

МІЖРЕГІОНАЛЬНА
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ

*Матеріали Четвертої
Всеукраїнської наукової конференції,
м. Київ – Дубаї (ОАЕ), 28 лютого – 5 березня 2012 р.*

Київ
ДП «Видавничий дім «Персонал»
2013

Видання здійснене в рамках проекту “Наукові праці МАУП”

К65

Концептуальні засади формування менеджменту в Україні:
Матеріали Четвертої Всеукр. наук. конф., м. Київ – Дубаї (ОАЕ),
28 лют. – 5 берез. 2012 р. / МАУП; уклад. О. В. Баєва, Н. І. Новальська,
Л. В. Старих. — К.: ДП “Видавничий дім “Персонал”, 2013. — 292 с.

До збірника увійшли доповіді пленарних та секційних засідань, в яких розглядалися питання управління стратегічним зростанням конкурентоспроможності підприємств, сучасних аспектів управління персоналом, управління освітою та методики викладання у вищій школі, концепцій розвитку управління бізнесом, проблем та перспектив розвитку менеджменту в галузі охорони здоров’я.

Для науковців, освітян, менеджерів різних рівнів управління, а також усіх, хто цікавиться проблемами менеджменту та розвитком управлінської думки в Україні.

ББК 65.9(4УКР)290-2я43

© Міжрегіональна Академія управління
персоналом (МАУП), 2013

© ДП “Видавничий дім “Персонал”, 2013

Н. Г. Швець Роль та місце ергономіки в підготовці сучасних менеджерів.....	110	для побудови освітніх програм під- готовки магістрів за спеціальністю “Адміністративний менеджмент”	143
Л. В. Бірдус Зарубіжний досвід проведення атестації персоналу	114	Л. В. Старих Досвід організації проходження наскрізної практики студентами спеціальності “Маркетинг”, спеціалізації “Маркетинг медицини та фармації”	147
В. М. Колпаков Проблеми методологічного сервісу системи самоменеджменту керівника.....	117	К. О. Ткаченко Організаційно-економічні механізми підготовки фахівців водного транспорту.....	151
Л. А. Дяченко До питання про організаційні підходи управління трудовим колек- тивом та їх взаємозв’язок із рівнем прибутку підприємства	120	Н. В. Головач Структурно-функціональна модель професійної компетентності фахівця з управління персоналом та економі- ки праці	155
І. М. Николин Нематеріальне стимулювання продуктивності трудової діяльності в умовах сучасного виробництва	123	І. Я. Жабюк Оцінка стану національної економічної безпеки в Україні.....	162
Л. С. Дорошенко Особливості формування трудового потенціалу в умовах транс- формації економіки.	126	А. І. Бобунов, Т. В. Семенюк Метод навчання фахівців ситуаційного менеджменту на підставі експертної інформації	166
М. В. Колпаков Самоменеджмент у системі економічних відносин персоналу під- приємств.....	130	С. Ф. Радзімовська Формування та розвиток адміні- стративної культури.....	169
Л. В. Бірдус, Д. Т. Віннічук Організація діяльності управлінського персоналу молочної ферми	133	Н. О. Комісаренко Топ-менеджери ХХІ століття	173
Н. І. Лапицька Роль кадрового діловодства в системі управління персоналом.....	138	О. В. Куроченко, М. О. Левченко Методи оцінювання рівня економічної безпеки підприємства.....	176
Н. Г. Чайка Необхідні вміння сучасних менеджерів як орієнтир		М. С. Дученко Управління бізнес-процесами на підприємстві та їх оцінка.....	180

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ПРОВЕДЕННЯ АТЕСТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

Оцінка результатів праці – основа для комплексної атестації персоналу і служить її інформаційною базою. Динамічний розвиток економіки привів до впровадження в зарубіжних корпораціях нових систем атестації, завдяки цьому вона стала складним комплексним завданням. Тому вивчення зарубіжного досвіду проведення атестації персоналу є актуальним і необхідним завданням для запозичення певних особливих методик атестаційної перевірки в практиці українських підприємств.

Розглянемо зарубіжний досвід проведення атестації, нетрадиційні підходи в атестації персоналу організації для оцінки сильних і слабких сторін українських підприємств у контексті атестаційної перевірки персоналу.

У країнах з розвинутою ринковою економікою системи атестації працівників мають різні назви: “річна атестація державних службовців”, “оцінка результатів діяльності”, “оцінка службовців з точки зору досягнення намічених цілей” і т. д. При цьому системи атестації включають такі елементи: регулярні співбесіди, оцінка досягнутих результатів, підбиття річних підсумків роботи, атестацію за рік, управління вибором цілей, визначення завдань та ін. [1, 24].

Атестація персоналу в зарубіжній літературі — це перевірка відповідності компетенції співробітників покладеним на них обов’язкам та оптимальності розподілу функцій з метою забезпечення найефективнішого вирішення корпоративних завдань. Мета атестації у зарубіжних корпораціях — визначення сильних і слабких сторін кожного працівника. Це здійснюється за допомогою певних методів [4, 200].

Від результатів атестації працівника залежить його становище у зарубіжній корпорації, матеріальна забезпеченість, задоволеність роботою. За розробку програми атестації (тобто вибір часу проведення, методів оцінки, поширення і збирання бланків) несе відповідальність кадрова служба корпорації. Найважливішими характеристиками працівника є його розумові здібності, здатність працювати в колективі, бажання й можливості виконувати поставлені завдання, а також загальні риси характеру, що переважно цінується в Японії.

Для визначення розміру заробітної плати здійснюється оцінювання персоналу. В основу оцінки покладена так звана “жєневська схема”, що містить розумові і фізичні вимоги, відповідальність і умови праці.

Персональні оцінки можуть проводитись як з відома, так і без відома оцінюваного, при цьому не важливо, одержує він результати оцінки чи ні [3, 158].

У процесі підготовки до проведення атестацій персоналу велика увага приділяється створенню “моделей” фахівців та керівників. Як правило, їх основою є “харизматична теорія”. Згідно з цією теорією конкретну посаду може зайняти лише та людина, яка має певні риси. Визокремлення якостей — критеріїв, необхідних для успішної професійної діяльності, було й залишається об’єктом вивчення багатьох представників сучасних зарубіжних шкіл та наукових напрямів.

Атестація та оцінювання персоналу в зарубіжних країнах є строго регламентованими на всіх етапах процедур, і насамперед оціночних форм, що забезпечені детальними інструктивними матеріалами. Служби управління персоналом контролюють реалізацію загальних принципів проведення атестації та оцінювання персоналу на практиці.

Наприклад, на державній службі у Великобританії процес атестації тісно пов’язаний із заповненням звітної анкети, що складається з восьми друкованих сторінок. Анкета містить такі частини: 1) особисті дані (ім’я, прізвище і т. п.); 2) мета і опис роботи за минулий рік; 3) опис роботи на наступний рік; 4) пропозиції щодо підвищення рівня кваліфікації; 5) наміри чи пропозиції щодо службового переведення; 6) думка працівника, який підлягає атестації, про підготовлений на нього звіт, і якщо він бажає — про особу, яка

підготувала цей звіт; 7) деталізація та оцінювання особистих якостей; 8) оцінювання можливостей службового росту; 9) думка особи, яка затверджує звіт, про працівника, який атестується, і про його звіт; 10) підтвердження працівника, який контролює атестацію, що атестація пройшла відповідно до встановлених правил [2, 221–222].

Атестація працівників є найважливішим інструментом управління персоналом в американській практиці. Чергова атестація проводиться щорічно і є обов’язковою для всіх працівників. Результати атестації працівників лягають в основу прогнозу їх подальшого використання, що знаходить вираження в плануванні ділової кар’єри. У США використовуються також різні методи атестації персоналу. Один з найпоширеніших методів складається з оцінки державних службовців за 15-ма критеріями з комбінацією цифрових та текстових шкал. Кожен з використовуваних п’ятнадцяти елементів має п’ять ступенів.

Після оцінювання за окремими критеріями безпосередній керівник оцінює роботу службовця (задовільно, досить задовільно або незадовільно), потім вищий керівник і, нарешті, — організована для визначеної сфери державної служби комісія. На завершення визначається підсумкова оцінка. Така атестація відбувається один раз на рік, а працівник, який підлягає атестації, підписує річну оцінку. Цим він підтверджує факт ознайомлення з її змістом. Невдоволеність сучасних компаній традиційними методами атестації персоналу обумовила по-

шук ними нових підходів щодо оцінювання працівників [3].

Отже, з проведеного аналізу можна зробити такі висновки:

1. Атестація персоналу в зарубіжній літературі — це перевірка відповідності компетенції співробітників покладеним на них обов'язкам та оптимальності розподілу функцій з метою забезпечення найвищої ефективності вирішення корпоративних завдань. Мета атестації в зарубіжних корпораціях — визначення сильних і слабких сторін кожного працівника.

2. У процесі підготовки до проведення атестацій персоналу велика увага приділяється створенню “моделей” фахівців та керівників. Як правило, їх основою є “харизматична теорія”.

3. Атестація та оцінювання персоналу в зарубіжних країнах є строго регламентованими на всіх етапах процедур, і насамперед оціночних форм, що забезпечені детальними інструктивними матеріалами.

Таким чином, зазначені методи-ки проведення атестації персоналу в

США та Великобританії можуть активно запроваджуватися в практиці українських підприємств, звичайно, з конкретними коригуваннями та доповненнями, враховуючи особливості законодавства, управлінської сфери тощо.

Література

1. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: Навч. посіб. — К.: Кондор. — 2003. — 296 с.
2. Менеджмент: Понятійно-термінологічний словник / За ред. Г. В. Щокіна, М. Ф. Головатого, О. В. Антонюка та ін. — К.: МАУП, 2007. — 744 с.
3. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: Навч. посіб. — К.: КНЕУ, 2002. — 351 с.
4. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. — М., 1998.
5. Травин В. В., Дятлов В. А. Менеджмент персонала предприятия. — М.: Дело, 2000. — 272 с.