

Н. Черненко

АСЕССМЕНТ-ЦЕНТР ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ: СПЕЦИФІЧНІ ОЗНАКИ ТА ВИМОГИ

Теоретично узагальнено та систематизовано погляди вчених щодо визначення поняття “асесмент-центр”. Охарактеризовано систему оцінювання публічних службовців. Визначено сучасні методи оцінки публічних службовців, обґрунтовано необхідність створення асесмент-центру, виявлено його специфічні ознаки та вимоги.

Ключові слова: публічні службовці, оцінювання, персонал, види, типи, методи, асесмент-центр.

Людські ресурси є однією із найважливіших складових будь-якої установи, підприємства, організації. Саме від публічних службовців, їх потенціалу, від компетентності в обраній діяльності, від професійного розвитку, рівня кваліфікації, здатностей та вмінь залежатиме якість виконання обов’язків у межах наданих компетенцій, що сприятиме якості надання послуг у системі публічної служби та ефективній діяльності установ, підприємств, організацій.

На сучасному етапі активізувалися дослідження різних аспектів оцінювання діяльності публічних службовців: Л. Балабанова, В. Данок, К. Дідур, О. Кириченко, О. Крушельницька, Д. Мельничук, В. Петюх, В. Савченко, С. Хаджирадєва, С. Цимбалюк та інших.

Незважаючи на значну зацікавленість науковців до проблеми оцінювання персоналу, у дослідженнях вітчизняних учених оцінювання діяльності публічних службовців висвітлюється недостатньо повно, оскільки термін “публічна служба” досить недавно почали застосовувати. Відповідно до Кодексу адміністративного судочинства України, термін “публічна служба” поєднує поняття державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, оскільки тлумачиться як: діяльність на державних політичних посадах, професійна діяльність суддів, прокурорів, військова служба, альтернативна (невійськова) служба, дипломатична служба, інша державна служба, служба в органах влади Автономної Республіки Крим, органах місцевого самоврядування.

Аналіз нормативно-правової бази дає можливість констатувати, що відповідно до ст. 44 Закону України “Про державну службу” № 889-VIII від 10.12.2015 р., щороку проводиться оцінювання результатів службової діяльності державних службовців із метою визначення якості виконання державним службовцем поставлених завдань, а також прийняття рішення щодо його преміювання, планування службової кар’єри, визначення потреби у професійному навчанні.

Згідно з Типовим порядком проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України № 640 від 23.08.2017 р., учасниками оцінювання є: державний службовець; безпосередній керівник державного службовця, який займає посаду державної служби категорій “Б” або “В”; керівник самостійного структурного підрозділу (у разі наявності), в якому працює державний службовець, який займає посаду державної служби категорії “Б” або “В”; суб’єкт призначення; служба управління персоналом.

Мета та завдання статті – узагальнити та систематизувати погляди вчених щодо визначення поняття “асесмент-центр” та охарактеризувати систему оцінювання публічних службовців; визначити сучасні методи оцінки публічних службовців, обґрунтувати необхідність створення асесмент-центру, виявити його специфічні ознаки та вимоги.

Оцінювання публічних службовців є систематичним процесом у функціонуванні будь-якої установи, підприємства, організації, що суттєво впливає на її розвиток. На сьогодні проведено низку фундаментальних досліджень у зазначеному ракурсі.

І. Хермелин, Ф. Лайвенс, А. Робертсон термін “асесмент-центр” тлумачать як один із методів комплексної оцінки персоналу, заснований на використанні взаємодоповнюючих методик, орієнтований на оцінку реальних якостей співробітників, їх психологічних та професійних особливостей, відповідності вимогам посадових позицій, а також виявлення потенційних можливостей спеціалістів [1]. Як технологію оцінки професійних якостей людей, що заснована на моделюванні ключових моментів їх діяльності і дає змогу співробітникам (або кандидатам на вакансію) демонструвати свої знання, уміння, навички, здібності та особисті якості у ситуаціях, близьких до повсякденних робочих визначає Т. Базаров. Використовується для відбору, навчання та розвитку персоналу [2].

Отже, оцінювання є одним із найдієвіших методів підвищення результативності та ефективності діяльності публічної служби загалом, та діяльності кожного публічного службовця зокрема.

Традиційно, залежно від мети, вчені виділяють три види: оцінювання з метою контролю і звітування (accountability); оцінювання з метою розвитку, покращення та вдосконалення (for improvement); оцінювання з метою набуття нових знань та розуміння (наукові дослідження).

Оцінювання з метою контролю і звітування спрямовано на виявлення недоліків або констатацію досягнень для регулювання діяльності, визначення впливу програми або ініціативи, сертифікації та добору. Зазначене оцінювання популярне серед управлінців, оскільки базується на наукових методах і має незначну формуючу та діагностичну цінність. Оцінювання з метою розвитку, покращення та вдосконалення спрямовано на розвиток персоналу для співпраці між тими, кого оцінюють, та тими, хто здійснює оцінювання. Оцінювання з метою набуття нових знань та розуміння призначене для удосконалення процесу підготовки, належить до галузі педагогічного дослідження, передбачає всебічне загальне дослідження певного виду педагогічної діяльності або програми, застосовуючи дуже велику кількість методів.

Отже, оцінювання може бути формуючим і здійснюватися з метою подальшого удосконалення того, що оцінюється, та підсумковим, яке здійснюється для повідомлень, відбору, сертифікації, звітування або контролю.

Аналітична робота, проведена на базі вітчизняного і зарубіжного наукових фондів, свідчить, що на сучасному етапі визнаною є класифікація цілей оцінки, яка розроблена відомим фахівцем у галузі розвитку людських ресурсів Д. Макгрегором: інформативна (полягає у забезпеченні керівників різних рівнів управління необхідними даними про роботу своїх підлеглих, а також про їх індивідуальні здобутки та недоліки); мотиваційна (передбачає взаємозв'язок матеріальної винагороди і морального заохочення з трудовою поведінкою, орієнтує персонал на покращення діяльності, набуття нових професійних навичок, необхідних для кращого виконання завдань із соціального захисту),

адміністративна (реалізується у процесі прийняття кадрових рішень: підвищення (пониження) по службі, переведення на іншу роботу, перепідготовка та перекваліфікація, заохочення або покарання, припинення трудового договору).

Отже, цілком очевидно є те, що створення незалежного сертифікованого закладу, що здійснюватиме зовнішнє незалежне оцінювання та братиме участь у сертифікації публічних службовців категорій “А”, “Б” та “В”, є актуальним.

Центром оцінювання публічних службовців повинен бути Центр “ОПС” або асесмент-центр (від англ. *assessment center*), який розглядаємо як один із методів комплексної оцінки публічних службовців, заснований на використанні взаємодоповнюючих методик, орієнтований на оцінку реальних якостей співробітників, їх психологічних і професійних особливостей, відповідності вимогам посадових позицій, а також виявлення їх потенційних можливостей.

Специфікою Центру оцінювання публічних службовців є оцінка потенційної успішності в професійній діяльності. Оцінка в Центрі “ОПС” здійснюється за компетенціями/критеріями. Зміст кожної компетенції/критерію становить група тестових завдань закритого та відкритого форматів, зокрема кейсів (індикаторів оцінювання).

У Центрі “ОПС” повинен використовуватися набір різних методів. Основним методом оцінювання в Центрі “ОПС” є кейс-стаді. Можливе також використання інших методів, наприклад: інтерв’ю, кваліфікаційних та психометричних тестів, питальників. Обов’язковим є використання міні-кейсів, що моделюють взаємодію.

Оцінка за кожною компетенцією/критерієм повинна ґрунтуватися на матеріалах спостереження не менше двох експертів, які пройшли спеціальне навчання. Основним результатом роботи експертів є визначення рівня компетентності публічного службовця за компетенціями/критеріями.

Кожна підсумкова оцінка в Центрі “ОПС” повинна бути узгоджена під час спільного обговорення експертів або отримана за допомогою обґрунтованої статистичної процедури.

Метою Центру “ОПС” є атестація, визначення професійних кваліфікацій та сертифікація публічних службовців. Центр “ОПС” використовується для вирішення таких завдань: атестація персоналу у сфері публічного управління та адміністрування; визначення професійних кваліфікацій персоналу у сфері публічного управління та адміністрування; сертифікація публічних службовців; визначення напрямків індивідуального розвитку (наприклад, складання індивідуальних планів розвитку; визначення напрямків розвитку спільної діяльності в організації (наприклад, формування управлінської команди, розробка програм корпоративного навчання, розробка “профільів посад”).

У Центрі “ОПС” не повинні оцінювати ефективність виконання його поточних посадових обов’язків. Навіть у ситуації відбору на конкретну посаду в Центрі “ОПС” оцінюється потенційна успішність публічного службовця, а не його попередні результати.

Аналіз професійної діяльності – одна з найістотніших складових підготовчого етапу Центру “ОПС”. Аналіз необхідний для подальшої розробки або вибору компетенцій/критеріїв, що моделюють кейси та методики Центру “ОПС”. Унаслідок проведення аналізу професійної діяльності повинно бути визначено набір ключових завдань: що і в яких ситуаціях виконують публічні службовці у професійній діяльності.

Джерелами інформації при аналізі повинні бути: професійна діяльність успішних співробітників; корпоративна культура організації, її переваги і недоліки, стратегія розвитку

організації; моделі професійної діяльності (наприклад, вже існуючі в організації моделі компетенцій, універсальні моделі компетенцій); результати проведеного раніше аналізу прототипів цільової професійної діяльності; у цьому випадку необхідно надати докази, що раніше проаналізована діяльність дійсно тотожна з новим видом.

Залежно від ситуації, можуть змінюватися: по-перше, глибина аналізу (залежить від завдань Центру “ОПС”, складності аналізованої діяльності, адекватності існуючої інформації про неї, подібності нового виду діяльності з тими, що вже були вивчені раніше, наявності існуючих напрацювань в галузі центру оцінювання тощо); по-друге, обсяг аналізу; по-третє, джерела інформації та їх пріоритети.

Наявність компетенцій/критеріїв, придатних для оцінки цільової професійної діяльності, є необхідною умовою під час розробки і проведення оцінювання.

Існують два можливих варіанти визначення компетенцій/критеріїв:

1. Модель компетенцій/критеріїв відсутня. У цьому випадку потрібна розробка всіх компетенцій/критеріїв. Для цього необхідно обрати лише ті виокремлені під час аналізу професійної діяльності зразки поведінки, за якими можливо атестувати, оцінити професійні кваліфікації та сертифікувати професійних службовців.

2. В організації є модель компетенцій/критеріїв. У цьому випадку повинні бути виявлені ключові зразки поведінки, які дадуть змогу атестувати, оцінити професійні кваліфікації та сертифікувати професійних службовців.

Міні-кейси є ключовим методом оцінювання публічних службовців, який передбачає вирішення управлінських завдань про реальні об’єкти, процеси, події або явища у сфері публічного управління та адміністрування.

У Центрі “ОПС” можуть застосовуватися спеціально розроблені або готові кейси, що передбачають моделювання. Необхідно дотримуватися таких правил розробки і/або вибору вправ, що передбачають моделювання:

1. Розробка і/або вибір вправ, що передбачають моделювання на основі визначеної моделі компетенцій/критеріїв.

2. Вправи під час оцінювання повинні відтворювати ключові завдання цільової професійної діяльності: що і в яких ситуаціях повинні виконувати службовці (вправи створюються на основі аналізу її прототипів, схожих видів діяльності).

3. Вправи не повинні суперечити особливостям корпоративної культури організації.

Матеріали кейсів повинні бути представлені у вигляді паперових документів, аудіо-або відеозаписів, електронних документів, що пред’являються за допомогою комп’ютера або інших технічних засобів.

У Центрі “ОПС” допускається використання тестових психометричних методик, що не передбачають прямого спостереження за поведінкою. Для їх використання необхідно провести порівняльний аналіз характеристик, що вимірюються за допомогою цих методик, і встановлених компетенцій/критеріїв. Отримані результати повинні бути зафіксовані в матриці “Шкали тесту / опитувальника – компетенції/критерії”.

У Центрі “ОПС” дозволено застосовувати лише ті психометричні методики, що розроблені для використання у діловому середовищі. Результати психометричної тестової оцінки можуть використовуватися лише як додаткові. Під час використання тестових методик обов’язково повинен бути присутнім фахівець із досвідом застосування інструментарію, що використовується.

Програма оцінювання – підсумковий документ підготовчого етапу, що регламентує проведення конкретного оцінювання. Відповідно до мети оцінювання, програма повинна містити: опис компетенцій/критеріїв і шкали їх оцінки; матрицю “Компетенції/критерії – Методики”; опис методик оцінки, зокрема міні-кейси; організаційний план оцінювання.

Під час розробки програми оцінювання публічних службовців необхідно враховувати особливості корпоративної культури та норми професійної діяльності організації, враховуючи національні, етнічні особливості. Опис компетенцій/критеріїв включає шкали (коефіцієнт вагомості), за якими буде здійснюватися оцінювання. Матриця “Компетенції/Критерії – “Методики” встановлює відповідність між компетенціями/критеріями і методиками, що будуть використані у конкретній програмі Центру “ОПС”.

Первинними в матриці є компетенції/критерії. Матриця повинна бути побудована таким чином, щоб оцінка за кожною з компетенцій/критеріїв здійснювалася не менше ніж за двома методиками, одна з яких повинна бути кейс-стаді. Кожний кейс повинен оцінювати не більше 5 компетенцій/критеріїв; оптимальну кількість компетенцій/критеріїв – 3. Кожний кейс повинен складатися з комплексу матеріалів для публічних службовців і фахівців, які проводять оцінювання. Матеріали для публічних службовців: інструкція, текст вправи, бланки для відповідей (за необхідністю – збір письмових відповідей публічних службовців).

Матеріали для експертів, які здійснюють оцінювання: інструкції (передбачають порядок організації та регламент проведення кожної методики); протокол спостереження (форма для фіксації результатів оцінювання); допоміжні матеріали (наприклад, правила оцінювання, можливі варіанти рішень аналітичних кейсів, питання до інтерв'ю, тести тощо). Комплект матеріалів може бути представлений на паперових або електронних носіях, у форматі аудіо- та відеозаписів.

План спостереження – це таблиця, в якій зазначено усіх публічних службовців і кожному вправу, що оцінюватимуть конкретні експерти. У плані повинні бути зазначені приміщення, в яких проводитимуть кожну вправу, а також хто з публічних службовців і експертів працює у цьому приміщенні (мінімум двоє експертів).

У практиці функціонування Центру “ОПС” одна людина може поєднувати виконання декількох ролей (наприклад, ролі адміністратора і експерта, експерта й тестолога, психодіагноста та експерта, графічного дизайнера і розробника). Далі наведено набір основних ролей фахівців Центру “ОПС”.

Адміністратор визначає концепцію програми оцінювання, відповідає за змістовну частину проведення оцінювання, валідність тестових завдань; адмініструє процес оцінювання, організовує технічну частину процедури Центру “ОПС”, консулює експертів, тестологів, психодіагностів, інструктує публічних службовців, організовує роботу експертів під час проведення процедури оцінювання, відповідає за процедуру зведення (конвертації) оцінок. Кандидатом на роль адміністратора може бути тільки людина, яка пройшла курс навчання для експертів і має досвід роботи.

Адміністратор повинен знати: документи організації, що належать до проведення оцінювання персоналу у сфері публічного управління та адміністрування в Центрі “ОПС”; складові організаційного плану проведення, перелік методик, методів, кейсів, вправ та їх опис; вимоги до приміщень для проведення процедури оцінювання; правила зберігання матеріалів у Центрі “ОПС”; завдання, для вирішення яких розроблена програма оцінювання; володіти навиками організації роботи інших людей; знати всі вимоги, що

пред'являються до підсумкових результатів програми Центру "ОПС"; володіти навиками організації процедури експертного оцінювання.

Експерт бере участь у розробці програми оцінювання, спостерігає, описує, класифікує і оцінює поведінку публічних службовців у Центрі "ОПС". Експерт зобов'язаний пройти спеціальне навчання, після якого він повинен: мати загальне уявлення про метод оцінювання, його можливості та обмеження; базові уявлення про організацію, її особливості професійної діяльності; знати документи організації, що належать до проведення оцінювання, завдання, для вирішення яких розроблена програма оцінювання публічних службовців, програму проведеного оцінювання, вміти спостерігати, описувати, класифікувати і оцінювати поведінку публічних службовців Центру "ОПС" у конкретних вправах; типові помилки кожної із запропонованих вправ, володіти навиками проведення інтерв'ю (якщо інтерв'ю передбачено програмою оцінювання); володіти навиками зведення оцінок; вміти вести протокол спостереження (форму для фіксації результатів оцінювання).

Графічний дизайнер забезпечує супровід програми оцінювання у Центрі "ОПС", зобов'язаний пройти спеціальне навчання, після якого він повинен: знати методологію і практику діяльності Центру "ОПС", зміст оцінюваної діяльності: набір ключових завдань, приклади ефективних і неефективних способів їх виконання, завдання, для вирішення яких розробляється програма оцінювання публічних службовців; основні типи і види вправ, що застосовують у Центру "ОПС", основні види валідності Центру "ОПС"; вміти визначати послідовність вправ і скласти розклад програми оцінювання публічних службовців відповідно до цілей; поставити завдання тестологу в разі необхідності розробки або суттєвої переробки оригінальних кейс-стаді.

У ситуації розробки програми оцінювання і відповідних вправ від дизайнера потрібні навички аналізу професійної діяльності публічних службовців.

Тестолог є розробником вправ відкритого та закритого форматів, зокрема кейсів для Центру "ОПС". Рекомендується обирати на роль тестолога фахівця з фундаментальною підготовкою в галузі соціальної психології або менеджменту. Розробник зобов'язаний пройти спеціальне навчання, після якого він повинен: мати загальне уявлення про метод оцінювання, його можливості та обмеження; базові уявлення про організацію, її особливості професійної діяльності; знати завдання, для вирішення яких розроблена програма оцінювання публічних службовців: атестація, оцінка професійних кваліфікацій, сертифікація; зміст оцінюваної діяльності: основні дії і способи їх виконання, приклади ефективних і неефективних способів; основні типи і види вправ, що застосовуються в Центрі "ОПС"; критерії, індикатори, які необхідно оцінити у вправі; основні види валідності вправ, кейсів, методик Центру "ОПС"; вміти розробляти валідні вправи відповідно до певних компетенцій/критеріїв.

Психодіагност повинен відбирати валідні психодіагностики, що сприятимуть вимірюванню особистісних якостей, здатностей, готовності до професійної діяльності фахівців у сфері публічного управління та адміністрування. Психодіагност здійснює діагностування та вміє заповнювати протокол спостереження (форму для фіксації результатів оцінювання).

Висновки

Підсумовуючи погляди вчених, зауважимо, що ассесмент-центр є один із методів комплексної оцінки публічних службовців, заснований на використанні взаємодоповнюючих методик, орієнтований на оцінку реальних якостей співробітників,

їх психологічних і професійних особливостей, відповідності вимогам посадових позицій, а також виявлення їх потенційних можливостей. Щодо переваг та необхідності використання Центру оцінювання публічних службовців, зазначимо: по-перше, центр має бути незалежним, сертифікованим закладом; по-друге, орієнтований на оцінку реальних якостей співробітників, їх психологічних і професійних особливостей, відповідності вимогам посадових позицій, а також виявлення їх потенційних можливостей; по-третє, є одним із найбільш точних методів оцінки компетенцій публічних службовців, шляхом опитування, тестування, спостереження їх реальної поведінки у ділових іграх та кейсах.

Список використаної літератури

1. Хермелин И., Лайвенс Ф., Робертсон А.Т. Прогностическая валидность Центра оценки: метаанализ // Организационная психология. 2011. Т. 1. № 1. С. 39—49. URL : <http://orgpsyjournal.hse.ru>.

2. Базаров Т. Ю. Технология Assessment Centre. URL : <http://old.ht-lab.ru/cms/component/content/article/1-articles/679—assessment-centre>.

Стаття надійшла до редакції 18.06.2018

Схвалена до друку редколегією 25.06.2018

N. Chernenko

THE ASSESSMENT CENTRE OF PUBLIC SERVANTS: SPECIFIC FEATURES AND REQUIREMENTS

The article theoretically summarizes and systematizes the views of scientists regarding to the definition of the “assessment centre” concept, the system of public servants’ evaluation is characterized; modern methods of evaluating public servants have been determined, the necessity of creating an Assessment Centre has been substantiated, and its specific features and requirements have been revealed.

Keywords: public servants, assessments, personnel, kinds, types, methods, Assessment Centre.