

8. Гесць В. М. Характер перехідних процесів до економіки знань [Текст] / В. Гесць // Економіка України. – 2004. № 4. С 4-44.

9. Ляшенко І. М. Економіко-математичні методи та моделі сталого розвитку [Текст] / І. М. Ляшенко – К.: Вища школа, 1999. – 236 с.

10. Миркин Б. М. Устойчивое развитие: вводный курс [Текст] : Учебное пособие / Б. М. Миркин, Л. Г. Наумова – Москва: Университетская книга, 2006. – 312 с.

11. Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера [Текст]: наукове видання / Р. С. Дяків, А. В. Бохан, В. М. Горбаль та ін. – К.: Міжнародна економічна фундація, 2002. – 703 с.

УДК 615 (045)

Т. Н. Шкода

ЦЕНТР ОЦІНКИ КОМПЕТЕНЦІЙ ПРАЦІВНИКІВ

В статті проаналізовано підходи провідних компаній у сфері HR-консалтингу до проблеми створення центру оцінки компетенцій працівників підприємств.

Ключові слова: компетенція, працівник, центр оцінки.

В статтє проанализированы подходы ведущих компаний в сфере HR-консалтинга к проблемам создания центра оценки компетенций сотрудников предприятий.

Ключевые слова: компетенция, сотрудник, центр оценки.

The approaches of leading HR-consulting companies to creation problems of employees' competencies assessment center are considered in this article.

Key words: competence, employee, assessment center.

Постановка проблеми. Для того, щоб підприємство могло відстояти своє місце на ринку та бути успішним в жорстких умовах конкурентної боротьби, воно має відповідально поставитися до процесу оцінки компетенцій талановитих працівників, які претендують на місце у складі його команди. Власний центр оцінки для підприємства є досить витратним на початку діяльності, проте умови великої кількості претендентів і вакансій ймовірна економія ресурсів підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Взагалі дослідженнями центрів оцінки займалося багато відомих вчених, таких як: Лециевский К. Д., Ферч-Реввер К. [2]; Страдвік Л. [4]; Х'юзлід М. А. [5]. Також багато публікацій з проблем центрів оцінки компетенцій з'явилося в Україні в професійних журналах з управління персоналом: Макдональд Б. [3]; Шаліна А. [6] та в бізнес-енциклопедіях [1].

Невирішена раніше частина загальної проблеми. В рамках управління талантами підприємства побудова центру оцінки дасть можливість визначити наскільки компетенції працівників відповідають вимогам організації. Адже ціль оцінки персоналу полягає у вивченні ступеня готовності працівника до виконання поставлених задач.

Мета статті. Знову ж таки наголосимо, що питання створення центру оцінки компетенцій працівників підприємства постійно змінюються під впливом тенденцій розвитку компанії. Саме тому аналізується передовий досвід в сфері управління персоналом.

Викладення основного матеріалу. Кожний інструмент оцінки має свої обмеження і ступінь валідності. На сьогодні не існує інструменту зі стовідсотковою валідністю. Тому для комплексної оцінки кандидатів часто використовуються комбінації інструментів оцінки, в яких один інструмент доповнює інший. Як видно з таблиці 1 [1], найбільшу ступінь точності оцінки компетенцій можна отримати в результаті застосування центру оцінки (оскільки стимулятор не застосовується у бізнес-середовищі).

Таблиця 1. - Ймовірність/ступінь точності оцінки різних інструментів оцінки

<i>Інструмент оцінки</i>	<i>Ймовірність</i>
Звичайна співбесіда	17
Особистісний опитувальник	25
Тест	35
Структурована співбесіда	35
Бізнес-симуляція	40
Центр оцінки персоналу	75
Стимулятор	85

На нашу думку, дуже вдалим є визначення компанії Hudson для центру оцінки [1]: «Центр оцінки – це комбінація бізнес-симуляцій і тестів, які дозволяють простежити наперед визначену групу компетенцій і оцінити їх досить об'єктивно», яке підкреслює саме оцінку компетенцій як основну ціль роботи центру оцінки. Для того, щоб оцінити в якій мірі проявляється у учасника центру оцінки та чи інша компетенція, його поміщають в контекст, який дозволяє учаснику продемонструвати наявність і ступінь розвитку компетенції., оскільки це дозволить виявити потенціал працівника і розробити програму розвитку. Адже, як зазначає А. Шаліна [6]: «Важливо не те, що працівник знає і вміє сьогодні, важливо те, чи здатен він бути ефективним завтра». На думку Б.Макдональд, представника напряму HR-консалтингу компанії Делойт, [3] центр оцінки можна умовно розділити на три основні компоненти: зміст, процеси та інфраструктуру. Розглядаючи зміст було б добре спочатку зрозуміти, які компетенції компанія збирається оцінювати. Це процес, що складається з декількох кроків, який часто починається зі створення профілю ідеального кандидата. Цей профіль має бути розроблений з використанням різних джерел, таких як люди, що працюють в теперішній час на даній посаді, а також їх підлеглі і керівники, і, якщо необхідно, на основі думок клієнтів компанії. Для кожної посади, для якої передбачається проводити оцінку кандидатів, має бути створений профіль, і кандидати повинні оцінюватись відносно даного профілю. Серед сфер, які належать до оцінювання, варто згадати поточні службові обов'язки, профілі тих спеціалістів на даній посаді, які перевищують очікування компанії, а також ключові показники ефективності для цієї посади. Як тільки

компанія визначила ідеальний, на її думку, профіль, наступним кроком повинно бути створення списку моделей поведінки, необхідних для задоволення вимог даного профілю. Ці моделі необхідно розділити на відповідні категорії, такі як якості, навички, знання і т.п. Як тільки ці моделі поведінки будуть класифіковані, компанія може почати складати список компетенцій, потрібних для конкретної посади (див. рис. 1).

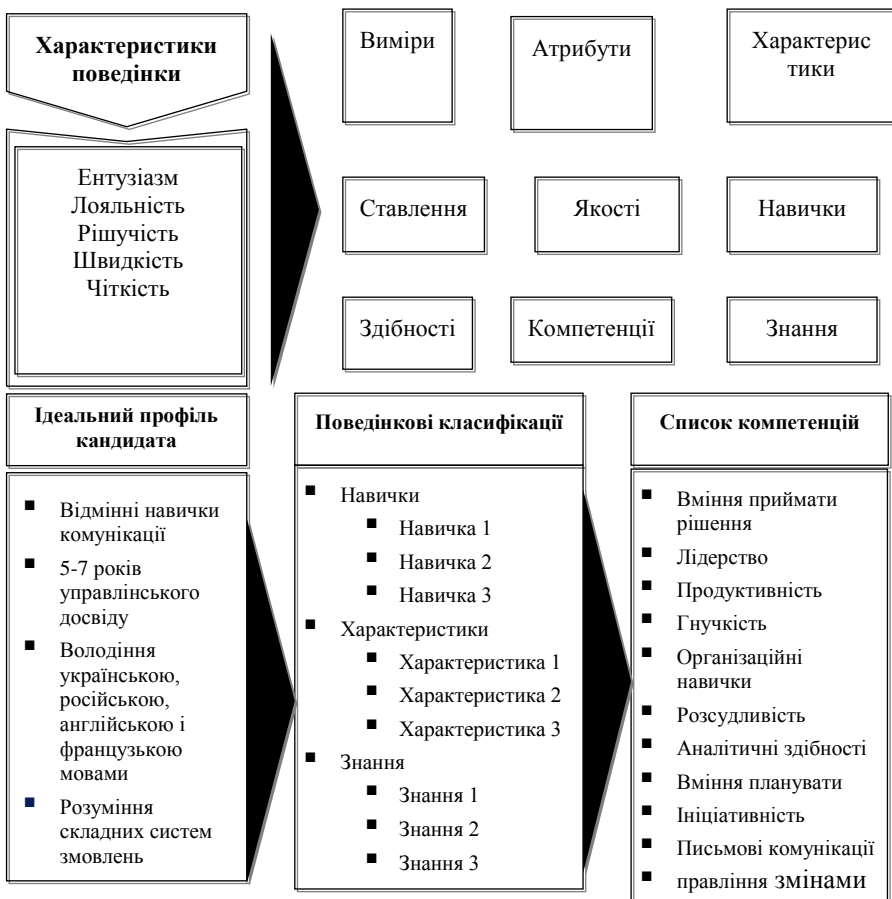


Рисунок 1. Характеристики профілю ідеального кандидата [3].

Зазвичай для забезпечення ефективності своєї роботи і найбільш точного вимірювання компетенцій, що вимагаються, центр оцінки повинен використовувати цілий ряд методів оцінки. Стандартні методи включають [4]:

- індивідуальні ділові вправи – кандидата поміщають в реальні робочі ситуації;

- рольові ігри – групи кандидатів розігрують умовні ситуації, що вимагають застосування конкретних компетенцій, знань або навичок, в деяких випадках здійснюється найом актора для виконання ролі покупця або постачальника;

- аналіз ситуації – групі кандидатів пропонують умови конкретної ситуації, і вони в результаті спільної роботи повинні визначити способи її вирішення, особливо корисно при цьому використовувати приклади з реального життя;

- письмові тести – зазвичай використовуються для перевірки навичок рахування і критичного мислення або особливої навички, необхідної на даній посаді, наприклад, навички написання звітів;

- індивідуальні інтерв'ю – багато хто використовує традиційні інтерв'ю, зазвичай проводять наприкінці робочого дня, щоб експерт з оцінки і кандидат могли обговорити його підсумки.

Для вимірювання кожної компетенції необхідно використовувати від трьох до п'яти оціночних вправ з тим, аби повністю оцінити кандидата, котрий може бути добре знайомий з одними ситуаціями і бути не зовсім впевненим в інших. Такий підхід дає людині, яка не зовсім вдало відповіла на питання тесту в одному напрямку, можливість продемонструвати свої навички в іншому. Поміщаючи кандидата в різноманітні ситуації, компанія отримує можливість створити більш повну картину про нього, як про майбутнього працівника. Тип вправи залежить від компетенції, яку хочуть виміряти. Наприклад, якщо потрібно перевірити бухгалтерські або математичні навички, найкращим вибором буде письмовий тест. Якщо ж компанія веде свою господарську діяльність в умовах підвищеного стресу, рекомендується проведення індивідуальних ділових вправ, аналіз ситуацій і вправ на прийняття групових рішень.

Етап формування процесів передбачає створення умов, за яких центр оцінки зможе здійснювати свою діяльність на постійній основі. Він включає те, яким чином відбувається запрошення людей і встановлюється черговість, наявність всіх необхідних матеріалів; як забезпечується різноманітний склад кандидатів з тим, аби можна було провести їх порівняльну оцінку.

Отже, процес оцінки кандидатів включає наступні дії [5]:

1. Попередній відбір

- оцінити анкети
- розіслати запрошення кандидатам
- виділити категорії кандидатів і скласти графік
- забезпечити інструкціями
- отримати підтвердження від учасників

2. Підготовка матеріалів

- підготувати видання
 - переконатися, що запрошені люди прибули
 - переконатися, що оцінювачі володіють актуальною інформацією і знають своє коло обов'язків
 - переконатися, що приміщення і обладнання готові
3. Оцінювання
- отримати відгуки від оцінювачів відразу після зустрічі
 - зосередитись з оцінювачами на критеріях
 - швидке виправлення тих оцінювачів, які не використовують критерії
 - завершення завдань вчасно, щоб оцінювачі мали можливість провести обговорення результатів/виставити фінальні оцінки
4. Наступні дії
- після зустрічі можна провести роботу за результатами оцінювання з кандидатами і оцінювачами (в залежності від ситуації)
 - вважається хорошою практикою давати зворотній зв'язок кандидатам, які не пройшли відбір, для того, щоб вони розуміли свої сильні і слабкі сторони.

Підприємство повинно пам'ятати, що кандидат на посаду також оцінює організацію; таким чином центр оцінки, який ефективно управляється, повинен відображати інтерес з боку компанії і викликати у кандидата бажання відповісти згодою, якщо йому або їй зроблять відповідну пропозицію. Інфраструктура включає всі фізичні (матеріальні) аспекти центру оцінки в компанії. Її ключовим елементом є самі експерти з оцінки. На першому етапі були розроблені матеріали, а тепер хтось повинен потурбуватися про те, щоб вони опинились в потрібному місці і в потрібний час. Іншим важливим аспектом третього етапу є забезпечення центру оцінки людьми, здатними ефективно ним керувати.

Висновки. Всі професійні експерти з оцінки повинні розуміти, яким чином використовувати вправи і як проводити оцінку кандидатів за допомогою або на підставі спостережень, записів, класифікації, складання рейтингів і обговорень. Вони повинні вміти оцінювати компетенції, використовуючи спеціальні показники поведінки, наприклад, в рамках підходу компанії Делойт. Не існує вроджених навичок хорошого інтерв'юера, оскільки будь-яка компанія, що має бажання створити свій власний центр оцінки, повинна переконатися, що її працівники пройшли навчання на курсах підготовки інструкторів, які розроблені спеціально для центрів оцінки. Отже, наявність подібного центру оцінки в компанії дасть можливість відбирати професійних спеціалістів, що в свою чергу забезпечить додаткові конкурентні переваги самому підприємству.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Бизнес-энциклопедия «Руководство директора по персоналу». [Текст] – К.: ООО «Рынок Медиа», 2010. – 418 с.

2. Лециевский К.Д., Ферч-Реввер К. TG. Assessment Center. Как успешно пройти тестирование в центре оценки специалистов. [Текст] – М.: Омега-Л, 2008. – 128 с.
3. Макдональд Б. Создание центра оценки. [Текст] – Управление персоналом, № 10 (169), 2007 г. – 14-17 с.
4. Страдвик Л. Центры оценки и развития. Тренинг наблюдателей. [Текст] – М.: Hippo Publishing Ltd., 2003. – 272 с.
5. Хьюзлид Марк А. Оценка персонала: как управлять человеческим капиталом, чтобы реализовать стратегию. [Текст] – М.: Вильямс, 2007. – 432 с.
6. Шалина А. Будущее центров оценки. [Текст] – Управление персоналом, № 10 (169), 2007 г. – 18-19 с.

УДК 658.5

Дребот С.Д.

ВИЗНАЧЕННЯ КЛАСІВ НЕБЕЗПЕК ДЛЯ МОДЕЛЮВАННЯ ПРОЦЕСІВ МОНІТОРИНГУ

В статті визначено основні класи небезпек та склад показників, що їх характеризують для підприємств дорожньо-будівельної галузі.

Ключові слова: моніторинг, моделювання процесів, клас небезпеки

In the article certainly basic classes of dangers and composition of indexes, that they are characterized for enterprises road-building industries.

Key words: monitoring, modeling, hazard class

В статье определены основные классы опасностей и состав показателей, которые характеризуют для предприятий дорожно-строительной отрасли.

Ключевые слова: мониторинг, моделирование процессов, класс опасности

Постановка проблеми. В сучасних умовах функціонування підприємства зумовлюється різноманітними чинниками, що виступають джерелами змін економічної ситуації. Для побудови ефективної системи моніторингу кожному підприємству необхідно визначити власну позицію відносно радіусу дослідження процесів, широти використання поняття зовнішнього і внутрішнього середовища, комплексу структурних одиниць, що підлягають дослідженню.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. На основі аналізу наукових джерел доведено, що характер впливів на підприємство формують групи екзогенних і ендогенних чинників.

Головними екзогенними чинниками кризи на підприємстві можуть бути: спад кон'юнктури в економіці в цілому; зменшення купівельної спроможності населення; значний рівень інфляції; нестабільність господарського та податкового законодавства; нестабільність фінансового та валютного ринків; посилення конкуренції в галузі; криза окремої галузі; сезонні коливання; посилення монополізму на ринку; дискримінація підприємства органами влади та управління; політична нестабільність у країні місцезнаходження підприємства або в країнах підприємств –