

– збереження при відборі газу максимального потенціалу продуктивності комплексу;

– наявність чіткого інформаційного потоку для забезпечення прогнозу в потрібних кількостях газу залежно від сезону;

– вирішення фінансових питань у зв'язку із зберіганням певної кількості газу (передоплата, гарантії оплати тощо).

Здатність підприємств газової промисловості сприйняти новітні методи та принципи логістичного управління дозволить їм ефективно функціонувати, забезпечить стійкість та пристосування в умовах динамічного зовнішнього середовища.

1. Савкін Б.П., Пінчук С.О. Про комплексування підземних сховищ природного газу в Україні // *Нафтова і газова промисловість*. 1996. № 3. С.53–54. 2. Алымов А.Н., Гребенкин Г.Г., Кальченко В.Н. и др. *Топливо-энергетический комплекс и система газоснабжения региона*. К., 1986. 3. Евдокимов А.Г., Тевяшев А.Д., Дубровский В.В. *Моделирование и оптимизация потокораспределения в инженерных сетях*. М., 1990. 4. Савкін Б.П., Мудрий І.В., Пінчук С.О. *Задачі оптимізації функціонування комплексів підземного зберігання газу в Україні // Нафтова і газова промисловість*. 1997. № 6. С.36–39.

УДК 331.042

ПІДБІР КАДРІВ ЗА МЕТОДИКОЮ «ASSESSMENT-CENTER»

© Шуляр Р.В., 2000

ДУ «Львівська політехніка»

Стаття присвячена проблемам адаптації методик підбору кадрів до змін у сучасному менеджменті та пристосуванню методик кадрового підбору до нових вимог стосовно менеджерів, а саме: вимог з числа когнітивних та вимог стосовно участі, підтримки та вміння організації групового мислення в колективах працівників.

This article deals with problems of adapting of the personal selecting methods to changes in reality and new requirements for managers. Among them there is requirement of taking part, sustainig and getting skilles of organizing group training in a group body.

Останні тенденції в удосконаленні методів управління та менеджменту виражаються у переході до так званого «нового управлінського мислення» [2], англійською – lean management [3].

«Нове управлінське мислення» полягає насамперед у постійному розробленні нових і вдосконаленні наявних систем і моделей управління та кадрової політики, систематичному пошуку нових, досконаліших форм і методів управління, шляхів підвищення продуктивності праці та зниження витрат, забезпеченні гнучкості та оперативності виробництва, підвищенні якості продукції та обслуговування споживачів [2].

Система «нового управлінського мислення» передбачає [2]:

- постійне здійснення інвестицій у людський капітал;
- пошук та використання джерела зниження втрат;
- залучення працівників різних категорій до управління;
- розвиток та всіляке заохочування активності працівників;
- поєднання фіксованої оплати праці з часткою працівників у отриманні прибутку.

Система «нового управлінського мислення» приводиться в дію безпосередніми виконавцями, людьми, і передбачає прихід до управління «менеджерів нового типу», які зі своїми якостями та здібностями могли б працювати за новими методами. У комплексі вимоги до менеджера «нового типу» зображено на рис.1 [2].

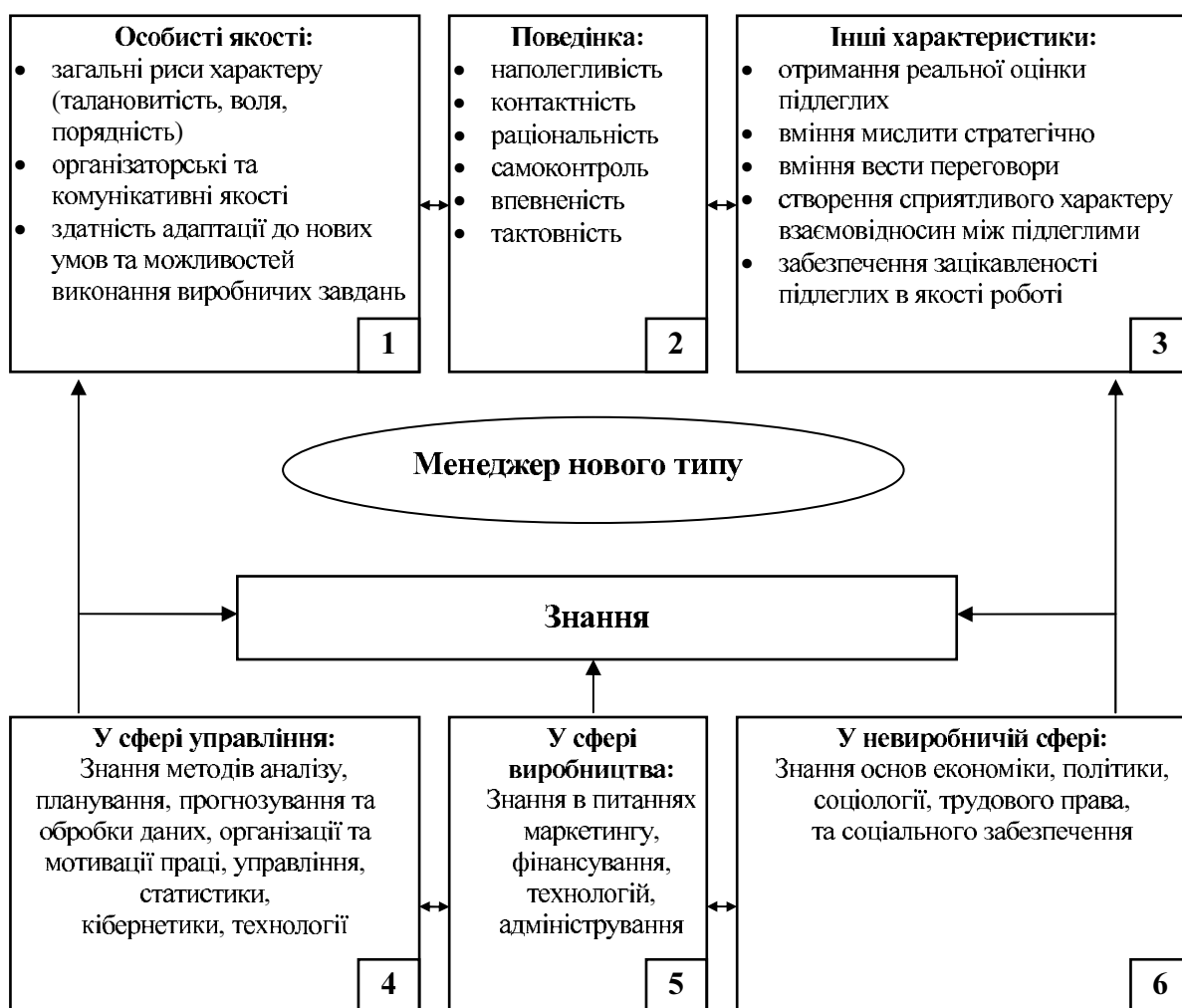


Рис.1. Вимоги до менеджера «нового типу»

Відповідно до схеми основою для відбору кадрів на керівні посади, посади менеджерів повинні бути знання у відповідних сферах, а сам відбір проводиться на підставі особистих якостей, характеристик поведінки та вмінні співпрацювати з людьми.

Проблема відбору кадрів, у зв'язку з вищесказаним, набуває нових аспектів, оскільки доводиться комбінувати більшою кількістю змінних, щоб досягнути оптимальної комбінації індивідуум–місце праці (посада). Сьогодні в Україні під час відбору кадрів переважно враховуються фахові знання кандидатів. Це пов'язане з певним дефіцитом кваліфікованих спеціалістів у деяких сферах економіки (частина схеми внизу – блоки 4,5,6) [2].

Крім постійно зростаючих вимог до працівників стосовно їх знань у відповідних сферах, що пов'язане із збільшенням наукоємності всіх галузей економіки, під час оцінювання кандидатів велику роль відіграє їх здатність до роботи з людьми, групами людей. Останнє викликане саме необхідністю переходу до «нового управлінського мислення» («lean management») [2].

«Assessment-Center» (англ. – «центр оцінки») – це загальна назва сукупності методів відбору кадрів, що містять низку інструментів діагностики якостей, здібностей та поведінки індивідуума.

«Assessment-Center» називають також агентства з відбору кадрів, що використовують відповідні методики.

«Assessment-Center» набули поширення саме в останні роки у зв'язку з посиленням наголосу на таку якість особистостей, як «групове мислення». У 1990 році, наприклад, близько 20 % найбільших німецьких підприємств проводили відбір кадрів саме через «Assessment-Center» (для порівняння у 1983 – 10 % підприємств) і 40 % підприємств відбирали за такою методикою trainee-працівників (практикантів) [3].

Особи, що найчастіше проходять відбір через «Assessment-Center», – це управлінці, випускники ВЗО, також журналісти та абітурієнти. У США часто так відбирають також працівників поліції, викладачів, педагогів, пожежників тощо.

Існують дві форми організації «Assessment-Center»:

1. Може засновуватись як юридична особа, що як окреме підприємство працює на замовлення з підбору кадрів для інших компаній.
2. Може організовуватись як окремих відділ чи підрозділ відділу на великому підприємстві і виконувати завдання з підбору кадрів на даному підприємстві.

Основні сфери застосування «Assessment-Center»:

- внутрішній та зовнішній підбір кадрів;
- процес планування виробничих процесів;
- консультування з вибору професії;
- оцінка кадрів, потенціалу кадрів;
- аналіз інтелектуальних якостей;
- формування груп (команд);
- консультації з питань освіти та перекваліфікації;
- проектування робочого місця;
- дослідження (соціологічні, психологічні).

Основні методики, що застосовуються у «Assessment-Center»:

- індивідуальні проби на робочому місці та симуляція завдань (завдання організації, планування, прийняття рішення, контролінг, аналіз тощо);

- групові дискусії (з розподілом і без розподілу ролей);
- інші групові завдання на основі конкуренції або кооперації;
- доповіді та презентації;
- рольові ігри (напр. інтерв'ю-презентація, переговори з продажу);
- інтерв'ю, опитування;
- особисте представлення;
- економічні ігри, симуляції прийняття складного рішення;
- тести на особисті якості та здібності;
- тести особистості та інтересів;
- набори питань з біографії.

З даного переліку видно, що методики загалом відомі із класичної школи кадрової політики. Мають свої особливості у «Assessment-Center» групові дискусії, групові завдання, рольові ігри, економічні ігри. Характерним для «Assessment-Center» є те, що одночасно оцінюються декілька осіб, групою (від 6 до 12), які є кандидатами на посаду (посади), і оцінюються вони спеціалістами, незалежними експертами (у співвідношенні 1:2 до числа кандидатів).

Група, що проводить відбір, складається передусім з лінійних керівників (головним чином з представників двох вищих ступенів ієрархії від ступеня, на посаду якого проводиться відбір кандидатів), а також з психологів та працівників кадрового відділу. За предмет дослідження береться не результат завдання, що поставлений перед групою, а процес прийняття групою рішення та поведінка окремих її членів у цьому процесі [3].

У загальному випадку дослідження в «Assessment-Center» відбуваються за такою схемою:

1. Насамперед ставиться завдання, щоб вибір аспектів поведінки для дослідження не мав негативного впливу на достовірність аналізу «Assessment-Center». Тобто дослідження мають сконцентруватися на певних визначальних аспектах, які дозволять передбачити та виявити якості індивідів. За одним з правил «Assessment-Center» змістовної відповідності вдається досягнути завжди, коли дії піддослідних осіб безпосередньо оцінюють за тими поняттями, які впливають з самих вимог до вакантної посади або переверяються на відповідність займаної особи [3].

У таблиці подана так звана матриця «Вимог-методик», яка застосовується у «Assessment-Center» переважно в рамках реструктуризації підприємства [3].

З матриці видно, що кожний аспект вимог до кандидатів досліджується за певною методикою, що забезпечує достатньо повною мірою надійність оцінки. І навпаки, для кожної методики підбирається певний вид вимог, що в такий спосіб порівнюються з результатами досліджень.

Аналогічно, до кожного аспекту вимог можуть підбиратися заходи підвищення кваліфікації кадрів чи відповідно визначатися і пропонуватися для виправлення виявлені недоліки в учасників дослідження.

За таким простим принципом відбувається інтеграція заходів діагностики та розвитку кадрів [4].

Матриця «Вимог-методик»

Когнітивні вимоги	Методики «Assessment-Center»							
	Дискусії у групі	Тестування	Рольова гра	Презентація	Відео завдання	Аналіз ситуації	Завдання з планування	Когнітивні завдання
Аналіз проблеми	+	+		+	+	+	+	+
Обробка інформації		+		+			+	+
Прийняття рішень (рішучість)		+	+			+		
Мислення і дії у взаємозв'язку		+			+	+	+	

2. Далі складаються відповідні рекомендації до проведення дослідження, які повинні містити:

- перелік попередніх досліджень: тести на інтелект, склад особистості тощо;
- вимоги до біографічних даних ;
- поділ учасників дослідження на групи: 6–12 чоловік, бажане співвідношення статей 50-50 %;
- форма розташування групи: круглий стіл, велике приміщення з доброю акустикою;
- спосіб фіксації інформації: переважно дві відеокамери, розташовані з двох боків столу, за яким розміщена група;
- перелік характеристик поведінки осіб-учасників дослідження, які найбільше підходять для роботи на посадах, що розглядаються;
- схема відбору за виявленими характеристиками:
 - а) відбір за найкращими з виявлених характеристик осіб;
 - б) відбір за встановленими вимогами;
 - в) відбір з урахуванням важливості поставлених вимог [1].

Попередні дослідження дозволяють встановити тип вищої нервової системи індивідуума, як і у класичній школі підбору кадрів. Це дає змогу формувати групу піддослідних осіб таким чином, щоб зібрати в ній людей з якомога повним набором типів нервових систем. Така тактика дозволяє з більшою ймовірністю моделювати поведінку індивідумів.

Приклад аспектів оцінки якостей особи у груповій дискусії [3]:

– *кооперація*:

- є дружнім і контактним;
- спостерігає за іншими членами групи;
- прислухається до інших, дає висловитися іншим;
- наголошує на основній загальній цілі;
- іде на компроміси;

- аргументує відкрито і прямо.
- *домінування*:
- робить пропозиції для обговорення;
- оцінює, коментує висловлювання інших;
- аргументує переконливо, наполегливо;
- не знічується під критикою;
- прагне уваги з боку інших;
- говорить голосно і виразно;
- діє напевно і самовпевнено.

3. Проводяться попередні відбори кандидатів. Весь процес відбору включно з груповою дискусією розбивається на три етапи, за правилами «Assessment-Center» – на три дні. Згідно з проведеними психологічними дослідженнями оцінку кадрів слід проводити саме у декілька днів. Дослідження, результати яких приймаються за визначальні, проводяться в останні дні. Справа в тому, що в перші дні досліджень слід рахуватися з симуляціями кандидатів, поданням ними ознак поведінки та якостей їм не притаманні. Тобто повинен спрацювати так званий механізм пристосування, адаптації до умов роботи, після чого можна очікувати більш об'єктивних результатів досліджень [3, 4].

4. Проводиться групова дискусія. За її результатами складаються порівняльні таблиці кандидатів залежно від оцінки їх дій експертами, створюється психологічний портрет кожного члена групи, який дозволяє моделювати поведінку індивідуума в певних ситуаціях, що пов'язані з професійною діяльністю [4].

Така система відбору кадрів мала б в Україні велике практичне значення, оскільки розвиток у державі визначається насамперед орієнтацією на ринкові відносини і входження у світове співтовариство високорозвинутих країн, де такі методи відбору кадрів набувають все більшої популярності. Звичайно, пріоритетним для України залишається наразі вдосконалення організаційних структур та системи управління як у економіці загалом, так і в окремих її структурних одиницях підприємствах. Адже організаційні структури адміністративно-командної системи управління, що залишилися нам у спадок від СРСР, не здатні сприяти розв'язанню завдань та проблем, що постають у зв'язку з переходом до ринкової економіки [2].

Паралельно слід створювати механізми для переходу до «нового управлінського мислення», де будь-яка виробнича система розглядається як «соціотехнічна», що поділяється на дві підсистеми:

- технічна – механізми, обладнання, технології, а також управлінські знання, організаційні структури, методи планування, розробка робочих місць, рівень кваліфікації персоналу, її професійний склад;
- соціальна – форми стимулювання праці, стиль управління, участь працівників в управлінні і прийнятті рішень, можливості кар'єри та ротатії кадрів, організаційну культуру, відбір кадрів тощо [2].

«Assessment-Center» завдяки адаптованості своїх методів до таких умов може бути ефективною складовою сучасного управління в Україні. Сьогодні спеціалізованими

підприємствами з відбору кадрів у нас в країні є так звані «Рекрутингові агентства», що проводять відбір працівників на замовлення інших компаній, мають бази даних вакансій та осіб, що шукають роботу. Але методи «Assessment-Center» ці агентства не використовують, оскільки вони вимагають дещо більших затрат при замовленні такого роду досліджень та підборі кадрів для замовників. Крім того, галузь спеціалізованого відбору кадрів перебуває поки що на стадії зародження. В Україні не до кінця оцінена важливість ролі спеціалізованих кадрових агентств, і підприємства здебільшого проводять відбір кадрів власними силами, застосовуючи при цьому класичні методики та схеми [7].

1. Герберт Штрुни. «*Verhalten in Organisationen*»: Західносаксонська вища школа. Цвіккау, 1998. Ч.2. 2. Георгій Щекин. *Новое управленческое мышление требует прихода менеджеров нового типа* // Персонал. 6/1998. 3. Габріель Карнер. *Psychoologische Personalauswahl*. Мюнхен, 1995. 4. Арнольд Кітцман. «Assessment-Center». Бамберг, Баварія, 1990. 5. Клаус Квеліус. *Fit fürs Assessment Center*. Гамбург, 1993. 6. Рольф Вундерер. *Innovatives Personalmanagement*. Нойвід, 1995. 323 с. 7. Андрій Миронюк, Олена Мозгова. *Як уникнути помилок при доборі кадрів* // Галицькі контракти. 1999. N 8.

УДК 658.012.4:656.013(477)

РАЦІОНАЛЬНЕ ВИКОРИСТАННЯ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ ДЛЯ ОНОВЛЕННЯ РУХОМОГО СКЛАДУ ТАКСОМОТОРНИХ ПАРКІВ

© Ярошевич Н.Б., 1999

ДУ «Львівська політехніка»

Стаття містить дослідження можливостей раціонального використання фінансових ресурсів основних фінансових джерел автотранспортних підприємств для оновлення рухомого складу; в контексті викладеного розкриваються особливості підприємств таксомоторного обслуговування пасажирів. Пропонуються для практичного використання критерії конкурентопридатності транспортних засобів таксомоторних парків.

The article contains researches of possibilities of rational using of financial resources from main financial sources of autotransport's corporations for renewing of vehicles; in the context of material, the article clears the peculiarities of passengers' taxi-service. There is a number of usefull criterias to evaluate of competitiveness of taxi transports suggested in the article.

Аналіз діяльності транспортних підприємств показує, що значні диспропорції у структурі капіталу, великий ступінь зношеності активної частини основних виробничих фондів, нестача обігових коштів для їх оновлення, важкість вибору відповідної моделі транспортного засобу поміж численними видами і моделями, що пропонуються на рин-