

УДК 005.63:161.225.23

Алехина Л.Л., Чупанов А.С.

АССЕССМЕНТ-ЦЕНТР КАК ЭФФЕКТИВНЫЙ СПОСОБ ДЕЛОВОЙ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

Алехина Лариса Леонидовна, кандидат экономических наук, ФГБОУ ВО «Орловский государственный университет экономики и торговли»; РФ, 302028, г. Орел, ул. Октябрьская, д. 12; e-mail: allar9372@mail.ru

Чупанов Андрей Сергеевич, ФГБОУ ВО «Орловский государственный университет экономики и торговли»; РФ, 302028, г. Орел, ул. Октябрьская, д. 12; e-mail: allar9372@mail.ru

Экономический и финансово-хозяйственный процесс динамичен, и условия его функционирования как объекта управления постоянно изменяются, что приводит к возникновению разных организационных ситуаций и проблем, которые зачастую являются наиболее опасными для хозяйствования предприятия и сопровождаются нарушением процесса функционирования отдельных элементов управляемого объекта. Все это обуславливает необходимость принятия адекватных управленческих решений. В этой ситуации наиболее актуальным является вопрос формирования таких решений, которые были бы наиболее качественными, оптимальными, результативными и эффективными. В этой связи представляет особый интерес проблема профессионализма и квалификации работающего и управленческого персонала, принимающего различные организационные решения. Очевидно, что в течение последних десятилетий возрастает роль оценки персонала в системе управления предприятием, ее информационное и мотивационное значение.

Ключевые слова: оценка, персонал, метод, ассесмент-центр, ассессор, программа, компетенции.

Управление коммерческим предприятием предполагает целенаправленное влияние управляющей системы на финансово-экономическую и коммерческую деятельность организации в целом и его подразделений с целью обеспечения оптимального функционирования и развития, создание для персонала оптимальных условий труда, удовлетворение их основных потребностей, играющих мотивационную функцию в процессе труда. За последние годы особенно возрастает роль оценки персонала в системе управления предприятием, ее информационное и мотивационное значение. В оценке как мощном технологичном инструменте в руках сотрудника и особенно менеджера заложены основные возможности принятия эффективных управленческих решений и в связи с этим опосредованного влияния на конечный результат функционирования коммерческой организации в целом. Таким образом, особенно актуальной представляется проблема разработки новых методов и способов деловой оценки персонала организации, обеспечивающих проведение эффективной оценки персонала и принятия на этой основе верных оптимальных управленческих решений.

Оценка персонала является его комплексной диагностикой профессиональных, личностно-деловых качеств работников разных уровней. Деловая оценка сотрудников организации выполняет ряд содержательных и важных функций:

- позволяет сформировать и поддерживать позитивный и способствующий продуктивной работе социально-психологический климат в коллективе;
- своевременно нейтрализовать зоны напряженности в организации и структурных подразделениях и устранить возникающие дисфункции;
- разрабатывать адекватные программы группового и индивидуального обучения;
- оценить реальный трудовой потенциал работника и организации;
- предоставить гибкую систему трудовой мотивации.

В процессе проведения деловой оценки измеряется уровень компетентности профессионала. В связи с этим основные направления оценки выглядят следующим образом (рис. 1).

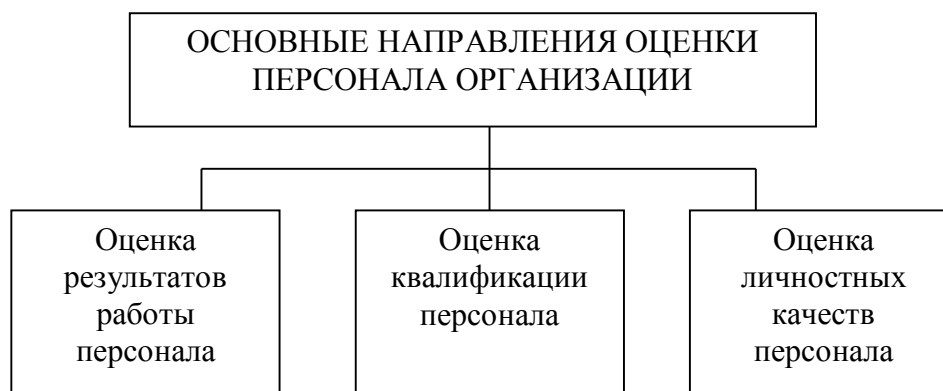


Рисунок 1 – Основные направления деловой оценки персонала организации

Согласно рисунку, деловая оценка персонала является системой целенаправленных действий по кадровой диагностике в организации и выявлению степени соответствия профессиональных и личностно-деловых качеств, характеристик и возможностей сотрудников требованиям организации, структурного подразделения, рабочего места или занимаемой должности.

В контексте кадровой политики организации особенно становится понятен смысл и содержание деловой оценки персонала, которую и реализует непосредственно организация и ее персонал. Оценка персонала на предприятиях и в организациях проводится регулярно. Она является достаточно трудоемким процессом, который содержит три базисных составляющих элемента:

- предварительная подготовка;
- непосредственно проведение фактического оценивания персонала;
- анализ полученных результатов.

При этом в процессе деловой оценки проверяются не только результаты труда сотрудников, но и их поведение, и компетенции в целом. В связи с этим выделяется широкий спектр способов и методов оценки персонала в организации. Среди них обозначим наиболее распространенные методы оценки персонала.

1. Метод анкетирования, когда члены группы, анализирующие трудовую деятельность персонала, совместно с руководством организации разрабатывают анкету на выявление тех или иных качеств или компетенций у сотрудников. Данный метод будет актуален на этапе отбора кадров в организации.

2. Метод сравнения по парам, когда сотрудники расставляются в определенной последовательности при одновременном сравнении каждого работника с другим работником. В результате проведенного сравнения осуществляется выбор лучшего в паре.

3. Метод рейтинга, позволяющий оценить личные качества каждого оцениваемого работника путем разбиения рабочего процесса и трудовых функционалов на отдельные компоненты. Данный метод осуществляется посредством шкалирования личных качеств сотрудника, где шкалами выступают функции отдельно взятого работника. Таким методом дается оценка сотрудника на соответствие занимаемой им должности.

4. Метод «360 градусов», или круговая оценка, когда оцениваемый сотрудник рассматривается с разных сторон руководством, коллегами и подчиненными.

Методология оценки персонала является достаточно трудоемким процессом. Поэтому каждая организация выбирает для себя и своего персонала тот набор средств и методов, который необходим ей с точки зрения желаемого результата с учетом специфики и целей ее деятельности.

Основные цели оценки персонала в организации представим в следующем виде (рис. 2).

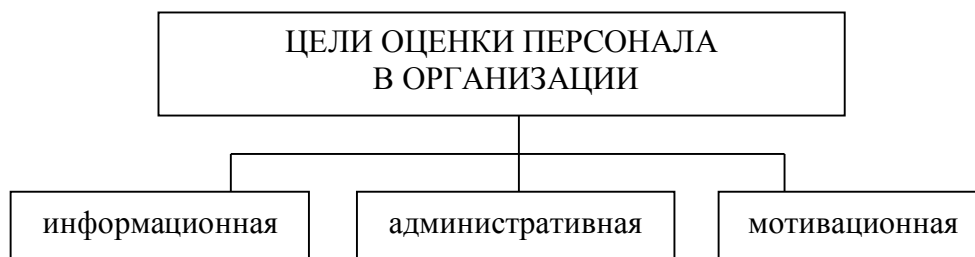


Рисунок 2 – Основные цели деловой оценки персонала в организации

При проведении деловой оценки персонала в организации необходимо основываться на системном подходе, обеспечивающем использование и рассмотрение данного процесса как управленческой технологии. В процессе проведения деловой оценки в целях обеспечения эффективности оценочных программ важно разработать стратегию проведения оценки, т.е. принять решение по следующим вопросам:

- 1) охват персонала;
- 2) частота проведения деловой оценки персонала;
- 3) ответственность за качество проведения оценки персонала;
- 4) использование результатов оценки.

Стратегическое проведение деловой оценки персонала способствует мотивационной доминанте, которая реализуется как влияние оценки на материальное вознаграждение сотрудников, поскольку взаимозависимость деловой оценки и оплаты труда последовательны и очевидны.

В сложившихся условиях хозяйствования и функционирования современных предприятий и организаций для объективной и комплексной оценки персонала на всех этапах кадрового менеджмента широко применяется технология ассессмент-центров. Данная технология является сложной, трудоемкой и дорогой процедурой. В связи с этим использование ассессмент-центров целесообразно исключительно на крупных предприятиях, успешно и стабильно работающих в наиболее прибыльных секторах экономики и возглавляемых руководством с высокой мотивацией на внедрение новых технологий оценки и развития трудовых ресурсов организации.

Ассессмент-центр, или центр оценки персонала, является новым современным методом оценки персонала, который дает возможность комплексно оценить трудовой коллектив организации, выявить потенциальные возможности сотрудников, проверить соответствие требованиям должностных позиций. Данные центры внедряют для точной оценки компетенций персонала во время проведения деловых игр, тестов и интервью. Ассессмент-центр как технология кадрового менеджмента предназначен для психологического консалтинга и кадрового аудита на предприятии.

Ассессмент-центр – это метод комплексной оценки персонала. Это не какая-то отдельная методика, а целая совокупность методик, позволяющая получить максимально объективную оценку компетенций сотрудников. Ассессмент-центр используется при приеме сотрудников на работу, назначении сотрудников на ключевые должности, принятии решения о соответствии сотрудника занимаемой должности и т.п.

Нередко ассессмент-центр проводится специализированными компаниями и их сотрудниками – ассессорами. Это обусловлено рядом причин. Во-первых, внешние эксперты независимы, беспристрастны и объективны по отношению к оцениваемым сотрудникам. Во-вторых, профессиональные ассессоры обладают достаточной квалификацией и опытом для подготовки и проведения ассессмент-центра. Но к оценке привлекают и менеджеров компании-заказчика.

Ассессмент-центр основывается на специальной программе, которая длится от нескольких часов до нескольких дней, применяет техники ранжирования для определения либо

соответствия сотрудников для конкретной работы, а также для установления степени пригодности персонала для продвижения в организации или необходимости в его развитии. Ассессмент-центр предполагает специально организованную процедуру оценки деловых качеств, знаний и навыков персонала. Ассессмент-центр является комплексной оценкой компетенций персонала, требуемых для работы в определенной должности или на определенном рабочем месте. Итак, ассессмент-центр – достаточно сложная процедура, которая включает в себя не только методы количественной и качественной оценки, но и комплекс различных развивающих активных методик (тренинги, деловые игры, творческие задания и другие мероприятия). Данные центры, помимо вышеизложенных функций, дают возможность одновременно проанализировать социально-психологические особенности личности и группы. Рассматриваемые методы с большим трудом подвергаются автоматизации и нуждаются в постоянном контакте оцениваемого сотрудника с тренером-экспертом, а также групповой работы в режиме реальной и стабильной коммуникации.

Поскольку ассессмент-центр непременно включает в себя деловую игру, это делает его похожим на тренинг. Однако задача тренинга сводится к развитию определенных умений и навыков. Тогда как перед ассессмент-центром такая цель не стоит. Его задача – предоставить участникам возможность проявить себя, а экспертам – максимально объективно их оценить. Кроме этого ассессмент-центр включает в себя биографическое анкетирование, описание профессиональных достижений, экспертное наблюдение и индивидуальный анализ бизнес-примеров: участнику дают конкретную ситуацию, его задача – выбрать оптимальную (на его взгляд) стратегию и тактику действий в этой ситуации. Несмотря на то, что ассессмент-центр – это комбинация стандартных и нестандартных методик оценки персонала организации, критерии оценки определены достаточно четко. Перед началом оценки ассессоры составляют и согласовывают с руководством компании список компетенций, которыми должен обладать оцениваемый сотрудник, и разрабатывается шкала оценки этих компетенций.

Ассессмент-центр выгодно отличается от других методик оценки персонала (тестирования, интервью и т.п.) тем, что он позволяет оценить сразу несколько параметров. Многие качества сотрудника можно оценить только при работе в команде, а ассессмент-центр дает такую возможность. Используя данную методику, можно оценить не только уровень компетентности сотрудника, но и его личностные особенности, особенности поведения, эффективность его деятельности, выполнение им должностных обязанностей и уровень достижения целей.

Несмотря на все свои преимущества, ассессмент-центр имеет и недостатки. Это достаточно дорогая и трудоемкая процедура, которую могут позволить себе далеко не все компании. Кроме того, процедура оценки довольно продолжительна (до нескольких дней), а это – потерянное рабочее время. Также еще и требуется время на подготовку наблюдателей из числа менеджеров – это примерно три дня, в которые они не будут выполнять свои непосредственные обязанности.

Готовых «рецептов» успешности прохождения ассессмент-центра нет. Поэтому к данной процедуре необходимо подойти очень серьезно и стратегически. Вместе с тем, на данный момент ассессмент-центр – одна из самых эффективных методик оценки персонала организации. Но трудоемкость и стоимость данной процедуры не позволяет использовать ее повсеместно. Поэтому выбор и применение данного способа оценки работодателя определяют ситуационно.

Проведение ассессмент-центра включает ряд обязательных этапов. Во-первых, подготовка самого проекта оценки персонала. Во-вторых, определение целей, сроков, объемов, возможных результатов оценки персонала, нормативное оформление процесса оценки. Здесь же важно издание внутренних приказов и распоряжений, регламентирующих оценочную работу согласно Трудовому кодексу РФ, личное извещение оцениваемых сотрудников перед началом проведения оценки. Данный этап завершается заключением договоров на проведение работы, анализом трудовой деятельности сотрудников и формулированием критериев

данной оценки. В-третьих, составление организационного плана проведения оценки персонала, обозначение и заявление требований и ограничений. Результатом третьего этапа выступает формулировка критериев оценки персонала. В-четвертых, обучение представителей организации, а именно: оценщиков и наблюдателей для выработки у них конкретных умений и навыков для работы в центрах оценки и последующей кадрово-диагностической работы в организации. В-пятых, проведение центра оценки. В-шестых, обработка и анализ полученных результатов в формализованном виде.

Итак, диагностическая программа, реализуемая в рамках мероприятий ассессмент-центра, в идеале должна включать в себя исследовательскую и доказательную части. Так, программа оценки должна обеспечивать процесс ассессмента на всех его этапах: тестирование, мониторинг и результирующее оценивание персонала организации.

Таким образом, ассессмент-центр позволяет оценить индивидуальную мотивацию через потребности, ожидания, цели и интересы сотрудников. Ассессмент-центр позволяет сформировать кадровый резерв из сотрудников с высоким уровнем оценки. Данный способ оценки персонала обладает высокой объективностью, приближенностью решаемых задач к реальным условиям работы, а также позволяет объективно оценить личностный потенциал работников, их сильные и слабые стороны. Значимым преимуществом ассессмент-центра является объективность процедур, измеряющих всех участников оценки по определенным качествам или способностям с использованием единого стандарта как инструмента оценки. Оценка посредством ассессмент-центра предоставляет участникам равные возможности для демонстрации своих профессиональных и личностно-деловых качеств и трудового потенциала. Для реализации ассессмент-центра руководству организации необходимо оценить его достоинства и недостатки, а также собственные возможности на определенный момент времени.

Список источников:

1. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: учебник. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 423 с.
2. Занько Д.М. Технология ассессмента как инструмент эффективной комплексной оценки персонала // Аппробация. – 2016. - №6 (45). – С. 196-203.
3. Захаров А.С. Ассесмент-центр и оценка методом 360 градусов: сравнительный анализ // Аппробация. – 2012. - №1-2. – С. 102-106.
4. Управление персоналом в России: история и современность: монография. Кн. 1. / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 240 с.
5. Управление персоналом организации: учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 695 с.
6. Чуланова О.Л. Методология исследования компетенций персонала организаций: монография. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 217 с.