

АССЕСМЕНТ-ЦЕНТР КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

Введение. 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.

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

Оценка персонала является основой множества процедур: приема 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, приемов 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 приведенных 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?

1. 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.

2. 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 мала 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 ком-

пани потери \$25000 и более. Поэтому кадровые решения в числе наиважнейших 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.

Причем 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».

Заключение. Итак, как видим, методика ассесмент-центра достаточно эффективна, однако в Республике Беларусь существуют определенные 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 личностного 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. Ведь 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, вследствие чего могут возникнуть проблемы с таким важным показателем, как производительность и качество труда.

СПИСОК ЦИТИРОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Ассесмент «Здесь и Сейчас» // Отдел кадров. 2008. – № 3 (86).
2. Веснин, В.Р. Технология работы с персоналом и деловыми партнерами: 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. Управление персоналом: учебник / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб – М.: ИД «Форум»: ИНФРА-М, 2008. – 336 с.
6. Иен, Баллантайн. Центры оценки и развития / Баллантайн Иен, Пова Найджел, 2003.
7. Коц, 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.
9. Материалы сайта: www.hr-zone.net
10. Материалы сайта: www.kadrovik.ru
11. Материалы сайта: <http://resume.by>

Материал поступил в редакцию 15.05.10

VAKULICH N.A. Assessment centers as a tool to enhance the activities of the enterprises of the Republic of Belarus

We consider the essence of one of the methods to assess staff in a modern enterprise - assessment center. The author analyses advantages and disadvantages of techniques, she gives the recommendation of assessment-center effectiveness. These recommendations will allow enterprises of the Republic of Belarus to increase efficiency through the use of this method.

УДК 338.242.4

Обухова И.И., Аверин А.В.

МЕТОДИКА УЧЕТА ПРОЦЕНТОЙ ТРАНСМИССИИ В УПРАВЛЕНИИ КОММЕРЧЕСКИМ БАНКОМ

Введение. Целью исследования, описанию результатов которого посвящена данная статья, является совершенствование механизма управления кредитно-инвестиционной деятельностью банковских учреждений в нестабильной экономической среде. Воздействие внешних макрофакторов, изменяющихся под влиянием используемых в государстве инструментов денежно-кредитной политики, ведет к появ-

лению ряда новых опасностей в деятельности коммерческих банков, увеличению степени рисков различной природы и нарушению устойчивого функционирования банковской системы в целом.

Это явление в современной экономике получило название трансмиссионного эффекта. Его учет производится по нескольким каналам трансмиссии: каналу процентной ставки, воздействующему

Обухова Инна Ивановна, к.э.н., доцент, профессор кафедры бухгалтерского учета, анализа и аудита Брестского государственного технического университета.

Беларусь, БрГТУ, 224017, г. Брест, ул. Московская, 267.

Аверин Алексей Владимирович, магистр экономических наук, специалист Управления территориального развития ЗАО «МТБанк»