**Метод центра оценки**

Асп. Багаева М.А.

Финансовая академия при Министерстве финансов РФ

Оценка профессиональных качеств сотрудников предприятий любых форм собственности на соответствие стандартам работы в их организации не должна нести в себе угрозу для коллектива. По мнению большинства специалистов, указанным требованиям наиболее точно соответствует описываемая в работе технология «Центр оценки» (Assessment Center).

На сегодняшний день большинство фирм вынуждено решать проблемы, связанные с формированием новых методов управления человеческими ресурсами, формированием нового подхода к персоналу, мотивации работников и развитием кадрового потенциала.

Если раньше потребность фирмы в персонале практически полностью удовлетворялась за счет знакомых или родственников, то современные условия ведения бизнеса потребовали изменения критериев подбора и оценки профессионализма сотрудников. Поэтому достаточно остро стал вопрос поиска эффективных способов оценки как работающего, так и вновь набираемого персонала фирмы.

Отметим, что существуют определенные требования к оценочным технологиям. Они должны быть построены таким образом, чтобы персонал был оценен:

объективно, т.е. оценка не должна зависеть от чьего-либо мнения или отдельного суждения;

достоверно, т.е. оценка должна показывать реальный уровень профессиональной подготовки и компетенции сотрудника;

с возможностью прогноза, т.е. оценка должна давать данные, на основе которых будут приниматься решения о дальнейшем продвижении сотрудника по служебной лестнице, об изменении его оклада, о премиях и т.д.;

комплексно, т.е. оцениваться должны не только отдельные сотрудники, но и связи и отношения внутри трудового коллектива;

доступно, т.е. цели, методы и результаты проведенной оценочной процедуры должны быть известны и понятны не только узкому кругу специалистов, но и оцениваемым сотрудникам.

Очень важным является понимание того, что при оценке происходит не сравнение сотрудников между собой, а определяется соответствие персонала стандартам работы на определенном предприятии. Поэтому оценочные мероприятия должны проводиться таким образом, чтобы они не несли в себе угрозу для коллектива, а наоборот – способствовали развитию и совершенствованию кадровой работы в организации.

По мнению большинства специалистов, указанным требованиям наиболее точно соответствует технология «Центр оценки» (Assessment Center).

Впервые «Центр оценки» (ЦО) как процедуру кадровой работы применили в компании АТ&Т (США) в 1954 г. в рамках исследовательской программы, в 1958 г. ее активно стали использовать для оценки готовности к управленческой деятельности. В 60 – 70 гг. многие американские фирмы создали у себя центры оценки персонала. Так, в 1970 г. центрами оценки персонала располагали 100 фирм, а в 1980 г. – уже около 2000 фирм. Области применения ЦО – оценка готовности к кадровой военной службе, государственному управлению, хозяйственному менеджменту и т.д.

В России данный метод пока применяется редко. Во-первых, лишь небольшое количество организаций может предложить услуги по оценке персонала методом Assessment Center. Во-вторых, достаточно высока его стоимость. Однако мы можем привести пример использования ЦО на российских предприятиях. Так, в Екатеринбурге компания “Турман” при открытии салона модной мебели “Alex Zander” использовала этот метод при приеме на работу менеджеров по работе с клиентами. Будущее салона во многом зависело от личностных особенностей и навыков менеджеров. Задача ЦО руководством салона была обозначена как отбор наиболее подходящих и способных к развитию людей. В результате с помощью ЦО удалось практически избежать ошибок в подборе менеджеров. Мероприятия отбора проводились в октябре 1999 г., в настоящее время все менеджеры удачно работают.

Суть метода заключается в том, чтобы создать упражнения, моделирующие ключевые моменты деятельности оцениваемого, в которых проявились бы имеющиеся у него профессионально значимые качества. Степень их выраженности оценивается подготовленными специалистами, и на основании этой оценки делаются заключения о степени пригодности аттестуемого к данной работе, продвижению по службе, необходимости индивидуальных психологических консультаций, психокоррекции или социально-психологического тренинга (последнее у нас почти не практикуется).

**Основные характеристики и принципы метода ЦО**

Каждый участник оценивается несколькими специалистами и специально подготовленными наблюдателями (сотрудниками той же организации), каждый наблюдатель оценивает нескольких участников, что позволяет минимизировать возможную необъективность и использовать перекрестные оценки для повышения достоверности результатов.

Фазы "наблюдения" и "оценки" разведены во времени для достижения большей объективности.

Оценивается наблюдаемое поведение аттестуемых, а не гипотезы причин, стоящих за поведением.

Создается система оценки, направленная в основном на выявление потенциала кадров.

Процедуры ЦО предусматривают испытание различными взаимодополняющими техниками и упражнениями, в каждом из которых оценивается несколько критериев.

Для чего применяется метод

При приеме на работу – необходимо оценить способность кандидата к выполнению определенных должностных обязанностей, определить наличие у него необходимых для успешной работы качеств, дать описание его особенностей.

При продвижении – необходимо определить насколько кандидат подготовлен к выполнению новых функций.

При обучении – необходимо оценить уровень профессиональной компетенции, определить перечень знаний, навыков, которыми еще необходимо овладеть, определить направления, по которым должно идти обучение и развитие.

При реорганизации – необходимо оценить возможности сотрудников приспособиться к новым условиям работы, выбрать тех, кто наиболее быстро адаптируется к ним.

При поощрении – необходимо определить размер премий и компенсаций.

При сокращении и увольнении – необходимо оценить перспективы и дать увольняющемуся сотруднику ориентиры и рекомендации, где бы он мог быть более успешным, подобрать ему программу переобучения.

Этапы подготовки и проведения центра оценки

1. Подготовка проекта.

2. Работа по определению целей, сроков, объемов, возможных результатов оценки, нормативное оформление процесса оценки, издание внутренних распоряжений, приказов, регламентирующих данную работу в соответствии с КЗОТ, личное извещение оцениваемых сотрудников перед началом проведения оценки. Заканчивается заключением договоров на проведение работы.

3. Анализ деятельности и формулирования критериев оценки.

4. Разработка организационного плана проведения процедур оценки, формулирование требований и ограничений позволяют добиться более глубокого понимания особенностей деятельности оцениваемых сотрудников, специфики организационной культуры и схем взаимодействия, используемых в организации. Заканчивается формированием списка критериев оценки.

5. Обучение представителей организации с целью выработки конкретных умений и навыков для работы в рамках ЦО и последующей кадровой работы.

6. Проведение центра оценки.

7. Цель – сбор персональной кадровой информации.

8. Обработка (анализ) результатов в формализованном виде. Опыт показывает, что подготовка оценки может занимать от 1 до 4 недель, проведение программы (однодневного ЦО) – от 1 до 5 дней (в зависимости от количества работающих экспертов и количества оцениваемых), обработка результатов и подготовка отчетов (для 30 чел) – примерно месяц.

Основные методы, применяемые в центрах оценки

Выполнение управленческих действий. За отводимые на выполнение задания два часа испытуемый должен ознакомиться с некоторыми инструкциями, деловыми бумагами, приказами и другими материалами, необходимыми для отдачи распоряжений по конкретным технологическим, производственным, кадровым вопросам. Так имитируется реальная деятельность фирмы. После окончания двухчасовой работы над заданием с оцениваемым проводится интервью.

Обсуждение проблем в небольшой группе. Эта процедура позволяет выявить умение работать в группе. Членам группы дается материал, с которым надо ознакомиться, самостоятельно принять решение по заданному вопросу и во время группового обсуждения (40-50 минут) убедить остальных в его правильности. На всех перечисленных этапах испытуемый оценивается наблюдателями в баллах.

Принятие решений. Испытуемых разделяют на несколько групп (представители конкурирующих фирм). Моделируется работа фирм на протяжении нескольких лет (2 – 5 лет). Каждый час считается одним годом, в течение которого решается ряд задач. Деятельность каждого испытуемого оценивается экспертами.

Разработка и представление проекта. Необходимо за 1 ч разработать проект плана развития какого-то рода деятельности, который потом защищается перед экспертами.

Подготовка делового письма. Каждый испытуемый готовит деловые письма по разным вопросам и с разных позиций: отказ, отмена решения, высказывание негативной информации и т.д.; действия оценивают эксперты.

Иногда практикуется и сравнение результатов экспертной оценки работника с его самооценкой своих личных и деловых качеств. Результаты такого сравнения могут быть очень показательными как для руководства, так и для самого работника.

Итак, после проведения ЦО эксперты представляют итоговое заключение, которое имеет, как правило, следующую структуру:

1. Общее заключение по конкретному участнику ЦО.

2. Описание слабых и сильных сторон участника.

3. Предложения по развитию качеств и отработки навыков, а также конкретные предложения в связи с продвижением (ротацией).

4. Рекомендации в отношении знакомства участника с результатами ЦО.

Заключение. Применение систем оценки персонала целесообразно проводить лишь на определенной фазе жизненного цикла организации, фазе стабильности.