомогою асесмент-центру можна оцінити багато якостей. Зокрема, такі як здатність планувати, системне мислення, відповідальність, здатність працювати в групі, комунікабельність, інноваційне мислення, організаторські здібності, гнучкість мислення, вміння приймати рішення, вміння впливати, здатності працювати з документами тощо.

5. Керівник за допомогою асесмент-центру отримує певним чином сформульовану інформацію (за бажанням, це може бути зроблено у формі «коротких практичних рекомендацій» або як розгорнуте обґрунтування висновків групи експертів з графіками, таблицями та рейтингами учасників). У висновках організація отримує інформацію про ситуацію по підприємству в цілому, по підрозділу та по окремим працівникам. Ясно і наочно представлено сильні сторони персоналу (конкурентні переваги) і проблемні зони (вони ж можуть стати і «точками зростання»).

За результатами можна: приймати обґрунтовані рішення про персонал; прояснити сильні сторони співробітників (щоб максимізувати їх ефективність); зрозуміти слабкі сторони співробітників і організувати спеціальні програми розвитку (щоб оптимізувати витрати на навчання); розробити гнучку систему мотивації на підприємстві.

6. Персонал також отримує свої результати. У групі явно посилюється вмотивованість до спільної справи і поліпшуються комунікації.

Список використаної літератури

1. Кляйнман М. Асесмент-центр. Москва : Изд-во Гуманитарный центр, 2004. 128 с.
2. Вудраф Ч. Центры развития и оценки. Москва : НИРО, 2005. 384 с.
3. Неплюева А. ASSESSMENT CENTER: технология оценки и развития персонала. Справочник кадровика. 2004. № 1. URL: <https://hr-portal.ru/article/assessment-center-tehnologiya-ocenki-i-razvitiya-personala> (дата звернення: 27.03.2019).
4. Платов В. Я. Современные управленческие технологии. Москва : Дело, 2006. 384 с.