

УДК 331, 108.26

**Н.А. Вакулич**

**ИННОВАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ  
ПЕРСОНАЛОМ: ПРИМЕНЕНИЕ АССЕСМЕНТ-ЦЕНТРА  
ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ  
ПРЕДПРИЯТИЙ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ**

Современное общество – это общество крупных организованных компаний. В каждой из них, главенствующую роль играет человек умственного труда, полагающийся на свою голову, а не на силу и ловкость рук. Сегодня ведущее место в жизни общества занимают учреждения, в основе деятельности которых лежит интеллектуальный труд. Растет удельный вес работников, которые специально учились использовать свои теоретические знания, а не физическую силу. Их эффективность измеряется их вкладом в те организации, где они работают.

Не секрет, что жизнь любой компании не протекает гладко. Бывают ситуации, когда результат оказывается ниже запланированного, и не всегда люди могут понять, почему эффективность их труда снизилась. Зачастую причины не объяснимы даже компетентными менеджерами. Единственный способ свести подобные моменты к минимуму – вовремя получать необходимую информацию о состоянии ресурсов предприятия.

Ли Якокка (известный топ-менеджер) отметил следующее: «Бизнес сводится, в конечном итоге, к трем понятиям: люди, продукты, прибыль. На первом месте стоят люди. И если у вас нет надежной команды, то из остальных факторов мало что удастся сделать».

Белорусские компании вплотную подошли к пониманию этого тезиса. Но сегодня не достаточно просто оценить сотрудника, важно разглядеть, на что он способен, важно точно прогнозировать, как он поведет себя в тех или иных ситуациях. Другими словами, узнать о нем то, что он и сам о себе не знает. Однако если сведения о состоянии материальных ресурсов получить сравнительно легко, то исчерпывающую информацию о человеческих ресурсах гораздо сложнее.

В настоящее время – во время смены эпох, во время перехода от традиционного общества к обществу информационному – значительно возрастает роль инноваций, инновационных социальных технологий в управлении крупными промышленными коллективами.

Анализ существующей литературы по инновациям позволил выделить две концептуальные трактовки этого понятия: экономическую и

социальную. Экономическая трактовка понятия "инновации" подразумевает создание нового продукта, новой технологии.

При социологическом рассмотрении инноваций внимание уделяется процессу нововведения в общество, в организацию, коллектив. При социологической трактовке инноваций упор делается на рассмотрение конфликтов, на согласование интересов. Согласно этому пониманию инновация представляет собой превращение знаний в производственные, экономические, социальные технологии.

Целью данной статьи является рассмотрение одного из инновационных методов оценки персонала – ассесмент-центра, а также разработка рекомендаций, которые позволят предприятиям Республики Беларусь повысить эффективность деятельности, благодаря использованию указанной методики.

Одной из важнейших составных частей системы управления персонала является его оценка. Оценка персонала – основа множества процедур: приёма на работу, внутренних перемещений, увольнений, зачисления в состав резерва на выдвижение, материального и морального поощрения, применений санкций, переподготовки и повышения квалификации, контроля, совершенствования организации управленческого труда, приёмов и методов работы, улучшение структуры аппарата и рационализации его численности [2].

Оценка также обеспечивает руководство организации важными для управления статистическими данными. В целом процесс деловой оценки решает задачи улучшения текущей деятельности работников, определения перспектив и стратегии развития персонала и создания благоприятного социально-психологического климата в организации [5].

Менеджерам известны такие способы оценки потенциала их подчиненных, как психологические тесты, различные виды интервью, анкетирование, ассесмент-центр.

Метод анкет и сравнительных анкет включает набор вопросов или описаний поведения работника. Оценщик проставляет отметку напротив описания той черты характера, которая, по его мнению, присуща работнику, в противном случае оставляет пустое место. Сумма пометок дает общий рейтинг анкеты данного работника. Используется для оценки руководством, коллегами и подчиненными.

Методика интервью заимствована отделами по работе с персоналом из социологии. В интервью важно получить информацию о следующих компонентах и характеристиках личности:

- интеллектуальная сфера;
- мотивационная сфера;
- темперамент, характер;

- профессиональный и жизненный опыт;
- здоровье;
- отношение к профессиональной деятельности
- ранние годы;
- детский сад;
- школа;
- профессиональное обучение (начальное, среднее, высшее, профессиональное);
- служба в армии;
- отношение к работе на фирме;
- увлечения;
- самооценка возможностей, здоровья;
- семейное положение, отношения в семье;
- формы проведения досуга.

Для оценки работника могут быть применены и различные тесты. По своему содержанию они разделяются на три группы:

- квалификационные, позволяющие определить степень квалификации работника;
- психологические, дающие возможность оценить личностные качества работника;
- физиологические, выявляющие физиологические особенности человека.

Положительные стороны тестовой оценки в том, что она позволяет получить количественную характеристику по большинству критериев оценки, и возможна компьютерная обработка результатов. Однако, оценивая потенциальные возможности работника, тесты не учитывают, как эти способности проявляются на практике.

Ассесмент-центр (assessment centre, центр оценки) – это метод комплексной оценки персонала, основанный на использовании взаимодополняющих методик, ориентированный на оценку реальных качеств сотрудников, их психологических и профессиональных особенностей, соответствия требованиям должностных позиций, а также выявление потенциальных возможностей специалистов [3].

Приведем данные об эффективности различных способов оценки персонала, взятые из зарубежных источников:

Центры оценки (ассесмент-центры)	68%
Структурированное интервью	63%
Тесты на профессиональную пригодность	55%
Тесты на выявление способностей	54%
Личностные тесты	38%
Неструктурированное интервью	15%
Рекомендации	12%

Как видим из приведённых данных, ассесмент-центр – один из самых достоверных методов оценки персонала. Его результаты позволяют с высокой долей уверенности говорить о наличии у оцениваемого необходимых профессиональных и личностных качеств.

Данный метод был взят на вооружение бизнес-компаниями в 50-х годах прошлого века, когда американская телекоммуникационная компания AT&T провела оценку сотрудников в отдельном здании учебного центра, который впоследствии назвали Центром оценки (Assessment Centre) [8].

Возник же он на Западе в годы Второй мировой войны, в Великобритании его использовали для набора младших офицеров, а в США – для подбора разведчиков. В 1960-е годы многие американские корпорации (например, "IBM", "Стандарт ойл оф Огайо", "Сирс Робакс") создали собственные центры оценки персонала. В 1980 г. около 2000 фирм использовали "Assessment center", а сегодня счет идет на десятки тысяч.

Использование ассесмента даёт возможность выйти за рамки традиционной системы оценки, которая основывается на данных о прошлой деятельности работников, их образовательном уровне и имеющихся навыках. Ассесмент позволяет выявить скрытый потенциал человека, показать, на каких должностях сотрудник будет наиболее эффективен в компании, определить направления его обучения и развития.

Кроме того, ассесмент позволяет значительно экономить время на проведении комплексной процедуры оценок. Разнообразие методов, используемых в ассесмент-центре, позволяет подобрать комплекс именно тех инструментов, которые будут наиболее точно соответствовать её задачам [8].

К примеру, журналисту дают задание подготовить материал на определенную тему, переводчику – перевести текст, танцору – показать свое мастерство в зале. Но с управленцами, маркетологами, менеджерами по сбыту – всеми, кто в процессе своей деятельности должен решать разнообразнейшие задачи – все гораздо сложнее. И трудно сказать, что

важнее для хорошего управленца – личные или профессиональные качества. Поэтому ассесмент не ограничивается кейсовыми заданиями, а строится на сочетании нескольких инструментов.

Классическая схема проведения выглядит следующим образом:

1. Интервью с экспертом.
2. Тесты.
3. Краткая презентация участника перед экспертами и другими участниками.
4. Деловая игра. Под руководством наблюдателя группа сотрудников или кандидатов разыгрывает бизнес-ситуацию по заранее подготовленному сценарию.
5. Биографическое анкетирование.
6. Описание профессиональных достижений.
7. Индивидуальный анализ конкретных ситуаций (case-study).
8. Экспертное наблюдение. По результатам наблюдения составляются рекомендации для каждого сотрудника.

Каждая компания формирует свой набор и последовательность компонентов проведения ассесмент-центров в зависимости от своих нужд, а также временных и финансовых ресурсов.

На белорусском рынке ассесмент-провайдеры также имеются, хоть их и немного. Среди них инвестиционно-консультационная компания Центр "Конкордия Инвест", аудиторско-консалтинговая группа «Компас», компания WST-Consulting, консалтинговая группа «Здесь и Сейчас». Последняя является самой известной компанией в нашей стране на рынке данных услуг.

Предоставляемая компанией услуга отличается следующим:

- система критериев оценки разрабатывается специально в соответствии со спецификой деятельности компании, что позволяет выявить и оценить действительно значимые и прикладные для бизнеса характеристики поведения сотрудников;

- в специально созданных ситуациях моделируются ключевые моменты деятельности, что позволяет непосредственно наблюдать и оценивать уровень владения профессиональными навыками решения конкретных задач;

- испытание участников различными взаимодополняющими техниками и упражнениями (в каждом упражнении оценивается несколько критериев, и каждый критерий оценивается в нескольких упражнениях) повышает надежность результатов оценки;

- каждый участник Assessment Center оценивается несколькими экспертами, и каждый эксперт оценивает нескольких участников, что

позволяет повысить объективность оценки, к тому же ведётся видеонаблюдение;

– оценивается реальное поведение, а не гипотезы о его причинах. Выявляются и описываются качественные характеристики, особенности индивидуального стиля деятельности сотрудников в разных ситуациях, что позволяет оценивать не только актуальное состояние, но и прогнозировать действия сотрудника в возможных областях профессиональной деятельности [1].

Итак, выделим основные положительные моменты использования ассесмент-центров для компании в целом и для сотрудников.

Что получает компания от использования ассесмент-центра? Объективную и комплексную информацию о потенциале сотрудников фирмы (или внешних кандидатов на позицию) для принятия кадровых решений, формирования резерва; оценки индивидуальной эффективности; перемещения сотрудников; отбора внешних кандидатов; планирования карьеры. Это исходная точка для построения комплексных программ развития персонала.

Что получает сотрудник от участия в ассесмент-центре? Равные возможности для демонстрации своего потенциала к продвижению, независимо от нынешних рабочих обязанностей и результатов; возможность выразить свои интересы, цели и ожидания в отношении карьеры в условиях, специально созданных для эффективного использования информации; получение адекватной профессиональной самооценки, сотрудник больше узнает о себе; возможность принимать решения о своих личных планах в области карьеры и жизненных целях на основе лучшей и более обширной информации.

На практике метод применяется в нашей стране редко, пока преимущественно в дочерних компаниях транснациональных корпораций.

Основные причины следующие:

1. Метод возник и получил развитие за рубежом. Многим отечественным руководителям и специалистам по персоналу он известен недостаточно.

2. Очень узок круг организаций, которые могут предложить компаниям услуги по оценке персонала методом ассесмент-центр.

3. Высокая стоимость оценки при ее проведении силами привлекаемой организации.

4. Практическая невозможность для большинства компаний получить необходимое методическое обеспечение и подготовить собственных специалистов для проведения оценки методом ассесмент-центр.

Ассесмент-центр, безусловно, мероприятие недешевое. Попробуем разобраться, рассмотрим элементы, формирующие стоимость услуги.

Во-первых, специалисты, проводящие оценку, должны быть предварительно подобающим образом обучены. Правильнее всего провести для них тренинг ассесоров.

Далее – затраты, связанные с изготовлением материалов. К каждому упражнению прилагается инструкция по его проведению и обработке, которой может воспользоваться проводящий оценку обученный специалист; кандидату выдаются раздаточные материалы, содержащие инструкции и задания.

Помимо вышеназванного, процесс подготовки и проведения ассесмент-центра требует существенных временных затрат: время на подготовку наблюдателей (они же специалисты по оценке), время проведения самого Центра оценки (от нескольких часов до полного рабочего дня, а в редких случаях и еще дольше), но и это еще не все. По окончании Центра все наблюдатели собираются на интеграционную сессию – здесь-то и происходит обобщение информации, собранной в процессе наблюдения, и выставление баллов за «проявленное кандидатами поведение». И только после этого специалисты по оценке приступают к написанию отчетов. Еще сюда следует добавить обратную связь кандидатам, подготовка к которой и проведение потребует определенного времени. В ряде случаев требуется еще и аренда помещений, если своих у вас недостаточно.

Однако стоит отметить, что стоимость проведения Центра минимальна по сравнению с потерями, которые несут компании, если его не проводят. Центр оценки позволяет избежать множества ошибок в процессе отбора персонала и выбрать людей, обладающих характеристиками, максимально подходящими для работы в конкретной компании [4].

Эксперты подсчитали, что цена, которой приходится расплачиваться за прием на работу неподходящей кандидатуры, колеблется от 20% до 200% годового оклада. Учитывая это, неверно отобранный кандидат, проработавший в компании 2 года, может стоить компании потери \$ 25000 и более. Поэтому кадровые решения в числе важнейших решений компании.

Статистика по рынку США, представленная ниже, отображает проблемы, с которыми сталкиваются работодатели по всему миру.

1. Суммарный объем украденного работниками предприятий США в денежном выражении составил 66 млрд. долл. в год. (American Management Association).

2. Примерно 34% кандидатов дают неверные сведения в своих резюме (Wall Street Journal).

3. Средние издержки, связанные с заменой работника, составляют 7 тыс. долл. для сотрудника низшего звена, 10 тыс. долл. для сотрудника

среднего звена и 40 тыс. долл. для сотрудника высшего управленческого звена (Recruiting Times) [7].

Валидность центров оценки, используемых при продвижении сотрудников, достигает 0,65. Это означает, что корреляция между успешным прохождением центра оценки и успешностью кандидата в реальной работе может составлять 0,65. Эта цифра достаточно высока в сравнении с валидностью других методов (так, для тестов когнитивных способностей она составляет 0,53, для личностных опросников – 0,39) [6].

Отметим далее, что хотя «большой» ассесмент-центр предполагает двух-трехдневные «гонки с препятствиями», что действительно целесообразно использовать исключительно при отборе топ-менеджеров, отечественные руководители и специалисты по персоналу предпочитают использовать «самодельные» варианты мини-ассесмента.

Причём такой подход широко распространяется. Что само по себе отражает общую тенденцию появления на отечественном рынке неадаптированных методик. С одной стороны, всегда существуют несколько сертифицированных провайдеров, которые «держат марку», с другой – появляются компании, предлагающие множество упрощенных версий с низкой долей профессионализма экспертов.

И здесь, если компания действительно стремится к повышению эффективности своей деятельности, стоит вспомнить известную истину: «Скупой платит дважды».

Итак, как видим, методика ассесмент-центра достаточно эффективна, однако в Республике Беларусь существуют определённые преграды для её использования в процессе оценке персонала. Отметим некоторые рекомендации, которые позволят отечественным компаниям повысить эффективность деятельности, благодаря использованию указанного метода.

1. Организовывать в рамках организационной структуры предприятий (особенно крупных) отделы по оценке персонала, в частности "карманные" ассесмент центры либо же не сторониться предложений консалтинговых компаний, занимающихся данной процедурой.

2. При выборе консалтинговой компании для проведения ассесмента желательно придерживаться тех же принципов, что и при выборе любых других внешних консультантов, обращая внимание на уверенность, наличие опыта в проведении оценки персонала по данной технологии, знание всех ее тонкостей и нюансов, внимательность при составлении запроса и тщательность предварительной подготовки к процедуре отбора. Тем более что важность профессионализма специалистов, занимающихся разработкой и оценкой претендентов, при проведении ассесментов возрастает в разы: ведь сам этот метод подразумевает скорее принцип работы, чем устойчивую технологию. А значимость личного ресурса внешнего консультанта в

данном случае сравнима со значимостью харизмы и интеллектуального потенциала коучеров и бизнес-тренеров.

3. Использовать результаты, полученные в процессе проведения ассесмент-центра в дальнейшей деятельности фирмы. Отсутствие управленческих решений после оценочных процедур подрывает возможности их применения в будущем. Сотрудники, не получив реакции со стороны руководителя по итогам оценки, весьма скептически относятся в дальнейшем к подобным мероприятиям.

### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Ассесмент «Здесь и Сейчас» // Отдел кадров. – 2008. – № 3 (86).
2. Веснин, В.Р. Технология работы с персоналом и деловыми партнёрами: Учебно-практическое пособие. – М. : ТД Элит-2000, 2002. – 592 с.
3. Википедия – свободная энциклопедия [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://ru.wikipedia.org>. – Дата доступа : 10.04.2010.
4. Вудраф, Ч. Центры развития и оценки: определение и оценка компетенций / пер. с англ. В. Плаксина. – М. : Нипро , 2005. – 374 с.
5. Зайцева, Т.В., Зуб, А.Т. Управление персоналом: Учебник. – М. : ИД «Форум»: ИНФРА-М, 2008. – 336 с.
6. Иен Баллантайн, Найджел Пова. Центры оценки и развития, 2003.
7. Кон, В. Сколько стоит оценка // Управление персоналом. – 2007. – № 9.
8. Персонал фирмы: подбор, контроль, оценка, профилактика негатива: практическое пособие / Ю.А. Лукаш. – М. : Изд-во «Финпресс», 2007. – 144 с.