

и детали для всей гаммы тракторов, выпускаемых МТЗ, была построена ПФ комплексного аргумента. С помощью данной модели можно охарактеризовать основные процессы на предприятии и проследить за использованием ресурсов.

Таким образом, можно отметить, что множество комплексных чисел достаточно широко и, следовательно, с их помощью можно описать объекты более сложной структуры, поэтому это перспективное направление. Так как не все закономерности в экономике являются достаточно просто описываемыми, то комплексное представление математической модели в виде функции от комплексной переменной расширяет возможности исследователя. Производственные функции позволяют использовать их не только для многовариантных прогнозов развития предприятия, но и для анализа протекающих процессов на производстве.

А.А. Федорович

Белорусский государственный экономический университет (Минск)

МЕТОД ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ. ЦЕНТР ОЦЕНКИ КОМПЕТЕНЦИЙ

К настоящему времени в Республике Беларусь выросло немало менеджеров, имеющих хорошее современное образование, опыт работы в иностранных и/или отечественных компаниях, ряд реализованных успешных проектов. Однако потребности развивающегося бизнеса опережают предложения рынка специалистов. В условиях ужесточения конкуренции, когда уменьшается привычная прибыль, отечественный собственник стремится сократить расходы, в том числе и на заработную плату сотрудников. А пришедшие в Беларусь иностранные операторы рынка и те, кто намереваются это сделать, привыкли получать небольшую прибыль и готовы дать нашим специалистам реальную цену в виде высокой заработной платы и социального пакета.

Все это приводит к предпадовой ситуации на рынке труда: собственникам бизнеса нужны дешевые хорошие и талантливые специалисты, а специалисты готовы развиваться дальше в других компаниях, получая за свою работу достойное вознаграждение.

Общество постепенно переходит от экономики, где люди искали компании, к экономике, где компании ищут людей. Сейчас именно талантливый, обученный и хорошо мотивированный персонал может создать фирме конкурентное преимущество. Для многих компаний именно дефицит необходимых сотрудников является главным ограничителем роста.

Выход для компаний, не готовых платить, как они считают, «много», — поиск талантов, которые будут развиваться и расти в компании. Тогда встает вопрос о более тщательной оценке рекрутируемых канди-

датов. Здесь может помочь метод компетенций. Этот метод выгодно отличается от других методов оценки и развития по большинству параметров, предлагает использование единого языка в процессе развития бизнеса, поскольку дает возможность описать большинство из должностей с помощью 10—12 индивидуальных компетенций.

Кроме того, использование метода компетенций дает достаточно высокую степень формализованности и объективности результатов. И даже начинающий специалист, проводящий оценку по методу компетенций, добьется большей достоверности, чем самый опытный рекрутер, который работает на основе метода неструктурированного интервью, поскольку достоверность прогноза на основе метода компетенций равна 40—60 % в то время, как для неструктурированного интервью этот показатель составляет от 15 до 38 %. На практике причины обращения к компетенциям вызваны тремя главными задачами: рекрутмент и отбор; обучение и развитие; вознаграждение и оплата.

Система управления компетенциями включает основные этапы:

- моделирование компетенций — определение компетенций, необходимых для эффективности сотрудника на данной должности, ранжирование их по значимости и определение необходимого уровня выраженности;

- оценка — определение уровня выраженности компетенции у данного сотрудника, сравнение их с требуемым уровнем и определение направлений развития;

- мониторинг — определение изменений, связанных с изменением деятельности менеджеров и их развитием, а также изменение деятельности системы по окончании периода развития.

Центр оценки компетенций особенно эффективен для оценки сотрудников среднего звена и топ-уровня, однако не все, что применяется для специалистов среднего звена, может подойти для топ-менеджеров. Центр оценки — это мероприятие, в процессе которого ряд кандидатов принимает участие в серии упражнений и/или тестов в присутствии обученных наблюдателей, и их результаты оцениваются по ряду заранее выработанных компетенций или критериев. В этом методе моделируются условия, с которыми в реальности может столкнуться человек при выполнении определенных служебных обязанностей. При проведении центра оценки следует уделять серьезное внимание профессиональной подготовке тех, кто будет оценивать кандидатов, и психологической подготовке самого оцениваемого.

Подготовка кандидатов. Необходимо прежде всего ознакомить всех оцениваемых с нормами прохождения центра оценки: какие цели преследует это мероприятие? какова его продолжительность? как оно будет организовано? в чем будет заключаться роль кандидата? какие задачи стоят перед оценщиками?

Подготовка консультантов. Как и кандидатов, оценщиков тоже необходимо подготавливать к прохождению центра оценки. Они должны понимать, каким образом выстроена система компетенций в данной

организации: что это такое? как измеряются компетенции в процессе центра оценки? какова в этом непосредственно роль наблюдателя? каким образом они должны аргументировать свои выводы? Необходимо точно установить, демонстрирует ли кандидат какой-либо поведенческий индикатор или у него отсутствует данный навык. А поскольку наблюдатели в центре оценки являются судьями и выносят свой приговор, т.е. оценку кандидату, то она должна основываться только на фактах его трудовой биографии и, если так можно выразиться, даже на уликах в ней. Это очень ответственная деятельность, которая также требует систематического контроля.

*О.И. Цивинская, магистр экон. наук
КСО «Внешстройинвест» (Минск, Беларусь)*

РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

В настоящее время в условиях быстрого устаревания профессиональных знаний и навыков способность организации постоянно повышать квалификацию своих сотрудников является одним из важнейших факторов успеха и процветания. Несоответствие квалификации персонала и потребностей организации отрицательно сказывается на результатах ее деятельности. Развитие персонала является важнейшим условием успешного функционирования любой организации и основывается на учебных процессах, управляемых и финансируемых организацией, для которой эти учебные процессы предназначены. Совокупность элементов, содействующих повышению кадрового потенциала организации в соответствии с ее целями, называется системой развития персонала. В основе этой системы лежит профессиональное развитие сотрудников организации.

Профессиональное развитие — приобретение сотрудниками новых компетенций, знаний, умений и навыков, которые они используют или будут использовать в своей профессиональной деятельности. Значение профессионального развития заключается в повышении мотивации сотрудников, их преданности организации, повышении конкурентоспособности сотрудников на рынке труда, создании благоприятного климата в организации, повышении интеллектуального развития сотрудников и укреплении их уверенности в себе. Для адекватного определения потребностей профессионального развития каждая из участвующих в этом процессе сторон должна понимать, под воздействием каких факторов складываются потребности организации в развитии своего персонала.

Основной метод профессионального развития — это профессиональное обучение сотрудников.

Профессиональное обучение — процесс формирования у сотрудников организации специфических профессиональных навыков посредством специальных методов обучения.