Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования

Санкт-Петербургский государственный университет

Институт «Высшая школа менеджмента»

**РАЗРАБОТКА ПРОЦЕДУРЫ АССЕССМЕНТ-ЦЕНТРА ДЛЯ КОМПАНИИ ЗАО «ЭМЛАК»**

Выпускная квалификационная работа студента 4 курса бакалаврской программы, профиль – Управление человеческими ресурсами

**ПОЛКОВНИКОВА Кирилла Михайловича**

*(подпись)*

Научный руководитель: к.п.н., доцент

ДЕНИСОВ Александр Федорович

*(подпись)*

Санкт-Петербург

2017

Заявление о самостоятельном выполнении выпускной квалификационной работы

Я, Полковников Кирилл Михайлович, студент 4 курса направления 080200 «Менеджмент» (профиль подготовки – Управление человеческими ресурсами), заявляю, что в моей выпускной квалификационной работе на тему «Разработка процедуры ассессмент-центра для компании ЗАО «Эмлак»», представленной в службу обеспечения программ бакалавриата для последующей передачи в государственную аттестационную комиссию для публичной защиты, не содержится элементов плагиата. Все прямые заимствования из печатных и электронных источников, а также из защищённых ранее курсовых и выпускных квалификационных работ, кандидатских и докторских диссертаций имеют соответствующие ссылки.

Мне известно содержание п. 9.7.1 Правил обучения по основным образовательным программам высшего и среднего профессионального образования в СПбГУ о том, что «ВКР выполняется индивидуально каждым студентом под руководством назначенного ему научного руководителя», и п. 51 Устава федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Санкт-Петербургский государственный университет» о том, что «студент подлежит отчислению из Санкт-Петербургского университета за представление курсовой или выпускной квалификационной работы, выполненной другим лицом (лицами)».

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ (Подпись студента)

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ (Дата)

**СОДЕРЖАНИЕ**

Введение 4

Глава 1. Теоретическая часть. Определение понятия «ассессмент центр». 7

1.1 Сущность и этапы оценки персонала 7

1.2 Определение понятия «ассессмент-центр» 12

1.3 Значение ассессмент-менеджмента для управления персоналом 19

1.4 Экономическая эффективность 22

1.5 Другие цели использования метода «ассессмент-центр» 24

Глава 2. Организация и особенности работы с персоналом в закрытом акционерном обществе «Эмлак». 26

2.1 Организационно-правовая, социальная и экономическая деятельность объекта исследования. 26

2.2 Организация системы управления, анализ преимуществ и недостатков. Оценка эффективности. 28

2.3 Анализ функционирования системы управления персоналом в ЗАО «Эмлак». 36

Глава 3. Актуальность оценки ключевого персонала в ЗАО «Эмлак». 40

3.1 Обоснование использования ассессмент-центра, разработка программы применения. 40

3.2 Сценарий оценки с помощью ассессмент-центра. 43

3.3 Расчет затрат на проведение процедуры ассессмент-центра. 47

Заключение 48

Список использованной литературы 50

Приложения 52

Приложение 1. Среднерыночные цены на проведение ассессмент-центра в Санкт-Петербурге 52

# Введение

Управление персоналом является одним из важнейших источником конкурентного преимущества, а также знаменательным элементом в жизни любой компании, способным повысить ее эффективность. Организация не сможет построить хорошую команду работающих профессионалов без хороших кадровых ресурсов. Ключевыми функциями команды управления персоналом являются вербовка людей, их обучение, служебная аттестация, мотивация сотрудников, а также общение на рабочем месте, безопасность на рабочем месте и многое другое.[[1]](#footnote-1)

Любая организация без надлежащей установки для функции управления персоналом неизбежно страдает от серьезных проблем при управлении своей обычной деятельностью. По этой причине сегодня компании должны прикладывать много усилий и энергии для создания сильного и эффективного управления человеческими ресурсами.

Нередко для решения данных задач используется процедура ассессмент-менеджмента, будь то классический групповой ассессмент, или индивидуальный ассессмент, или ассессмент-центр для развития персонала.

В опубликованной в мае 1989 года публикации «Руководящие принципы и этические аспекты деятельности центров» Международный конгресс по методу центра оценки одобрил следующее определение оценочного центра: «Центр оценки состоит из стандартизированной оценки поведения, основанного на нескольких исходных данных. Используются несколько обученных наблюдателей и техники. Суждения о поведении в значительной степени основаны на специально разработанных симуляторах оценки. Эти суждения объединяются на встрече между экспертами или в процессе статистической интеграции. В интеграционном обсуждении объединенные отчеты о поведении и, зачастую об их рейтингах, объединяются. Обсуждение приводит к оценке эффективности оцениваемых по измерениям или другим переменным, которые центр оценки предназначен измерить. Методы статистической комбинации должны быть подтверждены в соответствии с профессионально принятыми руководящими принципами»[[2]](#footnote-2).

Центры оценки предоставляют хорошие возможности для анализа того, насколько кандидаты соответствуют культуре организации. Это будет установлено путем наблюдения за их поведением в разных, но типичных ситуациях, а также диапазоном тестов и структурированных интервью, которые являются частью процедуры. Центры оценки также дают кандидатам возможность лучше понять организацию и ее ценности, чтобы они сами могли решить, подходят ли они для работы в конкретной организации.

Хорошо проведенный центр оценки может дать лучший прогноз будущих результатов и прогресса, чем суждения, сделанные линейными или даже кадровыми менеджерами обычным, неквалифицированным образом.[[3]](#footnote-3)

Процедура центра оценки является диагностическим методом, для проведения которого нужно понимать ситуацию, при которой данный метод будет максимально успешно внедрен в деятельность компании, а также требуется четкое представление о том, каким образом процедура ассессмент-центра будет внедрена. Необходимо отметить, что при соблюдении всех требований, доходы от внедрения центра оценки в несколько раз перекроют расходы на него.

В условиях рыночной экономики в России, компании очень заинтересованы в практическом применении передовых методов и форм управления персоналом в организации, которые позволили бы повысить социально-экономическую эффективность деятельности[[4]](#footnote-4).

Как было известно еще с давних времен, как в 1935 году сказал Иосиф Виссарионович Сталин: «Кадры решают все!». В настоящем времени, ситуация не изменилась: персонал организации по-прежнему является определяющим фактором в вопросе «будет организация успешна или нет?». Именно поэтому нынешняя концепция стратегического управления предприятием предполагает выделение из большого числа функциональных сфер управленческой деятельности той, которая связана с управлением кадровой составляющей производства – персоналом организации.

Актуальность темы выпускной квалификационной работы «Разработка процедуры ассессмент-центра на примере компании ЗАО «Эмлак»» обуславливается тем, что в данный момент времени, компании ЗАО «Эмлак» требуется расширять штат сотрудников, в связи с тем, что организация провела географическую экспансию путем запуска второго завода на территории Нарвы в Эстонии. Таким образом, компания нуждается в качественном инструменте отбора кандидатов на вышестоящие должности, а также ассессмент-центр планируется использовать для оценки уже работающих в организации людей на высоких должностях.

Более того, внедрение процедуры центра оценки также объясняется условиями жесткой конкуренции на рынке лакокрасочной продукции, а также обеспечением долгосрочной конкурентоспособности организации. Одним из элементов, обуславливающим понятие «конкурентоспособность» является именно персонал организации[[5]](#footnote-5). Наличие качественных трудовых ресурсов – важнейшая составляющая устойчивого развития компании.

Целью данной выпускной квалификационной работы является разработка процедуры центра оценки в компании ЗАО «Эмлак», а также разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления человеческими ресурсами, используя процедуру ассессмент-центра.

Для достижения поставленной цели, требуется выполнить несколько задач:

1. Осветить теоретические аспекты управления персоналом, а также раскрыть сущность системы ассессмент-менеджмента в организации и ее экономическую эффективность.
2. Проанализировать текущую ситуацию в рамках управления человеческими ресурсами в исследуемой компании.
3. Проанализировать организационную структуру предприятия
4. Выявить необходимость разработки процедуры ассессмент-центра
5. Рассмотреть варианты проведения ассессмент-центра в других компаниях
6. Разработать рекомендации по внедрению процедуры ассессмент-центра в ЗАО «Эмлак».

Объект исследования – Закрытое Акционерное Общество «Эмлак».

Предмет исследования – процедура центра оценки в Закрытом Акционерном Обществе «Эмлак».

Методы исследования – сбор, анализ и обобщение информации, глубинное интервью нарративного характера с представителем компании ЗАО «Эмлак».

# Глава 1. Теоретическая часть. Определение понятия «ассессмент центр».

## 1.1 Сущность и этапы оценки персонала

Как известно, процедура ассессмент-центра является комплексным методом оценки персонала организации. Само понятие «оценка персонала» знаменуется как целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала требованиям должности или рабочего места.[[6]](#footnote-6) Для успешного развития и процветания, организации требуется знать свои перспективы, а также постоянно работать над совершенствованием своей деятельности и укреплением своих позиций. Безусловно, над выполнением данных задач работают практически все отделы организации, и немаловажную роль играет именно оценка персонала. Ее возможности позволяют HR-службам более эффективно проводить кадровую политику, а руководителям принимать грамотные управленческие решения, направленные на повышение результативности персонала.[[7]](#footnote-7)

*Оценка персонала предусматривает следующий набор целей:*

* Административная цель – данная цель достигается в результате некоторых административных решений, например – вертикальные или горизонтальные перемещения сотрудников, направление на обучение, и тому подобное.
* Информационная цель – сутью данной цели является тот факт, что и работник, и работодатель имеют возможность получить достоверную информацию о деятельности той или иной человеческой единицы. Данная информация является важной для работника, так как он может извлечь данные, которые могут быть направлены на совершенствование своей деятельности, а для работодателю дает возможность обоснованно принять решение.
* Мотивационная цель – сущность данного понятия состоит в том, что сама оценка является мощным методом мотивации людей, так как адекватно оцененные затраты труда будут обеспечивать дальнейший рост производительности труда работников, но только в том случае, если труд человека будет оценен соответственно его ожиданиям.

*Оценка персонала преследует несколько задач:*

* оценка потенциал для продвижения и снижения риска выдвижения некомпетентных работников
* определение затрат на обучение
* поддержка у сотрудников чувства справедливости и повышение трудовой мотивации
* организация обратной связи с сотрудниками о качестве их работы
* разработка программы обучения и развития персонала

Существует несколько групп работников в организации, которые являются субъектами оценки, их можно разделить следующим образом:

**Группа №1 –** Линейные руководители. Они являются действующими лицами при оценке персонала. В круг их обязанностей входит контроль над объективностью и полнотой информационной базы для проведения ассессмента, а также они проводят оценочные беседы.

**Группа №2 –** Сотрудники отдела управления человеческими ресурсами.

**Группа №3 –** Коллеги оцениваемых сотрудников.

**Группа №4 –** Люди, не имеющие связи с оцениваемым (например: независимый эксперт)

Помимо группировки задействованных в оценке лиц, существует еще их разделение на формальных и неформальных субъектов.

К формальным субъектам относятся группа №1 (линейные руководители) и группа №2 (сотрудники отдела управления человеческими ресурсами). Они относятся к данному кластеру, так как обладают правом принятия ключевого решения по результатам оценки.

К неформальным субъектам относятся остальные две группы, соответственно (коллеги оцениваемых сотрудников и независимые эксперты). Они относятся к неформальным субъектам потому, что они не участвуют в принятии административного решения, а лишь дают свое заключение, которое учитывается формальными субъектами при обобщении информации и принятии управленческого решения.

Стоит отметить, что в данный момент времени широко используется практика комбинированной оценки, при которой оценщиком выступает не один субъект, а сразу несколько.

Раз речь зашла о субъектах оценки, значит требуется описать и объект оценки. Объектом оценки является тот, кого оценивают. В качестве объекта могут выступать либо один работник организации, либо их группа, но отмеченная по определенному признаку (например, по профессиональному признаку).

Стоит отметить то, что сложность оценивания разных групп сотрудников достаточно сильно рознится. К примеру, оценить результаты работы обычных рабочих достаточно просто, так как в расчет берутся их количественные и качественные показатели труда, которые выражаются в количестве и качестве произведенной продукции. Результаты труда специалистов и руководителей, напротив, достаточно трудно оценить, так как эти самые результаты труда оказывают непосредственное влияние на деятельность какого-либо производственного или управленческого отдела.

Что касается предмета оценки персонала, то это личностные качества работников, процесс и результативность труда. На основании данной информации, можно составить таблицу, которая состоит из классификации факторов, учитываемых при проведении ассессмента (таблица 1).

|  |  |
| --- | --- |
| Факторы | Содержание |
| Естественно-биологические | * Пол * Возраст * Состояние здоровья * Климат * Географическая среда |
| Социально-экономические | * Состояние экономики * Квалификация работников * Уровень мотивации * Уровень жизни |
| Технико-организационные | * Характер решаемых задач * Сложность труда * Условия труда * Объем и качество получаемой информации |
| Социально-психологические | * Отношение к труду * Психофизиологическое состояние работника * Атмосфера в коллективе |
| Рыночные | * Развитие многоукладной экономики * Развитие предпринимательства * Уровень и объем приватизации * Конкуренция |

*Таблица 1. Классификация факторов,**учитываемых при проведении оценки персонала*

Для получения наиболее точной информации от процедуры проведения оценки, необходимо четко выявить критерии, то есть некий «порог», за которым состояние показателя будет удовлетворять или не удовлетворять принятым нормам.

Такие критерии могут характеризовать как общие моменты, равнозначные для всех работников организации, так и специфические нормы труда и поведения для конкретного рабочего места или конкретной должности.

Можно выделить четыре группы критериев, которые используются в любой организации с некоторыми коррективами:

1. **Профессиональные критерии** оценки персонала содержат характеристики профессиональных знаний, умений, навыков, профессионального опыта человека, его квалификации, результатов труда;
2. **Деловые критерии** оценки персонала включают такие критерии, как ответственность, организованность, инициативность, деловитость;
3. **Морально-психологические критерии** оценки персонала, к которым относятся способность к самооценке, честность, справедливость, психологическая устойчивость;
4. **Специфические критерии** оценки персонала, которые образуются на основе присущих человеку качеств и характеризуют его состояние здоровья, авторитет, особенности личности.

После проведения процедуры оценки, необходимо перейти непосредственно к анализу и оценке самих результатов. Опять же, существует две группы показателей, используемых при ассессменте: прямые и косвенные.

Прямые показатели (количественные) очень легко измеримы и устанавливаются заранее, на их основе обычно и базируется степень достижения цели.

Косвенные показатели (качественные) – это характеризующие факторы, косвенным образом влияющие на достижение результатов. Их невозможно количественно определить, так как они характеризуют работника по критериям, соответствующим «идеальным» представлениям о том, как следует выполнять должностные.

В качестве примера ниже приведена краткая таблица, представляющая примерный перечень показателей оценки труда по некоторым должностям руководителей и специалистов (таблица 2).

|  |  |
| --- | --- |
| Должность | Показатели |
| Руководитель организации | * Прибыль * Рост прибыли * Рентабельность производства * Доля на рынке |
| Линейные руководители | * Динамика объема производства * Динамика производительности труда * Показатели качества выпускаемой продукции |
| Руководитель отдела HR | * Производительность труда и ее динамика * Уровень заработной платы на единицу продукции и его динамика * Коэффициент текучести кадров и его динамика * Затраты на персонал в издержках производства (удельный вес и динамика) |
| Менеджер по персоналу | * Количество вакантных мест в организации * Количество претендентов на одно вакантное место * Коэффициент текучести по категориям персонала и подразделениям |

*Таблица 2. Перечень показателей оценки результатов труда.*

В общем и целом, весь процесс оценки можно построить поэтапно:

1. Описание функций
2. Определение требований
3. Оценка по факторам конкретного исполнителя
4. Расчет общей оценки
5. Сопоставление со стандартом
6. Оценка уровня сотрудника
7. Доведение результатов оценки до подчиненного

Также, существуют определенные требования, которым правильный процесс ассессмента должен отвечать:

* Объективность
* Надежность
* Достоверность в отношении деятельности
* Возможность прогнозирования
* Комплексность
* Доступность оценивания и критериев оценки
* Отсутствие дезорганизации в работе коллектива во время проведения оценки

Теперь хотелось бы рассказать о наиболее востребованной части процесса оценки персонала, а именно о самих методах оценивания сотрудников. Существует немалое количество способов оценить возможности и потенциал работников организации. Приведенный ниже список будет идти от наиболее точного метода к наименее точного.

1. **Ассессмент-центр.** Специально организованная процедура оценки деловых качеств, навыков и знаний, включающая в себя различные методы оценки, позволяющие увидеть проявления компетенции в каком-либо вопросе.
2. **Тесты на профессиональную пригодность.** Основная цель - оценить психофизиологические качества человека, подходящего для выполнения определенной работы.
3. **Общие тесты способностей.** Оценка общего уровня развития и отдельных особенностей мышления, чуткости, памяти и тому подобное. Особенно информативны при обследовании уровня способности к обучению.
4. **Биографические тесты.** В данном варианте используются данные личного дела сотрудника. По этим данным прослеживается ход развития работника и выявляются его перспективы и оценивается потенциал.
5. **Личностные тесты.** Данные тесты оценивают уровень развития отдельных личностных качеств, а также предрасположенность оцениваемого к определенному типу поведения.
6. **Интервью.**
7. **Рекомендации.**
8. **Нетрадиционные методы оценки.** В данный раздел относятся разные виды нетрадиционной оценки, например – детектор лжи, либо прохождение медицинского осмотра (забор анализов). Некоторые компании пользуются различными видами психоанализа в целях выявления мастерства кандидатов для возможной работы в их организациях.[[8]](#footnote-8)

Таким образом, процедура ассессмент-центра является наиболее точным и эффективным средством оценки персонала, именно про него речь пойдет и далее.

## 1.2 Определение понятия «ассессмент-центр»

Под ассессмент-центром понимают совокупность комплексных диагностических методов, с помощью которых производится систематическая регистрация достижений либо недостатков поведения сотрудников, которые являются объектами оценки. Для достижения поставленной цели одновременно несколькими наблюдателями осуществляется оценка результатов одного или ряда участников. При этом оценка производится в соответствии с установленными правилами и базируется на определенной предварительно совокупности показателей (критериев, предъявляемых к сотруднику).[[9]](#footnote-9)

В основной идее ассессмент-менеджмента нет ничего сложного. Оценивают, как действующих работников, так и кандидатов на вакантные должности.

Перед ними ставится задача выполнить определенные упражнения (задания), которые соответствуют самым важным элементам их профессиональной деятельности или имитируют конкретные сложные ситуации. Специальные наблюдатели (оценщики) контролируют поведение участников в процессе выполнения заданий. На основе этих наблюдений формируются выводы о том, соответствует ли поведение оцениваемых установленным требованиям. Причем, оценивается именно поведение, а не профессиональные знания.

Наличие профессиональных знаний не гарантирует результат, ими надо уметь пользоваться в процессе решения практических задач. Если человек не обладает такими способностями, то знания превращаются в мертвый груз, не реализованный на практике. В качестве предмета оценки ассессмент-центра выступает наличие у участников необходимого для работы поведения.

Данный метод является весьма популярным и нередко применяется в России, на Украине, а также в ряде других государств СНГ в последние полтора десятилетия. Его популярность обусловлена несомненными достоинствами ассессмент-менеджмента, как процедуры, позволяющей измерить и оценить индивидуальное соответствие работника критериям занимаемой должности либо вакансии, на которую он претендует. Выделяют два основополагающих достоинства ассессмент-менеджмента - это его высокая социальная и довольно высокая прогностическая валидность.

Под социальной валидностью понимают приемлемость процедуры ассессмент-менеджмента, а также выставляемых в ее ходе оценок для тех работников или кандидатов на имеющиеся должности, которые оцениваются. Субъективного принятия самого процесса оценки, а также ее результатов удается достичь, в первую очередь, за счет «прозрачности», которая является непременным условием ассессмент-менеджмента. Участники прекрасно понимают и суть самих заданий, и критерии их оценки. Такой подход выгодно отличает ассессмент-центр от существующих интеллектуальных и личностных тестов, которые изначально «закрыты», недоступны для понимания людей, которые проходят тестирование.

Также, проводимые упражнения ассессмент-менеджмента позволяют участникам получить ряд важнейших данных, в первую очередь о них самих, а во вторую о критериях, которые предъявляются к деятельности персонала организации в целом и конкретно к выбранной ими должности. Благодаря тому, что участники заинтересованы в получении таких данных, появляется возможность рассмотрения и построения технологии ассессмент-менеджмента, как партнерского процесса, приносящего пользу обеим сторонам: и тем, кто устраивает оценку, и тем, кто участвует в процедуре. Если говорить по сути, то все участвующие в ассессмент-менеджменте имеют возможность бесплатно получить довольно дорогостоящую услугу, что позволяет им стать обладателями дополнительной информации о своих карьерных возможностях и обрести существенный шанс достичь профессионального успеха.

Кроме того, происходит активное вовлечение всех участников в многостороннюю коммуникацию, цель которой в полной мере, детально, внимательно обсудить совместно их успехи, сильные и слабые стороны, опираясь при этом на их реальное поведение при выполнении заданий.[[10]](#footnote-10)

Благодаря высокой социальной валидности ассессмент-менеджмента, удается снизить так называемую "квоту отказа". Суть в том, что некоторые кандидаты на предлагаемую должность могут отказываться проходить отборочные испытания во время приема на работу. Вполне вероятно, что в их числе имеются весьма достойные и квалифицированные специалисты. Если кандидаты хорошо понимают сущность и содержание этих испытаний количество отказов снижается, то есть уменьшается "квота отказа". К примеру, ни у кого не возникает желания отказаться от прохождения собеседования при приеме на работу. Каждому понятно, что работодатель не возьмет специалиста, если не поговорит с ним предварительно, в противном случае есть риск получить "кота в мешке". Также никто не против ответить на вопросы в ходе собеседования. Все понимают, что их цель оценить профессиональную компетентность кандидата.

Ассессмент-центр включает в себя ряд вопросов и выборочных заданий, имеющих непосредственное отношение к профессиональной деятельности на конкретной должности.[[11]](#footnote-11)

Также к весомым достоинствам метода ассессмент-менеджмента следует причислить его высокую прогностическую валидность. Говоря о высокой прогностической валидности метода подразумевают, что оценки, которые выносятся в ассессмент-центре, дают возможность предсказать насколько успешной будет реальная профессиональная деятельность. В данной работе исследуются процедуры построения и осуществления ассессмент-менеджмента исходя из возможности повысить его прогностическую валидность. Одним из важнейших требований, предъявляемых к ассессмент-менеджменту, является осуществление проверки его валидности и надежности: «без проверки валидности и надежности используемых методов ассессмент-центр становится бессмысленным ритуалом».

Следует заметить, что, к большому сожалению, отечественные специалисты нередко пренебрегают данным требованием. Некоторые консультанты по оценке персонала при разработке набора упражнений для различных должностей проявляют методическую неряшливость, не уделяя внимания проверке валидности процедуры оценки. То есть, для них главное увеличить количество заданий и схем наблюдений, а не обеспечить их качество.

Консультанты нередко оставляют без внимания ряд методических вопросов, имеющих отношение к обеспечению и проверке валидности разрабатываемых методик. Заказчики же чаще всего плохо ориентируются в этом вопросе и не знают, что у них есть право требовать у консультантов точную информацию о валидности и надежности представленных процедур оценки персонала.

Еще один чрезвычайно значимый момент это операционализация показателей, то есть формирование перечня поведенческих признаков, являющихся базовыми для наблюдателей при оценке уровня выраженности определенного показателя (речь может идти о качестве, способности, компетенции, мотиве). В принципе, совокупность этих признаков формирует схему, в соответствии с которой проводится наблюдение.

Таким образом, чем полнее и точнее этот перечень, тем выше шанс, что участник будет оценен наблюдателями максимально точно. С точки зрения наблюдателей данный перечень - это своеобразный портрет идеального работникам, а оценка конкретного участника базируется на его приближенности к данному портрету. Основой для выведения самих показателей и их индикаторов служит анализ профессиональной деятельности, оценка уровня готовности к которой проводится в ассессмент-центре.

Проведение ассессмент-центра базируется на определенных стандартах. Стандарты, по своей сути, являются опытом менеджеров по персоналу (заказчиков, которые пользуются результатами ассессмент-менеджмента). В целом их можно интерпретировать, как попытку ввести стандарты качества в процесс осуществления ассессмент-менеджмента.

Стандарты ассессмент-менеджмента (Рисунок 1):[[12]](#footnote-12)

*Рисунок 1. Стандарты техники ассессмент-менеджмента*

Ассессмент-менеджмент базируется на комплексном диагностическом подходе. В принципе, каждый из методов, которые включаются в ассессмент-центр (интервью, оценки достижений, тесты достижений), как и любой из элементов ассессмент-менеджмента (речь идет о групповых дискуссиях, сценариях имитируемых на ПК, почтовых корзинах и т.д.) может использоваться отдельно. Однако, в таком случае отсутствует многократное измерение достижений в поведении, которого можно достичь лишь в ходе комплексной оценки разными методами, что и является основой интегральной оценки в ассессмент-центре

Стоит заметить, что ассессмент-менеджмент не является единственным комплексным диагностическим инструментом в управлении персоналом. Особо следует выделить мультимодальное интервью, классические батареи тестов, мультимодальные системы оценки достижений, а также обратную связь на 360°.

Мультимодальное интервью впервые разработал и представил Хайнц Шуллер. Это произошло в Германии в 1992 году.

В нем содержится 8 компонентов, 5 из них являются структурными составляющими диагностического суждения (речь идет о самопредставлении, профессиональной ориентации и выборе организации, неструктурированной части интервью, биографических и ситуативных вопросах).

Существует целый ряд признаков общих для мультимодального интервью и ассессмент-менеджмента. Первое - и в том, и в ином случае применяются в совокупности различные диагностические методы, которые позволяют проверить соответствие критериям, имеющим важное значение для работы. Второе, в обоих случаях используется стандартный вид представления результатов, которые базируются на информации, полученной от двух наблюдателей, предварительно прошедших обучение.

Однако существует и ряд концептуальных различий: применение мультимодального интервью не ориентировано преимущественно на имитацию работы, здесь рассматривается не только имитация трудового поведения, но и биография, а также конструкты, которые описывают личность. Еще сильнее проявляются различия на уровне поведения. Заключение об актуальном поведение базируется на рассказе о характерных в прошлом способах проведения и планируемом поведении в дальнейшем. При этом самому поведение в ходе интервью особого внимания не уделяется, то есть, его не рассматривают как центральный предмет наблюдения.[[13]](#footnote-13)

Если рассматривать ассессмент-центр, то здесь, напротив, на основе разнообразных «составляющих» «берутся» различные актуальные поведенческие пробы, а также предсказываются типы поведения, возможные в дальнейшем. Невзирая на это, мультимодальное интервью составляет серьезную конкуренцию ассессмент-менеджменту. В ряде случаев выгоднее прибегать именно к нему, так как оно занимает меньше времени. Если это интервью построено и проведено корректно, то данный им прогноз поведения так же надежен, как и в случае с ассессмент-центром.

К классическим батареям тестов прибегают в случаях, когда необходимо решить разные вопросы, диагностики профпригодности. Аналогично ассессмент-центру, этот метод, применяя многократное измерение идентичных конструктов, с помощью различных способов пытается достигнуть надежных формулировок, даже в том случае, если саму батарею тестов использовали единожды. Различие с ассессмент-центрами в том, что в данном случае исследуются более глобальные конструкты, а для сбора информации применяются не наиболее реалистичные поведенческие пробы (принцип имитации), а отдельные вопросы или задания, совокупность ответов на которые объединена в гомогенные тестовые шкалы отдельных конструктов (принцип конструктов). Использование такого диагностического процесса исключает потребность в наблюдателях.

Что касается мультимодальных систем оценки результатов и системы обратной связи «360°», то их используют, когда необходимо осуществлять систематическую оценку руководящего звена компании.

В качестве предмета обсуждения рассматривается компетенция руководителей, деятельность которых оценивается, имеющая отношение к их работе, а также то, как эта компетенция влияет на итоги деятельности. При оценке слабых и сильных сторон чаще всего базируются на проведенных опросах (стандартизированных, письменных). Принимать участие в оценке разрешено начальникам, партнерам/клиентам, сотрудникам и самим оцениваемым. В противовес системам обратной связи «360°», акцентирующим внимание на поведении, мультимодальными системами оценки результатов также учитываются результаты деятельности. С ассессмент-центром их объединяет «принцип большого количества глаз» (Mehr-Augen-Prinzip), то есть тех, кто проводит оценку. Также происходит протоколирование поведения, имеющего значение для конкретной должности.

Отличия обнаруживаются в первую очередь в поведенческих пробах. Если ассессмент-центр использует стандартизированные и одинаковые для всех, то метод «360°» и мультимодальные системы ставят перед каждым из участников оценки задачу выполнить упражнения непосредственно связанные с их профессиональной деятельностью. Соответственно и сложность решаемых упражнений разная для конкретных оцениваемых работников.

Таким образом, в ассессмент-центре поведенческие пробы, на которых базируется оценка наблюдателей, едины для всех их. Мультимодальные системы оценки и система «360°» используют различные поведенческие пробы.

Клиенту приходится видеть оцениваемого работника совсем в другой ситуации и с другой стороны, чем руководитель. Аналогично этому происходит и представление одних и тех же сотрудников в разных поведенческих пробах. При таком варианте наблюдение за отдельными типами поведения часто возлагается лишь на одного человека.

Сравнительный анализ вышеперечисленных диагностических инструментов приведен в Таблице 1.

*Таблица 1*

**Сравнение ассессмент-менеджмента с другими диагностическими методами[[14]](#footnote-14)**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Ассес-смент центр | Отдельные диагностические  методы | Мультимо-дальное интервью | Батареи тестов | Мультимодальная  оценка результатов или обратная  связь  "360\*" |
| Ориентация на имитацию | да | частично | частично | нет | частично |
| Комплексность | да | нет | да | да | да |
| Включение наблюдателей | да | частично | да | нет | да |
| Прямое поведение | да | частично | частично | нет | да |
| Стандартизированность проб  поведения | да | да | да | да | нет |

**Источник: [Технологии Assessment Centre [Электронный ресурс]]**

## 1.3 Значение ассессмент-менеджмента для управления персоналом

Первые упоминания о данном методе содержатся в военной истории. Его элементы применялись спецслужбами США во времена Второй мировой войны для отбора агентов. Упражнения, напоминающие ассессмент-центр, использовали в Германии в период Первой мировой войны, а также после нее при выборе офицеров вермахта

Основываясь на обзоре литературы, можно определить потенциальные цели применения ассессмент-менеджмента, которые представлены ниже.

*Самые важные цели использования ассессмент-менеджмента:[[15]](#footnote-15)*

В то же время Торнтоном и Байхемом было подсчитано, что в 95% случаях ассессмент-центры используют, чтобы отобрать и развивать кадровый потенциал. Как свидетельствуют данные исследований, в сравнении с иными методами диагностики профпригодности в РФ ассессмент-цент применяется не так часто. В иных странах Европы, включая Францию, Бельгию, Испанию, Швецию, Великобританию и Нидерланды, данные методы получили гораздо большее распространение.[[16]](#footnote-16)

Аналогично обстоит ситуация и с исследованием частоты применения тестов и рекомендаций. Как свидетельствуют полученные данные, в РФ этот метод используется реже, чем в иных ранее указанных государствах.

В то же время в России большую популярность приобрели разнообразные интервью. В связи с этим в нашей стране, как и раньше, в качестве основного метода отбора персонала чаще всего предпочитают личную беседу. Также следует заметить, что в Европе отмечается большое разнообразие в частоте использования разнообразных методов в зависимости от конкретной страны. При этом выбранные методы неизменно валидны, что признается и другими государствами.

О том, насколько распространены ассессмент-центры в РФ, свидетельствует информация, полученная по итогам нескольких проведенных опросов. Такие данные можно назвать условно репрезентативными, что обусловлено тем, что частота ответов на рассылаемые в организации анкеты гораздо ниже, чем ожидалось. Опрос, проведенный среди 104 компаний, показал - 68% респондентов подтвердили, что используют ассессмент-менеджмент. Интересны показатели другого опроса, который провел М.И. Янин. Из полутора тысяч разосланных анкет он получил ответы лишь от 17,6% адресатов (то есть 281 респондентов).141 из опрашиваемых организаций (45%) сообщили, что работают с методами ассессмент-менеджмента.

Ассессмент-центр нашел применение практически во всех сферах. При этом его используют не только большие компании, но и организации в которых работает меньше 500 сотрудников. Основной целью внедрения данного метода, по мнению всех опрошенных (100%), является принятие правильного решения в процессе отбора персонала. В то же время, 66% опрошенных упоминали, как одну из целей использования этого метода, - целенаправленное развитие персонала.

Что касается приемлемости этого метода для кандидатов на вакантные должности, то ее также можно оценить полностью положительно. Исследования, проведенные В.Б. Борщуком и Е.Ц. Кимом среди 136 претендентов на вакансии в промышленной сфере, показали, что все принявшие участие в ассессмент-менеджменте остались довольными данным методом. При этом возросла их оценка организации в целом и желание приобрести продукт данной компании. Последнее было гораздо выше чем после того как они прошли тест на интеллект. Респонденты оценили ассессмент-центр гораздо выше по ряду показателей социальной валидности (имеется в виду приемлемость для кандидатов), включая информацию, уровень прозрачности, партнерство и коммуникацию в процессе вынесения решений, в сравнении с классическими беседами, которые проводятся при приеме на работу.[[17]](#footnote-17)

Обобщив результаты отдельных исследований, можно в целом утверждать -

методы диагностики профессиональной пригодности являются приемлемыми для работников и кандидатов, которых оценивают, если они:

В ходе проведения ассессмент-менеджмента обязательно выполняются три первых требования. Соответственно, можно говорить о социальной валидности этого метода. Что касается последнего требования, то оно тоже вполне выполнимо в ассессмент-центре. А если рассматривать ассессмент-центры, нацеленные на отбор сотрудников, то выполнение этого пункта во многом зависит от того, достигнут ли его участники, личного успеха.

## 1.4 Экономическая эффективность

Возможный доход от осуществления ассессмент-менеджмента имеет положительную взаимосвязь с числом сотрудников, принятых в компанию, длительностью их работы в ней, большой разностью достижений в профессиональной сфере, показателями валидности. Кроме того, он связан с уровнем производительности нанятых специалистов, которая может зависеть от предварительного отбора и использования жестких критических критериев тестов. Для определения конечной прибыли, показатель дохода следует уменьшить на сумму издержек на разработку и осуществление ассессмент-центра.

К примеру, можно рассмотреть вариант использования процедуры ассессмент-центра в процессе подбора персонала. Подбор достаточно опытного работника через кадровое агентство стоит организации примерно 20% годовых от среднего уровня его заработной платы, однако в данном случае существует риск, что принятый на работу специалист окажется «не тем, что было нужно», а данная ошибка может обнаружиться через полгода, а может и через год, и при этом все это будет стоить компании больших денег. В то же время, потенциальный сотрудник работает в среднем на 2 года дольше, чем «матерый», более того, уровень его начальной заработной платы может быть на порядок ниже, чем уровень уже «готового» сотрудника. Делегируя потенциальному сотруднику управленческие функции, а также помогая ему с адаптацией на новом месте, он будет довольствоваться повышением и возможностью дальнейшего карьерного роста и некоторое время не будет требовать прибавки к заработной плате. Таким образом, с помощью ассессмент-центра можно проверить варианты из собственных кандидатур, при этом цена ошибки минимальна.

В дополнение к вышенаписанному, можно посчитать, что выгоднее: иметь собственных людей, которые занимаются оценкой персонала или пользоваться услугами ассессмент-центра, привлекая внешних провайдеров. В среднем, стоимость оценки одного человека у ассессоров с высокой квалификацией составляет приблизительно двадцать пять тысяч рублей. К примеру, оптимальная по составу команда ассессоров, представленная тремя специалистами способна провести качественную оценку шестидесяти человек в месяц. Для того, чтобы оценить эффективность содержания собственных специалистов, занимающихся оценкой персонала, требуется поделить их производительность на расходы. Расходная часть состоит из двух составляющих: стоимость подготовки внутренних ассессоров (примерно шестьдесят пять тысяч рублей за человека) и годовая заработная плата специалистов. Если полученная величина превышает единицу, то результат превышает затраченные средства и имеет смысл создать специальный внутрифирменный отдел по оценке. Внутренние ассессоры будут осуществлять внутренний кадровый аудит и обучать руководителей проводить обратную связь по результатам оценки, а также развивать специалистов на рабочих местах и, непосредственно, проводить качественную аттестацию.

Логика проведения ассессмент-центра заключается в сравнении величины инвестиций и генерируемых инвестиционным проектом притоком денежных средств.

## 1.5 Другие цели использования метода «ассессмент-центр»

Кроме прямых целей: набора и развития персонала, а также получения расчетной прибыли от данного мероприятия, имеются и множественные иные цели, имеющие прямое либо косвенное отношение к главным целям, и определяющие получение существенной дополнительной пользы от использования ассессмент-менеджмента.

Исходя из того, кто использует результаты ассессмент-менеджмента, выделяют ряд дополнительных эффектов от его применения.

Полезность для организаций, в первую очередь для линейного менеджмента и менеджмента персонала:

* Более точные кадровые решения. За счет высокого качества метода данные решения отличаются большой рациональностью.
* При регулярном проведении ассессмент-центра у организации появляется возможность мониторить имеющийся кадровый потенциал.
* Данный метод нередко входит в систему управления персоналом. Таким образом, удается согласовывать различные мероприятия управления персоналом.
* Для таких методов должны быть установлены единые области оценки.
* Ассессмент-менеджмент прекрасно сочетается с иными современными инструментами (система обратной связи «360°», менеджмент-аудит), что позволяет создать комплексную базу для принятия решений.
* Решения, которые имеют отношения к персоналу, приобретают "прозрачность". При этом они учитывают различные точки зрения и мнения разных сотрудников. Это позволяет улучшить совместную работу линейных менеджеров и персонала.
* Наблюдатели проходят специальное обучение, что позволяет им, приняв однократное или многократное участие в ассессмент-менеджменте, совершенствовать имеющиеся знания и эффективно использовать их при решении ежедневных задач, включая оценку сотрудников и оказание им содействия.
* Если ассессмент-менеджмент хорошо проработан, то его можно использовать, как мероприятие в сфере маркетинга персонала в самой организации или вне ее, так как ему присуща высокая социальная валидность.
* Если ассессмент-менеджмент является составляющей концепции развития персонала, то роль развития отдельных сотрудников в компании явно повышается.
* Проведение мероприятий по повышению квалификации осуществляется не по "принципу лейки" (то есть не дифференцированно), когда они охватывают целые категории сотрудников. Возможно и обосновано применение индивидуальных рекомендаций в плане развития для каждого сотрудника.
* Эффективность предыдущих занятий по обучению персонала поддается проверке.[[18]](#footnote-18)

Полезность для участников

* Возможность получить обоснованное мнение о своих сильных и слабых сторонах.
* Более реалистичная самооценка путем сравнивания с оценками, данными другими людьми (и в первую очередь наблюдателями).
* Так как ассессмент-менеджмент ориентирован на имитацию, то у кандидатов есть возможность получить реальное понимание особенностей вакантной должности.
* Меньший риск получить назначение не на ту должностную позицию.
* Оценка с точки зрения участников ассессмент-центра является более объективной. Это обусловлено тем, что их оценивает не один наблюдатель, а несколько.
* Назначение на вышестоящую должность воспринимается, как справедливое.

# Глава 2. Организация и особенности работы с персоналом в закрытом акционерном обществе «Эмлак».

## 2.1 Организационно-правовая, социальная и экономическая деятельность объекта исследования.

Закрытое акционерное общество «Эмлак» (далее по тексту ЗАО «Эмлак») было образовано в 1993 году в Санкт-Петербурге. Более двадцати лет организация успешно работает на рынке лакокрасочных материалов, представляя собой крупное предприятие, выпускающее широкий ассортимент высококачественной лакокрасочной продукции, соответствующей европейским стандартам.

Выпускаемую компанией продукцию можно разделить на 2 направления: органоразбавляемые лакокрасочные материалы и воднодисперсионные лакокрасочные материалы. Данная гамма материалов широко используется в различных сферах промышленности. ЗАО «Эмлак» работает с крупными компаниями, представляющие отрасли судостроения и судоремонта, мостостроения, железнодорожного транспорта, предприятия нефтеперерабатывающей и газовой промышленности, по производству минеральных удобрений и др. Экологическая программа предприятия предусматривает производство более 50 видов экологически безопасных воднодисперсионных ЛКМ. Защитно-декоративные и технологические свойства воднодисперсионных ЛКМ позволяют применять их в различных производственных сферах.

ЗАО «Эмлак» действует в соответствии ГК РФ, Законом об обществах, другими нормативными актами, регулирующими деятельность юридических лиц, договором о создании общества и настоящим Уставом.

ЗАО «Эмлак» имеет круглую печать со своим наименованием, фирменные и товарные знаки обслуживания, другую атрибутику и исключительные права на их использование.

Уставный капитал, который был образован для обеспечения деятельности предприятия, состоит из взносов троих основателей Закрытого Акционерного Общества «Эмлак».  
 Имущество ЗАО «Эмлак» составляют основные и оборотные средства, а также иные ценности, стоимость которых отражается на самостоятельном балансе предприятия и формируется из собственных и заемных средств.

Численность занятых людей в организации составляет 194 человека.

Высшим органом управления ЗАО «Эмлак» является совет директоров, в который входят: генеральный директор, директор по маркетингу, директор по стратегическому развитию, технический директор, директор по сбыту, и финансовый директор. Руководством текущей деятельности занимается генеральный директор, он является единоличным исполнителем ЗАО «Эмлак».

Деятельность ЗАО «Эмлак» может быть прекращена в соответствии с Гражданским Кодексом Российской Федерации, а также с Законом «О несостоятельности (банкротстве) предприятий», в результате совместного решения троих учредителей.

С самого начала деятельности компании была сформирована политика предприятия, которая звучит следующим образом: «Политика предприятия заключается в максимальном удовлетворении потребителей в качественной и доступной по цене продукции, постоянном улучшении процессов производства, планирования и управления деятельностью ЗАО «Эмлак»».

Для достижения поставленных целей ЗАО «Эмлак» намерены следовать нескольким принципам:

* Обеспечивать техническое развитие предприятия, совершенствуя технологии производства и создавая новые марки продукции
* Постоянно улучшать и расширять рынки сбыта
* Поддерживать и укреплять репутацию ЗАО «Эмлак» как производителя лакокрасочных материалов высокого качества и надежного партнера

Осуществление данной политики обеспечит система менеджмента качества, соответствующая требованиями международного стандарта ISO 9001. Высшее руководство берет на себя обязанность систематически анализировать результаты собственных и внешних оценок по всем направлениям деятельности и предоставлять необходимые ресурсы для достижения поставленных целей.

Что касается миссии организации, то она определяется общественным разделением труда и определяет направления деятельности компании. Можно сказать, что миссия – это такое понятие, которое отражает само предназначение бизнеса и его политику. Миссия помогает с «первого взгляда» понять, как сфера деятельности у того или иного предприятия, каковы его масштабы, сущность, перспективы и т.д. Наличие сформированной миссии у компании является важным атрибутом успешного существования и развития. Акцент делается, в основном, на интересах, ожиданиях и ценностях потребителей, ориентированных на перспективу.

Миссия Закрытого Акционерного Общества «Эмлак» звучит следующим образом: «Производство лакокрасочных материалов наилучшего качества, используя собственные инновационные технологии». В данный момент существует жесткая конкуренция между лакокрасочными компаниями, а поскольку основной «костяк» клиентов ЗАО «Эмлак» составляют крупные компании, то качество выпускаемой продукции и постоянное расширение ассортимента, в котором непосредственно участвует собственный НИОКР, выходят на первый план.

Всесторонне обоснованные цели служат исходным началом и организующим фактором принятия решения. Цели определяют направление.

Базовыми целями ЗАО «Эмлак» являются:

* Рост, благодаря взаимовыгоде предприятия и клиентов
* Экологическая чистота сырья является обязательным фактором при производстве
* Неуклонный рост компании в большей степени обеспечивает инновационный процесс в разработке новых продуктов
* Командный дух является важным элементом в механизме компании, сотрудники вместе разделяют победы и поражения

Руководство ЗАО «Эмлак» считает, что специализация задач повышает доход прибыль организации, потому что отмечается рост производительности, и в то же время, снижаются издержки на производство. На сегодняшний день инновации в лабораториях компании и системное сочетание техники и специализации труда сделали специализацию задач углубленной и сложной, позволяющей существенно повысить производительность.

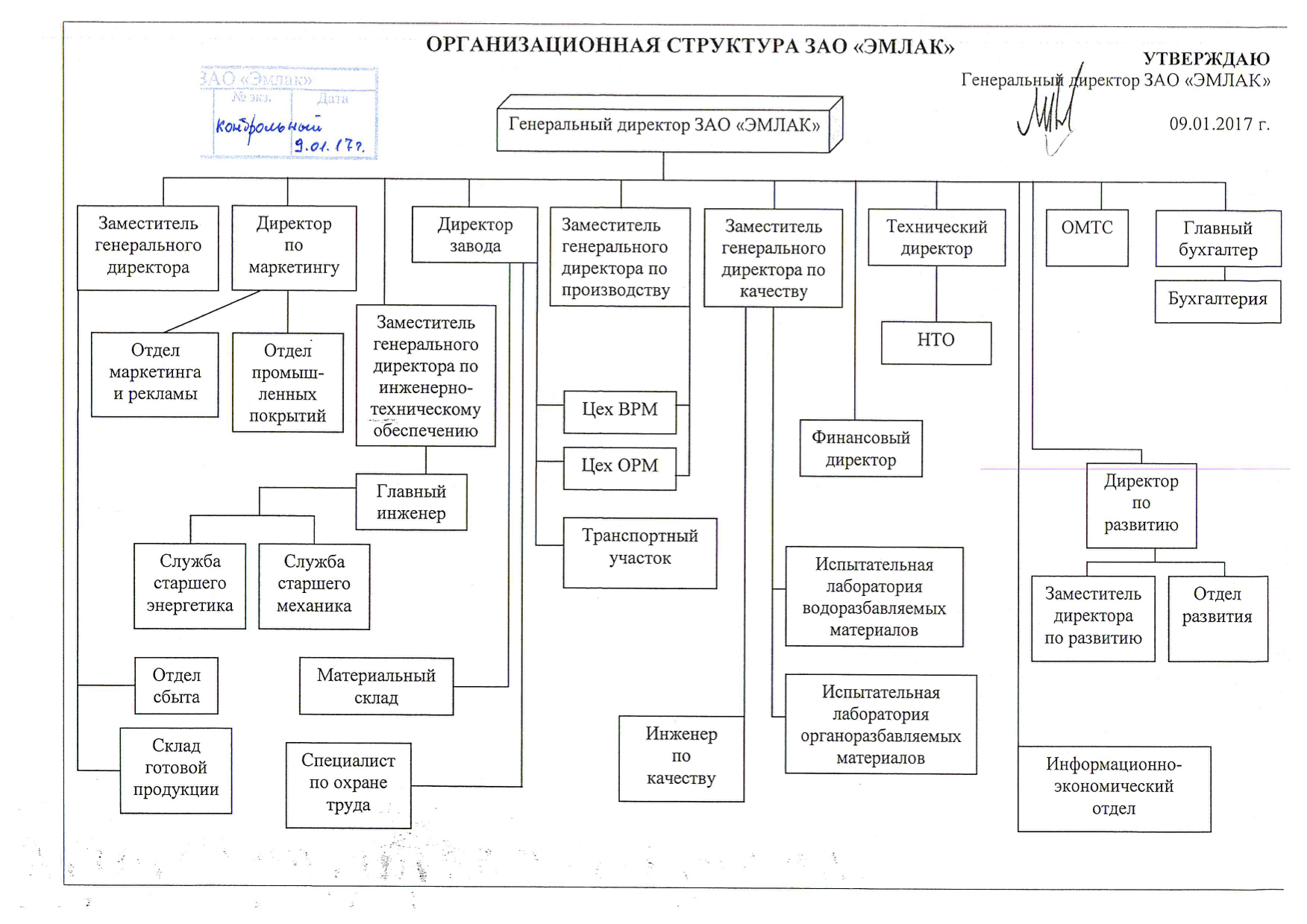
За все время существования компании, а это уже 24 года, компания имеет постоянных крупных клиентов в различных сферах, а именно: нефтегазодобывающая промышленность, мостостроение, судостроение и судоремонт, вагоностроение, морские портовый сооружения. Качественные лакокрасочные материалы требуются всегда и везде, поэтому компания постоянно наращивает объемы производства. В связи с этим, компания ЗАО «Эмлак» осуществила в 2015 году географическую экспансию в Эстонию, открыв второй завод на территории Нарвы.

## 2.2 Организация системы управления, анализ преимуществ и недостатков. Оценка эффективности.

Для дифференциации и координации деятельности всех функциональных служб и задач, компания нуждается в системе управления, одной из частью которой является структура управления организацией.

Организационная структура определяет область приемлемого поведения в организации, ее полномочия и подотчетность, а также в некоторой степени отношения организации с ее внешней средой. Более конкретно, она показывает схему или расположение заданий и групп заданий внутри организации, и все же это больше, чем организационная диаграмма. Организационная структура относится как к отчетности, так и к операционным отношениям при условии, что они имеют определенную степень постоянства. Отдельные элементы организационной структуры обычно включают в себя разнообразные компоненты, которые можно с пользой рассматривать в следующих блоках:

1. Отделы или подразделения;
2. Иерархия управления;
3. Правила, процедуры и цели;
4. Целевые группы или комитеты[[19]](#footnote-19)

Деятельность закрытого акционерного общества «Эмлак» построена на основе линейной организационной структуры (Рисунок 2).

*Рисунок 2. Организационная структура ЗАО «Эмлак»*

Основы линейных структур составляет так называемый "шахтный" принцип построения и специализация управленческого процесса по функциональным подсистемам организации (маркетинг, производство, исследования и разработки, финансы, и т. д. ). По каждой подсистеме формируется иерархия служб ("шахта"), пронизывающая всю организацию сверху донизу. Результаты работы каждой службы оцениваются показателями, характеризующими выполнение ими своих целей и задач. Соответственно строится и система мотивации и поощрения работников. При этом конечный результат (эффективность и качество работы организации в целом) становится как бы второстепенным, так как считается, что все службы в той или иной мере работают на его получение.

Данный вид организационной структуры имеет свои преимущества и недостатки.

К преимуществам данной структуры можно отнести четкую систему взаимосвязи между функциями и подразделениями, четко прослеживается конкретная ответственность, быстрая реакция подразделений на приказы, исходящие с вершины, а также нельзя отменить тот факт, что один ярко выраженный руководитель (генеральный директор) сосредотачивает в своих руках власть над всеми процессами, которые имеют общую цель.

Кроме явных преимуществ перед другими организационными структурами, данная схема имеет и ряд недостатков. К самому большому факту со знаком «минус» можно отнести малую гибкость и снижение возможности адаптации к изменяющимся событиям. К другим недостаткам относятся: склонность к перегрузке управляющих сил; отсутствие звеньев, занимающихся делами планирования работы организации в перспективе (стратегическое планирование); существует склонность к перекладыванию ответственности при решении каких-либо вопросов, которые требуют участия нескольких функциональных подразделений; очень большое «расстояние» между рядовыми работниками и лицами, принимающими решения; очень высокий уровень корреляции между результатами работы организации и квалификацией, soft и hard skills высших управленцев.[[20]](#footnote-20) Как раз-таки из последнего пункта и стоит сделать вывод, что в данном виде организационной структуры, требуется подбор максимально компетентных сотрудников на управленческие должности, так как во многом из-за их способностей и будет зависеть эффективность работы компании. Для решения этой проблемы компания нуждается в разработке процедуры ассессмент-центра.

Изучая организационную структуру закрытого акционерного общества «Эмлак», можно увидеть, что, несмотря на то, что основателями и акционерами компании являются три человека, наибольшая власть сосредоточена в руках только одного человека – генерального директора. Он самостоятельно решает все вопросы деятельности организации и самостоятельно действует от имени компании, является представителем ее интересов в среде других фирм. Генеральный директор полноправно распоряжается всем имуществом компании, а также в его сферу ответственности входит заключение договоров, в том числе и трудовых.

Так как генеральный директор сосредотачивает в своих руках наибольшую власть в организации, то ему подотчетны все директоры подразделений. Первым человеком после генерального директора является его заместитель. Он осуществляет координацию деятельности предприятия, связанной с реализацией производственных программ предприятия, сбытом и внешне-экономической деятельностью. Заместитель директора организовывает планирование производственных планов предприятия, осуществляет координацию работы подразделений по выполнению производственных планов предприятия, проводит анализ конкурентоспособности и потребительских свойств продукции организации, формирует ценовую политику и ассортимент продукции, осуществляет повседневный контроль за работой подчиненных подразделений компании и т.д.

Заместителю генерального директора подотчетны два отдела: отдел сбыта и склад готовой продукции. Главой отдела сбыта является ведущий менеджер по сбыту. Он осуществляет сбытовую деятельность в соответствии с заказами и заключенными договорами. Начальник склада готовой продукции руководит работой склада по приему, хранению и отпуску выпускаемой продукции.

Директор по маркетингу обеспечивает организацию и проведение работ по маркетинговой и рекламной деятельности предприятия. В круг обязанностей директора по маркетингу входит: организация изучения мнения потребителей о выпускаемой предприятием продукции, организация разработки стратегии проведения рекламных мероприятий, участие предприятия в отраслевых выставках, семинарах и конференциях, принятие решений по разработке фирменного стиля компании, анализировать эффективность принятых маркетинговых решений.

Директору по маркетингу также подотчетны два отдела: отдел маркетинга и рекламы и отдел промышленных покрытий. В обязанности главного лица отдела промышленных покрытий входит поиск и определение новых потребителей продукции, а также взаимодействие с отраслевыми и проектными институтами с целью внесения продукции предприятия в проекты и нормативные отраслевые документы.

Помимо уже названных глав подразделений, существует заместитель генерального директора в вопросах инженерно-технического обеспечения. Данный человек организует работы по поддержанию в рабочем состоянии парка производственного оборудования, обеспечению предприятия энергоресурсами и проведению реконструкции и строительства объектов производственного назначения. В сферу обязанностей входит обеспечение разработки перспективных и текущих планов ремонта оборудования и доведение до сведения технологического персонала (начальников цехов, мастеров) графиков ремонта оборудования, организация технически правильной эксплуатации и своевременного ремонта энергетического оборудования и энергосистем, обеспечение производства всеми видами энергии, осуществлять заказы на поставку всех видов технологического, энергетического, транспортного оборудования и комплектующих и т.д.

Подотчетным лицом заместителя главного директора в рамках инженерно-технического обеспечения является главный инженер, который, в свою очередь, осуществляет контроль над службами старшего механика и старшего энергетика. Служба главного инженера является самостоятельным структурным подразделением предприятия, созданным для поддержания в рабочем состоянии парка производственного оборудования, обеспечения предприятия энергоресурсами и проведения реконструкции и строительства объектов производственного назначения.

Директор завода осуществляет руководство производственно-хозяйственной деятельностью завода. Он обязан принимать меры по обеспечению производственных подразделений необходимыми ресурсами, обеспечивать необходимые безопасные условия труда для персонала завода, участвовать в работах по оценке затрат на производство продукции, а также принимать меры по обеспечению высокой культуры производства.

В подчинении у директора завода находятся материальный склад и специалист по охране труда. Материальный склад является структурным подразделением организации, созданным для обеспечения деятельности по приему и хранению сырья и готовой продукции, а также отгрузки готовой продукции потребителям. Склад возглавляет начальник склада, непосредственно подчиняющийся директору завода. Вторым подотчетным директору завода лицом является специалист по охране. Он обязан осуществлять контроль за соблюдением в подразделениях организации нормативных правовых актов по охране труда норм действующего законодательства, инструкций, правил и норм по охране труда, технике безопасности, производственной санитарии.

Заместитель генерального директора по производству обеспечивает решение задач, связанных со стабильным выпуском продукции в соответствии с планами производства. В круг обязанностей представленного работника входит: принятие участия в определении политики предприятия в области качества, разработка предложений по уточнению и корректировке действующих рецептур и технологий с целью оптимизации производственных процессов и достижению стабильных результатов, осуществление оперативного учета за ходом производства, в том числе незавершенного, принимать меры по обеспечению ритмичности выполнения планов производства, а также участие в разработке, согласовании и актуализации технологической документации на продукцию предприятия (в том числе технологические регламенты, технологические записки, распоряжения). Заместитель генерального директора по производству и директор завода совместно отвечают за деятельность двух цехов: цеха водоразбавляемых лакокрасочных материалов и органоразбавляемых лакокрасочных материалов. Помимо цехом лакокрасочных материалов, конкретно заместителю генерального директора по производству подотчетен еще транспортный участок. Этот отдел является самостоятельным производственным подразделением организации, созданным для проведения погрузочно-разгрузочных работ, возглавляемый мастером транспортного участка.

Заместитель генерального директора по качеству отвечает за функционирование системы менеджмента качества закрытого акционерного общества «Эмлак» в соответствии с требованиями MC ISO 9001. Он обязан контролировать мероприятия по разработке, внедрению и постоянному улучшению системы менеджмента качества, планировать и проводить внутренние аудиты в подразделениях предприятия, руководить подготовкой к сертификации системы менеджмента качества на соответствие требованиям ISO 9001 и последующего периодического инспекционного контроля и т.д.

Заместителю генерального директора по качеству подчиняется инженер по качеству, а также испытательные лаборатории водоразбавляемых и органоразбавляемых материалов. Инженер по качеству обеспечивает выполнение заданий по оформлению записей и документов системы менеджмента качества, осуществляет контроль за идентификацией, актуализацией и рассылкой внешней и внутренней нормативной документации. Испытательные лаборатории являются структурными подразделениями предприятия, созданными для осуществления деятельности, связанной с обеспечением соответствия продукции предприятия требованиям нормативных документов на всех стадиях производства.

Финансовый директор организует управление движением финансовых ресурсов предприятия и регулирование финансовых отношений в целях наиболее эффективного использования всех видов ресурсов в процессе производства и реализации продукции (товаров, работ, услуг) и получения максимальной прибыли, определяет источники финансирования производственно-хозяйственной деятельности предприятия, а также непосредственно ведет переговоры с коммерческими банками, иными кредитными учреждениями и другими внешними организациями.

Технический директор обеспечивает организацию работ по разработке и постановке на производство лакокрасочных материалов. В обязанности технического директора входит: организация разработки и согласования технологической и нормативной документации на продукцию предприятия, руководство над составлением планов внедрения новой продукции и технологий, разработкой технических заданий на производство новой продукции, организация проектирования и разработки перспективных видов продукции и технологий, разработкой технических заданий на производство новых видов продукции на производство. Техническому директору подотчетен научно-технический отдел (НТО). Данный отдел является достаточно крупным в структуре организации, который был создан для разработки и постановки на производство новых видов продукции, внедрения новых технологий производства лакокрасочных материалов и обеспечения производства технологической и нормативной документацией.

Директор по развитию определяет общую концепцию и цели развития организации, разрабатывает эффективную стратегию развития и основные разделы плана развития организации, готовит предложения по освоению новых направлений бизнеса и новых рынков, разрабатывает проекты технической и административной модернизации организации. Директор по развитию имеет заместителя и сам отдел развития в своем подчинении.

Отдел материально-технического снабжения (ОМТС) является структурным подразделением предприятия, созданным для обеспечения предприятия необходимыми материальными ресурсами. Начальник отдела материально-технического снабжения (ОМТС) занимается организацией обеспечения предприятия всеми необходимыми для производственной деятельности материальными ресурсами требуемого качества, обеспечением заключениями и реализацией договоров с поставщиками, согласованием условий и сроками поставок, а также обеспечивает доставку материальных ресурсов в соответствии с предусмотренными в договорах сроками и поступающими заявками.

Главный бухгалтер обеспечивает организацию бухгалтерского учета хозяйственно-финансовой деятельности на предприятии. Главный бухгалтер контролирует учет денежных средств, товарно-материальных ценностей и основных средств предприятия, обеспечивает рациональную систему бухгалтерского документооборота и применение рациональных методов ведения бухгалтерского учета, составление установленных форм бухгалтерской и налоговой отчетности, в установленном порядке предоставлять необходимые отчетные документы в органы государственной власти Российской Федерации. Главному бухгалтеру подотчетен отдел бухгалтерии.

Экономическая выгода, которую ЗАО «Эмлак» получает в ходе осуществления своей деятельности, наглядно демонстрируется в отчете о финансовых результатах компании за 2014 и 2015 год (данные носят официальный характер, они были получены из рук главного бухгалтера ЗАО «Эмлак») и представлены в таблице ниже (Таблица 2).

*Таблица 2*

**Отчет о финансовых результатах ЗАО «Эмлак».**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование показателя | За отчетный год (2015 г.) (тыс. Руб.) | За предыдущий год (2014 г.) (тыс. Руб.) |
| Выручка | 424070 | 585097 |
| Себестоимость продаж | (376582) | (485694) |
| Валовая прибыль (убыток) | 47488 | 99403 |
| Коммерческие расходы | (7024) | (26553) |
| Управленческие расходы | (23388) | (25201) |
| Прибыль (убыток) от продаж | 17076 | 47649 |
| Проценты к уплате | (156) | (1205) |
| Прочие доходы | 86494 | 53313 |
| Прочие расходы | (77738) | (49904) |
| Прибыль (убыток) до налогообложения | 25676 | 49853 |
| Текущий налог на прибыль | (2857) | (11742) |
| В т.ч. постоянные налоговые обязательства | (1347) | 991 |
| Изменение отложенных налоговых обязательств | (966) | 765 |
| Изменение отложенных налоговых активов | 35 | 15 |
| Прочее | (81) | (1) |
| Чистая прибыль (убыток) | 21807 | 38890 |
| Совокупный финансовый результат периода | 21807 | 38890 |

**Источник: [Финансовая отчетность компании ЗАО «Эмлак»]**

Исходя из данных, полученных от компании «Эмлак», можно сделать вывод о том, что предприятие прибыльное, однако совокупный финансовый результат в 2014 был на порядок выше, чем в 2015. Это объясняется тем, что в 2015 году закрытое акционерное общество «Эмлак» запустило второй завод на территории Нарвы в Эстонии, при этом «простив долг» эстонскому подразделению компании. Так как сумма на постройку завода была затрачена немалая, то это отразилось на финансовом результате компании. Более того, в 2015 году в России уже вовсю бушевала тяжелая финансовая ситуация, связанная с падением курса российского рубля. Так как, в основном, компания «Эмлак» закупает сырье у иностранных поставщиков, все расчеты с ними производятся в валюте, поэтому компания тратила достаточно большие суммы на закупку сырья. Более того, 2014 год ознаменовался для компании, как крайне успешный, благодаря максимально продуктивной работе с ключевыми клиентами. Тем не менее, компания даже в тяжелые времена работает не в убыток, что говорит о том, что ЗАО «Эмлак» достаточно крепко «стоит на ногах» и готово выдерживать еще более суровые условия.

## 2.3 Анализ функционирования системы управления персоналом в ЗАО «Эмлак».

На сегодняшний день, закрытое акционерное общество «Эмлак» не имеет в своей структуре отдела по управлению человеческими ресурсами, значит она не имеет и квалифицированного менеджера по управлению персоналом, а значит, что кадровая политика компании никак не формируется. Все те действия, которые обычно выполняет HR отдел, возлагаются в какой-то мере на всех управленческих менеджеров, в том числе и на генерального директора компании.

В настоящее время, дела относительно персонала в компании «Эмлак» происходят следующим образом:

Генеральный директор приказом назначает всех директоров отделов: заместителя генерального директора, директора по маркетингу, заместителя генерального директора по инженерно-техническому обеспечению, директора завода, заместителя генерального директора по производству, заместителя генерального директора по качеству, финансового директора, технического директора, директора по развитию, главного бухгалтера и начальника отдела материально-технического снабжения.

В то же время, начальники отделов принимают на работу людей в свое подразделение, однако, в отдельных случаях, генеральный директор тоже принимает участие в процессе найма. Должности низшего порядка (к примеру, токарь на заводе) назначает старший механик. Старший механик подписывает заявление на имя директора о приеме человека на работу в организацию, заявление подписывается директором, штатный юрист составляет контракт с нанятым работником и заводится личная карточка сотрудника. Также происходит и в случае с бухгалтерией. Кандидатуру главного бухгалтера утверждает генеральный директор, а главный бухгалтер отвечает за наем в своем подразделении. Но стоит отметить, что бухгалтерия относится к частному случаю, то есть чаще всего в поиске подходящих кандидатур участвует непосредственно генеральный директор.

Подбор и наем персонала для нужд организации ведется из внешних и внутренних источников. К внешним источникам относятся: публикация открытых вакансий на сайте hh.ru; руководство компании прислушивается к рекомендациям своих подчиненных и иногда прибегает к найму определенных людей по совету работников (конечно, после предварительной оценки кандидата); также, компания не раз прибегала к услугам рекрутинговых агентств.

Наем персонала - это набор определенных действий, направленных на привлечение кандидатов с целью своевременной и качественной комплектации штата в соответствии с потребностями компании.[[21]](#footnote-21)

На начальном этапе подбора персонала в ЗАО «Эмлак», предпочтение при поиске потенциального работника отдается кандидатам с наилучшей квалификацией для выполнения задач, предписываемых вакантной должности. Самым распространенным методом для сбора данных для принятия финального решения о том, будет ли потенциальный работник работать на предприятии, является классическое собеседование, в ходе которого проверяются личностные и профессиональные качества. Во время собеседования происходит обмен информацией между одним из директоров, в чей отдел претендует работник, и самим интервьюируемым.

На одной из ступеней отбора, кандидата просят предоставить рекомендации или иные документы с прошлого места работы, если таковые имеются. Если прежние работодатели дают только общую минимальную информацию, то полезность от рекомендательных писем незначительна. Если существует необходимость проверки биографических данных, более приемлемой альтернативой письму может быть телефонный звонок предыдущему начальнику, с тем, чтобы обменяться мнениями или выяснить какие-либо интересующие вопросы. Наиболее часто проверяемыми пунктами являются последнее место работы и образование.

В закрытом акционерном обществе «Эмлак» частично используется медицинский осмотр, однако он применяется только на заводе, для офисных работников медосмотр не проводится. Состояние здоровья претендента на вакантную должность в офисе компании выясняется в ходе интервью.

Процесс приема кандидата на работу завершается подписанием трудового договора.

В качестве альтернативы наема новых работников на предприятие, ЗАО «Эмлак» иногда прибегает к сверхурочной работе, однако данный метод применяется, в основном, на заводе, в офисе гораздо реже. К таким мерам организация прибегает, когда компании требуется наращивание объемов производства выпускаемой продукции, а также в том случае, если один из работников продолжительно отсутствует на рабочем месте по определенным причинам. Сам метод использования сверхурочной работы позволяет работникам организации получать дополнительный доход, однако здесь появляется проблема переработки, усталости и увеличивается вероятность травм на производстве. Как говорилось ранее, в компании «Эмлак» редко прибегают к сверхурочным работам, так как руководство понимает, что часто применять данный метод невыгодно, так как постоянные сверхурочные работы ведут к увеличению затрат на заработные платы и со временем приводит к снижению производительности труда, так как у постоянно перерабатывающих сотрудников накапливается усталость и они становятся менее продуктивными.

Трудовой договор предопределяет оптимальные условия работы, а также время, функции и интенсивность деятельности, защищает интересы работника и работодателя.

Что касается системы социального пакета, то его содержимое варьируется в зависимости от финансового состояния компании. Тем не менее, существует «базовый» набор льгот для сотрудников компании:

* Оплата мобильной связи (сотрудники подключены к корпоративному тарифу)
* Личная медицинская страховка

К прочим выгодам, предоставляемым компанией относятся:

* ЗАО «Эмлак» предоставляет сотрудникам завода специальную рабочую одежду
* Компания дарит подарки юбилярам

Каждому работнику гарантируются предписанные государством по Трудовому Кодексу РФ следующие финансовые гарантии:

* Оплата командировочных и представительских расходов
* Оплачиваемый отпуск
* Оплата больничных листов в случае временной нетрудоспособности

Система оплаты труда в компании ЗАО «Эмлак» устроена максимально просто: заработная плата работников состоит исключительно из базового оклада (повременная оплата труда), который формируется исходя из должности и опыта работы сотрудника. Исключение составляют лишь работники цехов водоразбавляемых и органоразбавляемых материалов. Фиксированную часть их дохода составляет базовый оклад, но при перевыполнении плана производства, работники цехов получают премию, соразмерную с величиной, которая отражает степень перевыполнения плана.

Распространенным средством воздействия на работника, на складывающиеся трудовые отношения является мотивация труда. Мотивация позволяет решать такие задачи, как стабилизация коллектива, повышение результативности труда и заинтересованности в мобильности (прежде всего профессиональной), обеспечение систематического роста квалификации.

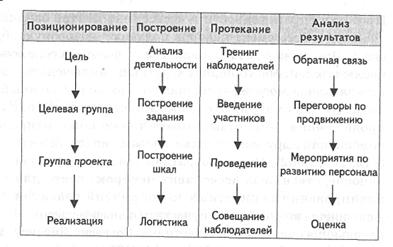
В ЗАО «Эмлак» экономические способы стимулирования труда фактически не применяются, за исключением выплат заработной платы, а также премий работникам цехов. Уровень основной и дополнительной заработной платы дает формальную оценку вкладу работника в конечные результаты исполнительности, профессионализму, квалификации, поэтому должен возрастать вместе с ними.

Неэкономические методы стимулирования присутствуют в ЗАО «Эмлак» в большем объеме, чем экономические. Организация способствует повышению квалификации, а также уровня знаний и навыков своих сотрудников посредством отправки их на различные конференции, тренинги и обучение. Помимо этого, компания обеспечивает сотрудникам признание в личном и публичном ключе. Особо отличившиеся работники упоминаются в специальных докладах высшему руководству организации, представляются ему, их персонально поздравляет администрация по случаю праздников и семейных дат.

Подводя итог, хотелось бы отметить то, что при численности штата компании (который составляет около двухсот человек), ЗАО «Эмлак» не имеет собственного специалиста по управлению персоналом. В данный момент, все обязанности HR специалиста выполняет в разном объеме руководство компании. Наем квалифицированного сотрудника на эту позицию позволил бы разгрузить менеджмент компании, дав возможность сконцентрироваться на управленческих функциях, а также квалифицированный специалист наладил бы все необходимые процедуры по оценке, подбору, адаптации и т.д.

# Глава 3. Актуальность оценки ключевого персонала в ЗАО «Эмлак».

## 3.1 Обоснование использования ассессмент-центра, разработка программы применения.

 Процедура проведения ассессмент-центра является достаточно сложным процессом оценки персонала, который требует от тестируемых определенного количества времени от того, которое они проводят на своем рабочем месте. Следующая схема отображает протекание процедуры центра оценки во времени (Рисунок 3)

*Рисунок 3. Протекание процедуры ассессмент-центра во времени.*

Рано или поздно, люди, которые отвечают за персонал в организации, будь это отдел по управлению человеческими ресурсами или совет директоров, задумываются о проведении процедуры ассессмент-центра для руководителей высокого уровня или же для претендентов извне. Существует ряд обстоятельств, которые требуется учитывать для того, чтобы данная процедура не обернулась провалом в финансовом и организационном плане:

* Процедура ассессмент-центра делает прозрачным положительные стороны и недостатки тестируемых сотрудников в организации, благодаря изменению возможности для принятия кадровых решений лицами, которые это делали прежде.
* Возможны некоторые опасения, связанные с тем, что не все участники ассессмент-центра будут готовы к публичному отказу, к примеру – в продвижению по должности. Однако, многие компании не прибегают к публичному оглашению результатов, обратная связь предоставляется индивидуально каждому тестируемому.
* Также, к проведению ассессмент центра часто привлекаются внешние провайдеры и лица, принимавшие кадровые решения, что означает изменение устоявшейся процедуры принятия кадровых решений на предприятии.

Помимо достижения основной цели ассессмент-центра (выявить наиболее подходящих людей на определенную должность), компания получает еще несколько бенефитов в результате проведения оценки:

* Сокращение текучести персонала и последующих затрат на рекрутмент (поскольку наиболее подходящий человек выбирается для закрытия вакансии (или не выбирается))
* Идентификация потенциальных «высокопоставленных лиц» внутри организации
* Определение индивидуальных преимуществ
* Определение индивидуальных потребностей развития
* Определение «пробелов в навыках» внутри организации
* Обеспечение надежного процесса реструктуризации
* Предоставление надежной информации для планирования кадровых замещений
* Подготовка детального аудита талантов[[22]](#footnote-22)

Руководству абсолютно любой компании необходимо качественно продумать цель и необходимость внедрения процедуры ассессмент-центра. Исходя из этого, можно сформулировать вопросы, которые должно задать себе руководство:

1. Какова цель внедряемой процедуры центра оценки и каков планируется результат?
2. Является ли ассессмент-центр наиболее подходящей в текущей ситуации технологией или же стоит присмотреться к другим альтернативам?

В настоящее время, закрытое акционерное общество «Эмлак» планирует использовать процедуру ассессмент-центра в рамках подбора персонала на высокие должности, а именно – для руководителей отделов, так как, по словам руководства компании «Эмлак», некоторые из нынешних управленцев уже не справляются со своими задачами в полном объеме в виду того, что компания постоянно наращивает свои мощности, а также в силу возраста некоторых отдельно взятых менеджеров.

Выбор компании неслучайно пал именно на процедуру ассессмент-центра для решения своих вопросов. По исследованию Британского психологического общества, центр оценки является наиболее валидным инструментом в аспекте оценки персонала организации. Исследователи оценили достоверность результатов в 65-70%. Для сравнения – достоверность результатов поведенческого интервью составляет 48-61%, а классическое интервью – всего лишь 5-19%. Безусловно, ассессмент-центр является одним из самых дорогих инструментов оценки персонала, однако руководство компании «Эмлак» готово к достаточно высоким затратам, так как цена ошибки при подборе персонала на топ-менеджерские должности может быть гораздо выше.[[23]](#footnote-23)

Процесс подготовки и проведения ассессмент-центра делится на несколько этапов:

1. Продумывание цели проведения центра оценки советом директоров или единолично генеральным директором. Однако, генеральному директору стоит учесть тот факт, что директоры и руководители отделов знакомы со всеми нюансами и тонкостями работы подразделений, и именно они знают, каким компетенциями должен обладать человек, занимающий ту или иную позицию.
2. Необходимо определиться с числом участников (тестируемых) ассессмент-центра. Оптимальная численность оцениваемых составляет от четырех до восьми человек. Наиболее удобным вариантом будет четное количество участников, так как данная схема позволяет комфортно разбить участников на подгруппы.
3. Требуется затратить достаточно большое количество трудовых и временных ресурсов на составление желаемого списка компетенций, которые будут проверены в ходе оценки.
4. Требуется решить, чьими силами будет проводиться процедура центра оценки: использовать собственный HR отдел или же воспользоваться услугами внешних провайдеров. Хочется отметить, что проведение ассессмент-центра собственными силами достаточно требовательный процесс. Для начала, необходимо иметь в своем штате квалифицированного сотрудника по управлению персоналом, который прошел специальное обучение, и который будет являться наблюдателем в ходе проведения центра оценки. Более того, необходимо разрабатывать специальные имитационные задания для тестируемых, которые могли бы выявить обладание потенциальным сотрудником тех или иных оцениваемых в ходе ассессмента компетенций.
5. Руководству следует иметь в виду, что ассессмент-центр требует отвлечения оцениваемых работников организации как минимум на один рабочий день, поэтому заранее следует выбрать примерную дату проведения центра оценки. Более того, необходимо составить грамотное расписание для каждого участника ассессмента, так как нельзя допустить того, чтобы кто-либо из участников долго не участвовал в каком-либо из упражнений.
6. Проведение центра оценки.
7. Анализ полученных в ходе ассессмента данных и заполнение форм оценки. Также, по результатам оценивания, можно составить профиль требований должностной позиции.
8. Принятие руководством решений по результатам проведения ассессмент-центра и обратная связь каждому из участников.[[24]](#footnote-24)

## 3.2 Сценарий оценки с помощью ассессмент-центра.

Поскольку компания «Эмлак» не имеет собственного специалиста, способного грамотно провести процедуру центра оценки, необходимо прибегнуть к услугам специальных организаций, занимающихся оценкой персонала.

В данном аспекте существуют два условных пути.

Первый путь заключается в том, что компания «Эмлак» сама занимается разработкой модели компетенций, индикаторов, сопутствующих оцениваемым качествам тестируемого и имитационных упражнений, а саму процедуру центра оценки проводит внешний провайдер, то есть осуществляет проведение и контроль всех имитационных заданий, формирует итоговые оценки и либо сами предоставляют обратную связь оцениваемым, либо передают файлы руководству компании «Эмлак» и обратную связь осуществляет менеджмент. Из положительных сторон данного варианта можно отметить более низкие затраты на проведение ассессмент-центра, так как процесс центра оценки делится на 2 этапа: этап разработки и этап оценки, так как компании не требуется тратить половину от итоговой суммы на разработку модели компетенций, методики оценки и имитационные упражнения. Более того, разработанная модель будет адаптирована конкретно к компании «Эмлак» с учетом специфики должностей в организации. Однако, руководству компании придется самим заниматься разработкой модели компетенций и сопутствующих ассессмент-центру мероприятий. С учетом специфики организационной структуры и высокой загруженности руководства компании, этап разработки может очень сильно затянуться (а может и вообще не начаться), и, в целом, менеджмент компании вряд ли пойдет на этот шаг.

Второй путь означает, что компания перекладывает процесс разработки и проведения ассессмент-центра на внешнего провайдера. К положительным сторонам можно отнести тот факт, что компании не придется заниматься очень трудоемким и долгим процессом составления модели компетенций и имитационных упражнений. Стоит отметить, данный фактор может являться решающим при выборе пути проведения ассессмент-центра. К отрицательным сторонам относится достаточно высокая общая стоимость данного мероприятия. Можно обойтись «малой кровью» в финансовом вопросе, однако внешним провайдером будут использованы готовые методы разработки модели компетенций и типовые упражнения, которые не будут полностью адаптированы под специфику бизнеса.

Для примера, в Приложении 1 представлены сведения от одной из компаний, осуществляющую свою деятельность в Санкт-Петербурге и предоставляющую услуги по проведению ассессмент-центра (Приложение 1). Проанализировав рынок услуг по проведению ассессмент-центра, мной было выявлено, что представленные компанией данные соответствуют среднерыночным. То есть, опираясь на представленные мной данные, компания «Эмлак» сможет сделать наиболее удовлетворяющий их потребностям и возможностям вариант.

Для сравнения, хотелось бы привести пример проведения ассессмент-центра в другой компании, которая является официальным дистрибьютором в России крупного игрока в продовольственной отрасли, удерживая, по состоянию на июль 2015 года, 31% мирового рынка потребительских товаров (далее – компания «Х»). Безусловно, данная компания является гораздо большей по размеру бизнеса и штату персонала, соответственно.

Данная организация использует специальную систему компетенций «Ломингер», которую она успешно применяет в вопросе проведения центров оценки. Компания имеет свой высоко квалифицированный HR отдел, в котором есть несколько специалистов, обладающими навыками проведения центра оценки и прошедших обучение. Однако, задания для организации составляет внешний провайдер, учитывая специфику бизнеса заказчика. В результате проведенного внешним провайдером исследования компании-заказчика, были разработаны упражнения, которые включили в себя как простые кейсы для оценки сотрудников и кандидатов, так и более сложные упражнения в виде аналитических кейсов.

Компания «Х» довольно часто проводит ассессмент-центр, конечной целью которого является подбор наиболее подходящего кандидата для финального собеседования с генеральным менеджером на уровень позиции «Manager of Managers». Для проведения ассессмент центра подготавливаются 4 задания: аналитическая презентация, групповая дискуссия, ролевая игра с подчиненным и индивидуальное деловое упражнение (in-tray), а также заранее отбираются компетенции, которые будут оценены в ходе проведения оценки с сопутствующими им индикаторами (Таблица 3).

*Таблица 3*

**Задействование компетенций в ходе проведения заданий ассессмент-центра**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Компетенции | Групповая дискуссия | Аналитическая презентация | Индивидуальное упражнение | Ролевая игра |
| Способность действовать в условиях неопределенности | ✔ | ✔ | ✔ | - |
| Стремление к карьерному росту | - | - | - | ✔ |
| Способность «схватывать на лету» | - | ✔ | - | - |
| Ориентация на результат | ✔ | ✔ | - | - |
| Честность и ответственность | - | - | - | ✔ |
| Мотивация других сотрудников | ✔ | - | - | - |
| Определение приоритетов | - | - | ✔ | - |
| Решение проблем | - | ✔ | ✔ | - |

**Источник: [Материалы компании «Х»]**

Данный набор компетенций использовался компанией для оценки и отбора кандидатов для финального собеседования с генеральным менеджером на девелопментскую программу в отдел маркетинга.

В данный момент времени, компания «Эмлак» планирует применить процедуру центра оценки именно в отделе маркетинга и рекламы, поэтому приведенные мной выше данные, безусловно, пригодятся организации сдвинуться с «мертвой точки», потому что позиции, которые закрывала компания «Х» очень схожа с позицией, которая является «злободневной» для ЗАО «Эмлак».

Исходя из количества заданий, применяемых в компании «Х», примерного времени выполнения каждого упражнения, количества потенциальных помещений в офисе компании «Эмлак», которые можно использовать в качестве аудиторий для проведения процедуры ассессмент-центра, с учетом перерывов на обед и кофе-брейков, а также взяв для примера пятерых наблюдателей, мной было составлено расписание для проведения центра оценки (Рисунок 4).



*Рисунок 4. План проведения ассессмент-центра в компании “Эмлак”.*

После проведения процедуры центра оценки, пока результаты и кураж от проведения оценки не исчезли, требуется заполнить оценочные формы кандидатов в ближайшее время (приступить к заполнению форм рекомендуется не позже, чем за сутки после проведения ассессмента). После заполнения данных форм, они отправляются руководителю отдела маркетинга, проводится анализ и осуществление обратной связи кандидатам.

Обратная связь - это самая интересная часть центра оценки со стороны тестируемых. В ходе данной процедуры они получают отчет об их поведении, а также о впечатлении об их сильных и слабых сторонах от наблюдателя. Так как эта обратная связь имеет значение не только для самооценки участника, но и обуславливает важные в профессиональном отношении решения, то такой разговор требует большой тактичности. Необходимо затронуть центральные пункты, не обижая партнера по разговору, но также и не приукрашивая его достижения. Благоприятно влияет на принятие результатов обсуждения, если оцениваемые партнеры могут представить свою точку зрения, и наблюдатели открыто проверяют, насколько точка зрения участников справедлива и требует иногда даже улучшения оценки по отдельным пунктам. Процедуру обратной связи желательно проводить тем лицам, которые проводили ассессмент-центр (наблюдатели).

## 3.3 Расчет затрат на проведение процедуры ассессмент-центра.

Проанализировав предложения на рынке услуг по проведению ассессмент центра, был составлен наглядный прайс-лист (Приложение 1). Благодаря данной схеме, организация сможет решить, какой вариант осуществления процедуры центра оценки подходит им больше всего, исходя из финансовых и нравственных предпочтений.

Как уже упоминалось мной ранее, компания «Эмлак» имеет два варианта проведения ассессмент-центра. В пример берется руководитель отдела маркетинга и рекламы.

Первый вариант заключается в том, что компания «Эмлак» берет на себя процесс подготовки к ассессмент-центру, однако для качественной разработки и проработки всех деталей потребуется большие временные и трудовые затраты, но в финансовом плане компания сэкономит. Процессом проведения руководит внешний провайдер. Для наглядности был выбран не самый дорогой, но и не самый дешевый вариант, а также для расчетов было выбрано 5 тестируемых человек. Итого получилось примерно 135000 рублей (27000 рублей×5 человек за проведение этапа оценки по системе «стандарт»).

Второй вариант подразумевает передачу разработки и проведения ассессмента «в руки» внешнего провайдера. Это обойдется дороже, чем первый вариант, но, с большей вероятностью, будет качественнее проработан и проведен. Итого получилось порядка 285000 рублей (150000 рублей на разработку «оптимального по цене и точности» варианта + 27000 рублей×5 человек за проведение этапа оценки по системе «стандарт»).

Однако, если не отметать первого варианта проведения ассессмент-центра в компании «Эмлак», то из общего количества затрат на центр оценки требуется вычесть затраты на разработку модели компетенций, индикаторов и имитационных упражнений. Но вместо этих затрат появятся другие: поскольку компания «Эмлак» не располагает собственным HR отделом, то разработка всех подготовительных мероприятий будет вестись силами руководства, что подразумевает под собой сверхурочную работу. В данном ключе сложно определить затраты на сверхурочную работу, так как неизвестно сколько времени может понадобиться руководству, чтобы грамотно подготовить все материалы к ассессмент-центру.

# Заключение

Бесспорно, главный потенциал любой компании и секрет ее процветания неразрывно связан с персоналом организации. Какие бы инновационные мысли, передовые технологии, самые благоприятные внешние условия не существовали, без квалифицированного персонала высокой активности достичь нереально. Из этого можно сделать вывод, что компания «Эмлак» действительно нуждается в квалифицированном специалисте в этой отрасли не только в рамках самостоятельного проведения центра оценки, но и для грамотного поддержания системы управления человеческими ресурсами, так как в данный момент все обязанности по отбору, мотивации, вознаграждению и кадровом администрировании лежит на высшем менеджменте компании.

Процедура ассессмент-центра является одним из методов оценки персонала, дающим на выходе самые точные, по сравнению с другими методами, результаты. Благодаря этой процедуре возможно не только отобрать персонал на какие-либо высокие менеджерские позиции и планировать дальнейшее развитие сотрудников организации, но и метод ассессмента прекрасно сочетается с другими способами оценки персонала (например, с методом оценки «360°»), а также делает процесс принятия кадровых решений более прозрачным.

Компания «Эмлак» сейчас находится в прекрасном финансовом состоянии, что и поспособствовало принятию решения о разработке процедуры ассессмент-центра, в то же время существует необходимость в качественном подборе кандидатов на руководящие позиции.

Проведя анализ внутри компании, не было найдено ни одного аргумента против разработки процедуры центра оценки. Однако, организации следует хорошо проработать вопрос о том, кто будет заниматься проведением этой процедуры, так как квалифицированных специалистов в компании нет. Следовательно, существуют два варианта:

1. Компания сама разрабатывает модель компетенций, индикаторы, сопутствующие им, имитационные упражнения и прочие сопутствующие материалы, а проведением центра оценки занимается внешний провайдер. Затраты в данном случае составят порядка 135 тысяч рублей. Однако, стоит отметить высокую сложность достоверное разработки модели компетенций и всех материалов, так как это потребует от руководства компании больших временных и трудовых затрат, но удастся сэкономить в этом аспекте.
2. Компания передает весь процесс разработки и проведения ассессмент-центра на аутсорсинг. Специальные организации сами разрабатывают все материалы к центру оценки, проводят его и осуществляют обратную связь. Затраты в данном случае составят порядка 285 тысяч рублей. За эти деньги компания «Эмлак» получит адаптированный процесс проведения ассессмент-центра, который будет осуществлять квалифицированными специалистами. Этот вариант позволит освободить руководство от кропотливого процесс разработки материалов и можно быть уверенным в том, что задача будет выполнена качественно.

Тем не менее, выбор наиболее подходящего метода остается за самой компанией «Эмлак», они смогут выбрать наиболее подходящий под их потребности вариант, исходя из финансовых и нравственных предпочтений

Более того, хотелось бы отметить то, что при численности штата компании (который составляет около двухсот человек), ЗАО «Эмлак» не имеет собственного специалиста по управлению персоналом. В данный момент, все обязанности HR специалиста выполняет в разном объеме руководство компании. Наем квалифицированного сотрудника на эту позицию позволил бы разгрузить менеджмент компании, дав возможность сконцентрироваться на управленческих функциях, а также квалифицированный специалист наладил бы все необходимые процедуры по оценке, подбору, адаптации и т.д.

Подводя итог, хотелось бы отметить, что ассессмент-центр является необходимым инструментом оценки для среднего и крупного бизнеса, так как грамотное составление и проведение центра оценки с лихвой покроет те затраты, которые компании осуществляют на него, так как цена ошибки подбора «неправильного» человека может принести компании еще большие убытки, поэтому у компании «Эмлак» нет ни единого аргумента против разработки процедуры ассессмент-центра.

# Список использованной литературы

1. B. Naga Parameswari. The Role of Human Resource Management in Organizations / B. Naga Parameswari, V. Yugandhar, 2015. – 59 с.
2. George C. Thornton III. Assessment Centers in Human Resource Management: Strategies for Prediction, Diagnosis and Development / George C. Thornton III,Deborah E. Rupp, 2006. – 302 с.
3. Michael Armstrong. A Handbook of Human Resource Management Practice / M. Armstrong, 2006. – 431 с.
4. Воробьев А. Стратегическое управление персоналом / А. Воробьев, 2012. – 48 с.
5. Симоненко Д.Г. Основные составляющие конкурентоспособности промышленного предприятия / Симоненко Д.Г., 2011 – 2 с.
6. Сколыпатов И.А. Управление персоналом / Скопылатов И.А., Ефремов О.Ю., 2000. – 204 с.

Оценка персонала: выявляем, кто – эффективный, а кто – трутень! [Электронный ресурс] // Директор по персоналу. – Режим доступа: https://www.hr-director.ru/ocenka

Сущность и этапы оценки персонала [Электронный ресурс] // Оценка персонала. – Режим доступа: http://www.grandars.ru/college/biznes/ocenka-personala.html

1. Assessment for Learning Formative Assessment [Электронный ресурс] // OECD/CERI International Conference “Learning in the 21st Century: Research, Innovation and Policy”. – Режим доступа: http://www.oecd.org/site/educeri21st/40600533.pdf
2. Оценка персонала [Электронный ресурс] // Центр управления финансами. – Режим доступа: http://center-yf.ru/data/Kadroviku/ocenka-personala.php
3. Дуракова И.Б. Управление персоналом / Волкова Л.П., Дуракова И.Б., Кобцева Е.Н., Полякова О.Н., Стадниченко Л.И., Талтынов С.М., Тюлькина Ю.С.,2009.–68 с.
4. Применение психодиагностического метода Ассессмент-Центр в полиции Баварии [Электронный ресурс] // Портал психологических изданий. – Режим доступа: http://psyjournals.ru/kochenovskie\_chteniya\_2010/issue/41428\_full.shtml

Mark Cook. Psychological Assessment in the Workplace: A Manager's Guide / Mark Cook, Barry Cripps, 2005. – 210-212 с.

Технологии Assessment Centre [Электронный ресурс] // HR-Portal. – Режим доступа: http://www.hr-portal.ru/article/tehnologiya-assessment-centre

Ассессмент-центр: технология отбора, развития и оценки управленческой элиты [Электронный ресурс] // HR-Portal. – Режим доступа: http://hr-portal.ru/article/assessment-centr-tehnologiya-otbora-razvitiya-i-ocenki-upravlencheskoy-elity

1. George C. Thornton III. Assessment Centers and Managerial Performance / George C. Thornton III,William C. Byham, 2013. – 124-125 c.
2. Значение «ассессмент-менеджмента» для управления персоналом [Электронный ресурс] // Financial Guide. – Режим доступа: http://www.financialguide.ru/article/management/znachenie-assessment-menedzhmenta-dlya-upravleniya-personalom
3. Кафидов В.В. Особенности применения методов оценки персонала [Электронный ресурс] // Управление экономическими системами. – Режим доступа: http://uecs.ru/uecs70-702014/item/3059-2014-10-03-06-57-02
4. George Day. Aligning Organizational Structure to the Market / Business Strategy Review, 1999.
5. Типовые организационные структуры предприятий [Электронный ресурс] // Корпоративный менеджмент. – Режим доступа: http://www.cfin.ru/management/iso9000/iso9000\_orgchart.shtml
6. Наем персонала: проблемы и пути решения [Электронный ресурс] // HR-Portal. – Режим доступа: http://www.hr-portal.ru/article/naem-personala-problemy-i-puti-resheniya
7. Guidelines for Best Practice in the Use of Assessment and Development Centers [Электронный ресурс] // Assessment Analytics; Case studies and resources. – Режим доступа: http://assessmentanalytics.com/tl-resources/guidelines-best-practice-use-assessment-development-centers/
8. Assessment Center: технология оценки и развития персонала [Электронный ресурс] // Human Technologies. – Режим доступа: http://www.ht.ru/cms/component/content/article/1-aricles/101178-assessment-center-
9. Денисов А.Ф. Отбор и оценка персонала / Денисов А.Ф., 2016. – 233-235 с.

# Приложения

## Macintosh HD:Users:Kirill:Downloads:asessment-infographika.jpgПриложение 1. Среднерыночные цены на проведение ассессмент-центра в Санкт-Петербурге

1. B. Naga Parameswari. The Role of Human Resource Management in Organizations / B. Naga Parameswari, V. Yugandhar, 2015. – 59 с. [↑](#footnote-ref-1)
2. George C. Thornton III. Assessment Centers in Human Resource Management: Strategies for Prediction, Diagnosis and Development / George C. Thornton III,Deborah E. Rupp, 2006. – 302 с. [↑](#footnote-ref-2)
3. Michael Armstrong. A Handbook of Human Resource Management Practice / M. Armstrong, 2006. – 431 с. [↑](#footnote-ref-3)
4. Воробьев А. Стратегическое управление персоналом / А. Воробьев, 2012. – 48 с. [↑](#footnote-ref-4)
5. Симоненко Д.Г. Основные составляющие конкурентоспособности промышленного предприятия / Симоненко Д.Г., 2011 – 2 с. [↑](#footnote-ref-5)
6. Сколыпатов И.А. Управление персоналом / Скопылатов И.А., Ефремов О.Ю., 2000. – 204 с. [↑](#footnote-ref-6)
7. Оценка персонала: выявляем, кто – эффективный, а кто – трутень! [Электронный ресурс] // Директор по персоналу. – Режим доступа: https://www.hr-director.ru/ocenka [↑](#footnote-ref-7)
8. Сущность и этапы оценки персонала [Электронный ресурс] // Оценка персонала. – Режим доступа: http://www.grandars.ru/college/biznes/ocenka-personala.html [↑](#footnote-ref-8)
9. Assessment for Learning Formative Assessment [Электронный ресурс] // OECD/CERI International Conference “Learning in the 21st Century: Research, Innovation and Policy”. – Режим доступа: http://www.oecd.org/site/educeri21st/40600533.pdf [↑](#footnote-ref-9)
10. Оценка персонала [Электронный ресурс] // Центр управления финансами. – Режим доступа: http://center-yf.ru/data/Kadroviku/ocenka-personala.php [↑](#footnote-ref-10)
11. Дуракова И.Б. Управление персоналом / Волкова Л.П., Дуракова И.Б., Кобцева Е.Н., Полякова О.Н., Стадниченко Л.И., Талтынов С.М., Тюлькина Ю.С., 2009. – 68 с. [↑](#footnote-ref-11)
12. Применение психодиагностического метода Ассессмент-Центр в полиции Баварии [Электронный ресурс] // Портал психологических изданий. – Режим доступа: http://psyjournals.ru/kochenovskie\_chteniya\_2010/issue/41428\_full.shtml [↑](#footnote-ref-12)
13. Mark Cook. Psychological Assessment in the Workplace: A Manager's Guide / Mark Cook, Barry Cripps, 2005. – 210-212 с. [↑](#footnote-ref-13)
14. Технологии Assessment Centre [Электронный ресурс] // HR-Portal. – Режим доступа: http://www.hr-portal.ru/article/tehnologiya-assessment-centre [↑](#footnote-ref-14)
15. Ассессмент-центр: технология отбора, развития и оценки управленческой элиты [Электронный ресурс] // HR-Portal. – Режим доступа: http://hr-portal.ru/article/assessment-centr-tehnologiya-otbora-razvitiya-i-ocenki-upravlencheskoy-elity [↑](#footnote-ref-15)
16. George C. Thornton III. Assessment Centers and Managerial Performance / George C. Thornton III,William C. Byham, 2013. – 124-125 c. [↑](#footnote-ref-16)
17. Значение «ассессмент-менеджмента» для управления персоналом [Электронный ресурс] // Financial Guide. – Режим доступа: http://www.financialguide.ru/article/management/znachenie-assessment-menedzhmenta-dlya-upravleniya-personalom [↑](#footnote-ref-17)
18. Кафидов В.В. Особенности применения методов оценки персонала [Электронный ресурс] // Управление экономическими системами. – Режим доступа: http://uecs.ru/uecs70-702014/item/3059-2014-10-03-06-57-02 [↑](#footnote-ref-18)
19. George Day. Aligning Organizational Structure to the Market / Business Strategy Review, 1999. [↑](#footnote-ref-19)
20. Типовые организационные структуры предприятий [Электронный ресурс] // Корпоративный менеджмент. – Режим доступа: http://www.cfin.ru/management/iso9000/iso9000\_orgchart.shtml [↑](#footnote-ref-20)
21. Наем персонала: проблемы и пути решения [Электронный ресурс] // HR-Portal. – Режим доступа: http://www.hr-portal.ru/article/naem-personala-problemy-i-puti-resheniya [↑](#footnote-ref-21)
22. Guidelines for Best Practice in the Use of Assessment and Development Centers [Электронный ресурс] // Assessment Analytics; Case studies and resources. – Режим доступа: http://assessmentanalytics.com/tl-resources/guidelines-best-practice-use-assessment-development-centers/ [↑](#footnote-ref-22)
23. Assessment Center: технология оценки и развития персонала [Электронный ресурс] // Human Technologies. – Режим доступа: http://www.ht.ru/cms/component/content/article/1-aricles/101178-assessment-center- [↑](#footnote-ref-23)
24. Денисов А.Ф. Отбор и оценка персонала / Денисов А.Ф., 2016. – 233-235 с. [↑](#footnote-ref-24)