

І. В. Хребтій,

к. держ. упр., начальник управління Центру оцінювання кандидатів на зайняття посад державної служби, Вища школа публічного управління

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-6957-6704>

С. О. Шевченко,

д. держ. упр., професор, професор кафедри адміністративно-правових дисциплін та публічного управління, Дніпровський державний університет внутрішніх справ

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0079-3069>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.23.176

ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДУ ASSESSMENT-CENTER ПРИ ОЦІНЮВАННІ КАНДИДАТІВ НА ЗАЙНЯТТЯ ПОСАД ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

I. Khrebtii,

PhD in Public Administration, Head of the Center for Evaluation of Candidates for Public Service Positions, Higher School of Public Administration

S. Shevchenko,

Doctor of Public Administration, Professor, Professor of the Department of Administrative and Legal Disciplines and Public Administration, Dnipro State University of Internal Affairs

USE OF THE ASSESSMENT-CENTER METHOD IN THE EVALUATION OF CANDIDATES FOR CIVIL SERVICE POSITIONS

Відповідно до законодавства про державну службу проведення конкурсу на зайняття посад державної служби здійснюється відповідно до визначених в установленому законом порядку вимог до професійної компетентності кандидата на зайняття вакантної посади державної служби за результатами оцінювання його особистих досягнень, знань, умінь і навичок, моральних і ділових якостей для належного виконання посадових обов'язків.

Вибір методів оцінювання доцільно здійснювати з метою найповнішого збору доказів можливостей особи, яка виявила бажання приймати участь у конкурсі. Так, як об'єктом оцінювання є кандидат на посаду державної служби, то методи оцінювання повинні відповідати структурі органу влади, його стратегічним цілям, характеру посади державного службовця; цілям, які стоять перед оцінюванням. Методи оцінювання мають бути простими і зрозумілими, передбачати використання кількісних і якісних показників.

Під час вибору методів оцінювання рекомендується враховувати специфічні особливості та потреби особи з метою забезпечення сприятливого психологічного середовища під час проведення оцінювання. Якщо в оцінюванні приймають участь особи з особливими потребами, рекомендується створити необхідні відповідні умови для проходження ними оціночних процедур.

Існує ціла база методів, що може бути застосована під час оцінювання кандидатів при відборі на посади державної служби, з врахуванням вимог до компетентностей кандидатів, оцінки рівня їх кваліфікації та відповідності певній посаді.

У статті охарактеризовано один із методів оцінювання, а саме ассесмент-центр.

Ассесмент-центр — комплексний метод оцінки компетентностей персоналу за допомогою спостереження за їх реальною поведінкою в ділових іграх.

Основними перевагами використання такого методу оцінювання є висока прогностична валідність, за рахунок комплексного використання різних діагностичних процедур; групові дискусії, економічні з точки зору витрат часу на їх побудову і проведення (дають можливість спостерігати і оцінювати відразу кілька учасників); оцінювані отримують обґрунтований зворотний зв'язок щодо своїх сильних і слабких сторін; можливість більш реалістичної самооцінки за рахунок порівняння з оцінками інших людей (перш за все, спостерігачів).

Застосування сучасних методів оцінювання кандидатів на зайняття посад державної служби сприятиме якісному відбору кадрів, підвищенню ефективності та результативності роботи в цілому, загальній оптимізації самого процесу відбору та впровадженню нових технологій у сфері управління персоналом.

Pursuant to the civil service legislation, a competition for civil service positions is conducted in accordance with the requirements for professional competence of a candidate for a vacant civil service position, as determined by the law, based on the results of an assessment of his or her personal achievements, knowledge, skills, moral and business qualities for the proper performance of official duties.

The choice of assessment methods should be made with a view to collecting the most complete evidence of the capabilities of the person who has expressed a desire to participate in the competition. Since the object of the assessment is a candidate for a civil service position, the assessment methods should be consistent with the structure of the government body, its strategic goals, the nature of the civil service position, and the goals of the assessment. The evaluation methods should be simple and understandable, and include the use of quantitative and qualitative indicators.

When choosing the assessment methods, it is recommended to take into account the specific characteristics and needs of the person in order to ensure a favorable psychological environment during the assessment. If persons with special needs are involved in the assessment, it is recommended to create the necessary appropriate conditions for them to undergo assessment procedures.

There is a whole base of methods that can be used in the assessment of candidates for civil service positions, taking into account the requirements for the competences of candidates, assessment of their qualifications and suitability for a particular position.

The article characterizes one of the methods of assessment of candidates for civil service positions.

An assessment center is a comprehensive method of assessing staff competencies by observing their real-life behavior in business games.

The main advantages of using this assessment method are high predictive validity due to the integrated use of various diagnostic procedures; group discussions that are time-efficient in terms of organizing and conducting them (they allow several participants to be observed and evaluated at once); the evaluated receive reasonable feedback on their strengths and weaknesses; the possibility of a more realistic self-assessment by comparing it with the assessments of other people (primarily observers).

The use of modern methods for evaluating candidates for civil service positions will contribute to high-quality selection of personnel, increase the efficiency and effectiveness of work in general, and generally optimize the selection process and introduce new technologies in the field of personnel management.

Ключові слова: державне управління, посади державної служби, оцінювання кандидатів, Ассесмент-центр.

Key words: public administration, civil service positions, candidate evaluation, Assessment-Center.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Для виявлення індивідуальної професійної придатності застосовують різні методичні засоби: тести здобутків (досягнень), тести рівня професійно важливих пси-

хофізіологічних і психічних функцій, методики виявлення мотивацій. Серед методів, за допомогою яких діагностують індивідуальні особливості професійного розвитку, найбільш поширене інтерв'ювання; у психоаналітичній традиції широко використовується тлумачення біографій і автобіографій, "роршах-діагностика". Слід акцентувати увагу, що сучасні вимоги до персоналу публічної служ-

би передбачають наявність у нього, окрім професійно-ділових, високих морально-етичних та особистісних якостей. Саме тому питання формування соціально-психологічних складників професійної діяльності та компетентності публічних службовців у процесі функціонування публічної служби є надзвичайно актуальними.

Застосування сучасних методів оцінювання кандидатів на зайняття посад державної служби сприятиме якісному відбору кадрів, підвищенню ефективності та результативності роботи в цілому, загальній оптимізації самого процесу відбору та впровадженню нових технологій у сфері управління персоналом.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Значний внесок у формування базових положень та концепцій публічної служби, в тому числі оцінюванні компетентностей публічних службовців зроблено як вітчизняними, так і зарубіжними дослідниками. Слід зазначити, що питання оцінювання у публічній службі досліджувалося Н.О. Алужиною, В.Б. Авер'яновим, Ю.П. Битяком, Л.Р. Білою-Тіуною, С.Е. Зелінським, Ю.В. Конотопцевою, В.Р. Кравцем, В.М. Мартиненком, С.К. Хаджирадевою та ін.

Існує цілий ряд досліджень поширення саме такого методу оцінювання, як Assessment-Center. Г. Шулер, Д. Фрир і М. досліджували використання різних методів вибору персоналу в європейському крос-культурному дослідженні, А. Спайкалскі, М. Квінонес, Б. Гауглера і К. Полі займалися оцінкою використання і практикою методів ассесмент-центру в США. А. Райен, Л. МакФарланд, Г. Бейрон і Р. Пейдж опублікували опитування, проведене на 959 підприємствах по всьому світу, яке стосувалося використання методів розвитку персоналу, в тому числі і ассесмент-центру.

Безперечно, їхні наукові доробки мають важливе значення для публічної служби і є методологічним підґрунтям для подальших досліджень. Водночас, суттєві зміни в публічній службі зумовлюють необхідність подальших наукових досліджень зазначеної проблематики, особливо питань щодо методик оцінювання компетентностей кандидатів на зайняття посад публічної служби.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є аналіз використання методу Assessment-Center при оцінюванні кандидатів на зайняття посад державної.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Відповідно до законодавства про державну службу проведення конкурсу здійснюється відповідно до визначених в установленому законом порядку вимог до професійної компетентності кандидата на зайняття вакантної посади державної служби за результатами оцінювання його особистих досягнень, знань, умінь і навичок, моральних і ділових якостей для належного виконання посадових обов'язків.

Вибір методів оцінювання доцільно здійснювати з метою найповнішого збору інформації про компетент-

ності особи, яка виявила бажання приймати участь у конкурсі.

Під час вибору методів оцінювання рекомендується враховувати специфічні особливості та потреби особи з метою забезпечення сприятливого психологічного середовища під час проведення оцінювання. Якщо в оцінюванні приймають участь особи з особливими потребами, рекомендується створити необхідні відповідні умови для проходження ними оціночних процедур.

У статті хотіли би більш детально розглянути такий метод оцінювання, як ассесмент-центр.

Ассесмент-центр (Assessment-Center, центр оцінки) — комплексний метод оцінки компетентностей персоналу за допомогою спостереження за їх реальною поведінкою в ділових іграх.

Елементи цього методу використовувалися при відборі агентів в США часів Другої світової війни. У 1944 р. Служба стратегічних досліджень (в майбутньому ЦРУ) для відбору розвідників застосувала метод імітаційних вправ, що згодом стало вважатися офіційним моментом народження Assessment center.

Саму назву ассесмент-центру було вперше введено в США "Управлінням стратегічних служб" (Office of Strategie Services (OSS)). Вона згадана в книзі "Оцінка чоловіків" ("Assessment of Men", OSS, 1948 р.), яка була написана співробітниками OSS.

У Німеччині під час і після закінчення Першої світової війни за допомогою вправ, схожих на ассесмент-центр вибирали офіцерів тодішнього вермахту (Farago, 1942 р.). Першим застосуванням методу Assessment center в Європі було створення в 1945 р. Відбіркової комісії для державної служби. Комісія оцінювала кандидатів на посади дипломатичної служби.

У період з 1956 року по 1960 рік було проведено перше дослідження з використанням методів ассесмент-центру в індустрії (в компанії "AT & T"). У ФРН підприємства IBM і BAT почали використовувати ці методи з 1970 року (Jeserich, 1981 р.).

Одним із засновників методу комплексної оцінки професійних і психологічних якостей персоналу був У. Байєм (Міжнародний конгрес методу "ассесмент-центр").

Є. Складар і А. Складар відзначили, що метод ассесмент-центру дозволяє оцінити реальні якості кандидатів, їх кваліфікацію і психологічні особливості, відповідність вимогам посадових позицій, а також виявити потенційні можливості фахівців шляхом імітування реальних робочих ситуацій [1].

У військовій сфері метод ассесмент-центру активно використовується в арміях НАТО відразу після Другої світової війни. Метод використовують задля підбору, навчання та розвитку персоналу. З 1960 року більшість американських корпорацій, таких як "IBM", "Sears Holdings", "Standard Oil", також створили власні "Assessment Center" для аналізу персоналу.

При проведенні "ассесмент-центру" використовуються такі інструменти: інтерв'ю; психологічні тести та ділові ігри; презентація перед експертами та іншими учасниками; біографічне анкетування; опис професійних досягнень; індивідуальний аналіз конкретних ситуацій (case-study); експертне спостереження для виявлення професійно важливих якостей. Метод дає змогу

продемонструвати кандидатам свої знання, вміння, здібності та особисті якості в певних ситуаціях [2].

Дуже важливою в оцінюванні є поведінка учасників асесмент-центру в ході виконання спеціальних вправ, які мають назву "Задачі без лідера" (Taskless Tasks), коли група без призначення у ній головного (лідера) отримує колективну задачу достатньо високого рівня складності, яка потребує прояву лідерських якостей і координації діяльності членів групи. При цьому спостерігачі фіксують, як кандидати проявляють лідерство та домінуючий вплив на інших учасників цієї вправи асесмент-центру. Також важливим для оцінки управлінських та лідерських якостей є індивідуальні та групові вправи з планування (Planning Exercise).

Так, перший етап асесмент-центру включає п'ять головних процедур: виконання управлінських дій; обговорення проблеми в групі; прийняття рішення; презентація проекту; підготовка ділового листа. На другому етапі відбувається заповнення бланків психометричних тестів, виконання вправ з виявлення комунікативних здібностей, заповнення особистісних опитувальників. Третій етап: заповнення бланків за взаємною оцінкою в групі оцінюваних.

До основних методів асесмент-центру відносяться:

1. Опитувальні і тестові методи (високий рівень стандартизації, що забезпечує при зборі первинних діагностичних даних високу ступінь незалежності від кваліфікації та особистості дослідника, але обмеженість в можливості оцінити готовність людини працювати в новій, що змінюється ситуації, а також її компетентність — готовність використовувати свої якості як інструменти для вирішення інноваційних завдань).

2. Інтерв'ю (дослідження показують, що традиційні інтерв'ю-методи менш показові, ніж інтерв'ю за компетентностями (інтерв'ю за компетентностями, поведінкове інтерв'ю і т. д.), яке ставить за мету оцінку професійних компетентностей, необхідних для досягнення найкращого результату в роботі. Поведінкове інтерв'ю засноване на припущенні, що модель поведінки, яку людина використовувала в минулому, найкраще передбачить його поведінку в майбутньому. Питання в інтерв'ю за компетентностями формулюються таким чином, щоб людина наводила приклади з власного минулого досвіду. Аналізуючи висловлювання, інтерв'юєр може визначити, демонстрував респондент необхідні компетентності чи ні. Щоб правильно спланувати поведінкове інтерв'ю, важливо спиратися на розроблену модель компетентностей і індикатори поведінки, які визначені заздалегідь.

3. Метод ситуаційної діагностики, заснований на спостереженні за поведінкою випробуваних в симульованих, модельних ситуаціях. Важливим фактором є можливість діагностувати готовність людини моделювати мотиви і вирішувати реальні завдання в ситуаціях, що постійно змінюються. Ситуаційні вправи є стандартизованими методами, в яких імітуються критичні професійні ситуації. Основою спостереження є рішення поставлених перед учасниками завдань. Поведінка учасників фіксується спостерігачами на основі попередньо визначених показників. Окремі вправи (презентація, дослідження випадків) і групові дискусії (групові дискусії без ведучого) можуть проводитися усно (групові дискусії, інтерв'ю, презентація) або письмово (дослідження ви-

падків). Самопрезентація — індивідуальне подання учасником себе групі. Процедура складається з двох етапів: розповідь про себе (2 хв.) і відповіді на питання аудиторії (1 хв). Діагностуються такі критерії, як: відкритість, прийняття ситуації невизначеності як ресурсу (компетентність "Самоорганізація діяльності", комунікативна компетентність). Кейс — вправа, що моделює процес роботи з різноплановою, мінімально структурованою письмовою інформацією, прийняття рішень на її основі і проектування їх реалізації в заданих умовах тривалістю 20 хв. (Діагностуються: стратегічне мислення, інтелектуальна ініціатива, інформаційна компетентність, самоорганізація діяльності, орієнтація на результат). Групові дискусії — обговорення учасниками в рамках заданого алгоритму результатів індивідуальної роботи з вирішення проблеми. За часом: 15 хвилин на індивідуальну роботу, потім 15 хвилин на узгодження в парах, 15 хвилин на узгодження в четвірках, 15 хвилин — у групах до восьми чоловік, 15 хвилин (якщо група більше восьми) — узгодження в загальній групі (загальна тривалість: 45—60 хв.). Існують групові дискусії без ведучого і групові дискусії, при яких один з учасників — головний. При групових дискусіях без ведучого 4—8 учасників отримують одне завдання, яке вони повинні вирішити разом протягом встановленого часу (найчастіше до 1 години). Учасники повинні обговорити проблеми і прийти до узгодженого результату. Завдання можуть бути спільними, коли одну проблему може обговорювати вся група і немає протиріч в інтересах окремих членів групи. Завдання можуть бути конкурентними, якщо учасники повинні займати по відношенню один до одного протилежні позиції внаслідок відмінності ролей або обмеженості ресурсів. Групові дискусії без ведучого призначені для спостереження здібностей до лідерства, компетентності у вирішенні проблем і соціально-інтерактивної поведінки. Організаційно-управлінська гра. У грі відбувається моделювання управлінської ситуації з ціллю прийняття рішень по стратегії розвитку організації і окремих її частин. На відміну від інших методів, гра ґрунтується на основі реальних проблем даної організації, обговорення яких важливо в даному випадку і дає можливість оцінити управлінські здібності кандидатів, а також запропоновані ними конкретні програми дій.

4. Метод експертного оцінювання. На етапі формування аналітичної групи майбутні члени експертної комісії (спостерігачі, керівники установи, експерти та спеціалісти в галузі експертних методів) визначаються з метою, завданнями, термінами проведення оцінювання та узгоджують загальний план дій стосовно створення системи критеріїв оцінювання. На другому етапі, враховуючи специфіку діяльності, членами аналітичної групи визначається набір вимог до претендентів на посаду. Діяльність при цьому розглядається як набір циклів з характерною для кожного циклу послідовністю дій. Наступний етап передбачає отримання для кожного циклу діяльності обґрунтованих наборів якостей, дій, особливостей поведінки, на основі яких і формуватиметься критеріальна база оцінювання. Результати численних досліджень комплексних оціночних процедур, Центрів оцінки, свідчать про те, що програми, які включають більшу кількість методів, мають більшу валідність [3].

Використання повного пакету методів асесмент-центру в організації є досить дорогою процедурою, тому деякі методи скорочуються, спрощуються або видаляються зовсім. Разом з тим, незважаючи на витратність, загальновизнано, що комплексна систематична організація асесмент-центру є найефективнішим інструментом оцінки кандидатів [4].

За результатами проведеного аналізу можемо констатувати, що метод має як переваги, так і недоліки при використанні.

Основними перевагами використання такого методу оцінювання є висока прогностична валідність, за рахунок комплексного використання різних діагностичних процедур; групові дискусії, економічні з точки зору витрат часу на їх побудову і проведення (дають можливість спостерігати і оцінювати відразу кілька учасників); оцінювані отримують обґрунтований зворотний зв'язок щодо своїх сильних і слабких сторін; можливість більш реалістичної самооцінки за рахунок порівняння з оцінками інших людей (перш за все, спостерігачів).

Серед основних переваг методу:

1) дозволяє прогнозувати майбутню успішність кандидатів, їх емоційну стійкість та психологічну витривалість;

2) розгорнуті оцінки, що даються центром, сприймаються кандидатами як більш справедливий і об'єктивний, оскільки експерти центрів не пов'язані з оцінюваними;

3) оцінки фокусуються на ключових компетентностях кандидатів;

4) стандартизація тестових вправ забезпечує рівні шанси всіх кандидатів.

Також існують і складнощі при застосуванні цього методу оцінювання, так метод витратний (як по фінансам, так і по часовим межах); ситуація групової дискусії без ведучого певною мірою штучна і обмежує імітацію виробничої реальності. Крім того, вона дещо стандартизована. Перевага дискусії з ведучим — в можливості імітації більш реальної виробничої ситуації. Однак такий шлях неекономічний. Кожен учасник повинен отримати можливість вести групу. Навіть в кількості шести учасників — це величезні часові витрати. На практиці ця проблема вирішується так: учасники протягом однієї групової дискусії по черзі змінюють один одного в ролі керівника дискусії через встановлений проміжок часу.

Серед проблем, що заважають більш широкому використанню методу, можна назвати такі:

1. Більш високі фінансові витрати порівняно з іншими методами оцінки; вимагає більше часу, що витрачається спостерігачами і кандидатами; необхідна підготовка методичних та інших матеріалів;

2. Досить низький коефіцієнт корисної дії; велика частина матеріалів і висновків виявляється незатребуваною;

3. Складнощі зі стандартизацією групових вправ [5], адже для вдалого використання оцінних методик необхідно довести, що вони вимірюють саме те, для чого створювалися (обґрунтувати валідність). Такі вимоги містяться в міжнародних стандартах по методу асесмент-центру [6], які є реально діючим орієнтиром для спільноти оцінювачів. Очевидно, що в груповій дискусії

важко домогтися рівності умов для всіх, незалежно від обставин.

Учасники асесмент-центру повинні бути поінформовані про сам процес, порядок оцінювання, вимоги, роль спостерігачів, отримання кінцевих результатів.

Щоб система оцінки була ефективною, необхідно дотримуватись таких умов: універсальність оціночної системи для всіх категорій персоналу, суворий регламент усіх стандартів і норм оцінки, вибір методів (кількісних, якісних, комплексних).

До складу команди спостерігачів рекомендується залучати як представників державних органів, так і психологів, бо саме так можна досягти точності в оцінюванні. Вік, посада, яку займає спостерігач мають другорядне значення. Важливим фактором є критерії оцінки. Всі критерії, включені в список, повинні бути оцінені за результатами проведених процедур. Дуже важливо, щоб по одному і тому ж критерію оцінка була проведена неодноразово і в процедурах різного типу (і в тестах, і в групових вправах і т.д.). Це дасть змогу отримати повний спектр інформації щодо заданого параметру.

Для структуризації методів потрібна зведена таблиця процедур і методик оцінки, в якій мають бути зазначені оцінювані компетентності та методи, що застосовуються для їх оцінки. Отже, сам вибір методів і форм проведення оцінки компетентностей повинен забезпечувати досягнення цілей оцінки (призначення на посаду, оптимізація розстановки кадрів і т. д.). Проведення оцінки повинно здійснюватися кваліфікованими, підготовленими фахівцями.

Добре проведений центр оцінки може дати кращий прогноз майбутніх результатів і прогресу, ніж судження, зроблені лінійними або навіть кадровими менеджерами [7]. Організація оцінних процедур повинна забезпечувати об'єктивність і точність оцінки, що сприятиме якісному виконанню мети посади майбутнього державного службовця (вказана у формі посадової інструкції державних службовців категорій "Б" та "В" [8]), а також створенню можливостей для реалізації і розвитку його потенціалу.

Серед основних переваг психометричних інструментів для цілей комплексної оцінки кандидатів на державну службу в асесмент-центрі можна виділити наступні:

1. Підвищення критеріальної валідності, тобто збільшення ймовірності правильного прогнозу;

2. Цінна додаткова інформація при діагностиці певних конструктів (компетентностей). Наприклад, в дослідженні Crawly для компетентності "Аналіз і рішення проблем" кореляція з інтелектуальним тестом склала 0,44;

3. Виявлення потенціалу учасника, його здатності до навчання, визначення стилю керівництва, управлінської мотивації, тобто отримання інформації, що лежить за межами вимірюваних компетентностей, але дозволяють відповісти на питання: "Чому учасник діяв так?";

4. Особистісні опитувальники в якості "стандартизованого інтерв'ю". Це дозволяє зняти критику суб'єктивності зі звичайних інтерв'ю, що відкриває великі можливості використання опитувальників в доповненні до них.

5. Підвищення економічності процедури: тести необхідно лише роздати і обробити за заданим алгоритмом.
6. Допомога в проведенні ефективного зворотного зв'язку.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Отже, оцінювання кандидатів на зайняття посад державної служби за допомогою методу асесмент-центру забезпечить більшу відкритість державної служби, дозволить подолати "кланові" механізми формування кадрового складу, забезпечить потрапляння на службу кандидатів за принципом професійної компетентності; забезпечить можливість достовірної оцінки особливо важливих і разом з тим найбільш важко оцінюваних компетенцій держслужбовця: ціннісних орієнтирів, етичних підстав професійної діяльності, обумовлених необхідністю здійснювати діяльність відповідно до моральних норм, пріоритетами політики держави і регіональної політики, дотриманням законних інтересів громадян.

Завдяки асесмент-центру, орієнтованого на імітацію, кандидати отримують реалістичну попередню інформацію про вакантну посаду. Зменшується ризик призначення не на ту посаду. Підвищується об'єктивність оцінки в очах учасників асесмент-центру, так як за оцінку відповідає не одна людина, а багато спостерігачів. Підвищення по службі сприймаються як справедливі.

Література:

1. Гарматюк О.А., Бакса Х.К. Зарубіжний досвід у системі оцінювання персоналу. "Інноваційні аспекти ресурсо-використання" ТНТУ: матеріали IV Міжнар. наук-практ. конф., м. Тернопіль, 27 березня 2015 р. С. 96—97.
2. Грицевич Т.Л., Капінус О.С., Мацевко Т.М., Ткачук П.П. Соціально-психологічні технології управління військовими колективами: навчально-методичний посібник. Львів: НАСВ. 2018. 242 с.
3. Кляйнманн М. Асесмент-Центр. Сучасні технології оцінки персоналу. Харків: Гуманітарний Центр. 2004. 128 с.
4. Про затвердження Порядку розроблення посадових інструкцій державних службовців категорій "Б" та "В": наказ Національного агентства України з питань державної служби від 11.09.2019 р. № 172-19. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1077-19#Text> (дата звернення: 01.10.2024).
5. Скляр Є.П., Скляр А.О. Застосування методу асесмент-центру в оцінюванні професійних спроможностей персоналу. Вісник Східноукраїнського нац. університету імені Володимира Даля. 2013. № 16 (205). С. 82—85.
6. Guidelines and Ethical Considerations for Assessment Center Operations. International Journal of Selection and Assessment. 2009. Vol. 17.3. P. 243—253.
7. Armstrong M. A Handbook of Human Resource Management Practice. 2006. 431 p.
8. Feher Z. Managing Director, Hogan Assessments Europe. The Future of HR Assessment in 2018: 5 Hot Trends Shaping the Industry. Assessment of Men. Selection of Personnel for the Office of Strategic Services. Rinehart & Company Inc. 1948. 541 p.

References:

1. Garmatyuk, O.A. and Baksa, H.K. (2015), "Foreign experience in the system of personnel evaluation", Innovatsijni aspekty resurso-vykorystannia TNTU, materialy IV Mizhnar. nauk-prakt. konf. [Innovative aspects of resource use of TNTU, materials of the IV International Scientific and Practical Conference], Ternopil, Ukraine, pp. 96—97.
 2. Hrytsevych, T.L., Kapinus, O.S., Matsevko, T.M. and Tkachuk, P.P. (2018), Sotsial'no-psykholohichni tekhnolohii upravlinnia vijs'kovyvy kolektyvamy [Social and psychological technologies of management of military collectives], NASV, Lviv, Ukraine.
 3. Kleinmann, M. (2004), Assessment-Tsentr. Suchasni tekhnolohii otsinky personaly [Assessment Center. Modern technologies of personnel assessment], Humanitarian Center, Kharkiv, Ukraine.
 4. National Agency of Ukraine on Civil Service (2019), Order "On Approval of the Procedure for Developing Job Descriptions for Civil Servants of Categories "B" and "C", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1077-19#Text> (Accessed 01 October 2024).
 5. Sklyar, E.P. and Sklyar, A.O. (2013), "Application of the assessment center method in assessing the professional capabilities of staff", Bulletin of the Volodymyr Dahl East Ukrainian National University, vol. 16 (205), pp. 82—85.
 6. "Guidelines and Ethical Considerations for Assessment Center Operations" (2009), International Journal of Selection and Assessment, vol. 17.3, pp. 243—253.
 7. Armstrong, M. (2006), A Handbook of Human Resource Management Practice, Kogan Page Publishers, London, UK.
 8. Feher, Z. (1948), The Future of HR Assessment in 2018: 5 Hot Trends Shaping the Industry. Assessment of Men. Selection of Personnel for the Office of Strategic Services, Rinehart & Company Inc, NY, USA.
- Стаття надійшла до редакції 27.11.2024 р.

<https://nayka.com.ua>

Електронне фахове видання

Ефективна
ЕКОНОМІКА

Виходить 12 разів на рік

Журнал включено до переліку наукових фахових видань України з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б») Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292

e-mail: economy_2008@ukr.net

viber: +38 050 3820663