

Студент 4 курсу
факультету економіки і права ХНЕУ

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД У СФЕРІ ОЦІНКИ КАДРІВ

Анотація. Розглянуто зарубіжний досвід у сфері оцінки кадрів, який може бути використаним на вітчизняних підприємствах для вдосконалення системи оцінки кадрів.

Аннотация. Рассмотрен зарубежный опыт в сфере оценки кадров, который может быть использован на отечественных предприятиях для совершенствования системы оценки кадров.

Annotation. The article deals with foreign experience in the evaluation of personnel, which can be used for domestic enterprises to improve the system of evaluation of personnel.

Ключові слова: кадри, оцінка кадрів, зарубіжний досвід, методи оцінки кадрів.

Ефективність роботи організації складається загалом з ефективності використання всіх організаційних ресурсів, у тому числі потенціалу кожного співробітника [1], тобто від ефективної оцінки кадрів залежить ефективність діяльності організації загалом.

Оцінка персоналу в Україні, з теоретичної та практичної точки зору, перебуває на етапі становлення. Є багато проблем із її організацією та проведенням, вона має розрізнений і несистемний характер, не відповідає багатьом базовим принципам, відсутні комплексність і взаємозв'язок між оцінними методами тощо. Усе це обумовлює актуальність обраної теми статті.

Проблеми, що стосуються оцінки кадрів, досліджувалися у працях таких закордонних науковців, як: А. Алавердов, М. Альберт, Г. Зіммель, В. Веснін, М. Мескон, В. Абрамов, В. Лагутін, Г. Щокін. Аналогічною проблематикою займалися і вітчизняні науковці: О. Крушельницька [2], О. Ситнік [3], В. Савченко [4] та ін.

Система оцінки кадрів на вітчизняних підприємствах потребує вдосконалення, яке може спиратися на накопичений зарубіжний досвід.

У західних фірмах значна увага приділяється оцінці кадрів уже на стадії їх підбору: аналізується наявність помилок в автобіографії або "резюме", де обґрунтовується можливість зайняття посади та наміри щодо подальшої роботи; використовується написання твору про співвідношення майбутньої роботи з життєвою метою кандидата та її реалізацією (компанія Honda в штаті Огайо (США)). Лише після оцінки керівниками і колегами завдання кандидата-робітника допускають до основних випробувань. Претенденту на посаду пропонується заповнити анкету із 14 блоків запитань (10 у кожному), лист-заяву обсягом до 15-ти рядків і пред'явити фотографії. Анкета і лист-заява проходять графологічну експертизу за 238-ма параметрами, а фотографії – фізіогномічну за 198-ма. За аналізом стилю і характеру написання й відповідей на запитання психологи визначають специфіку особистості автора [1].

Для систематичного та детального вивчення якісного складу працівників у США, Великобританії застосовують так звану систему оцінки "по заслугах". Суть її полягає в порівнянні працівників з особами, вибраними як еталони, у попарному порівнянні працівників один з одним з точки зору їх загальної відносної цінності для підприємства, у ранжируванні – оцінці працівників, починаючи від найкращого до найгіршого [5].

Доцільним для запровадження в Україні є досвід передових підприємств Росії щодо застосування різних приладів для оцінки особистих якостей працівника. Наприклад, апарат "Луч" дає змогу спеціалістам перевірити такі якісні характеристики, як кмітливість і швидкість орієнтації. При підборі кадрів і їх оцінці може бути корисною комп'ютерна програма особистісної психодіагностики "Менеджер", яка містить три програми: "Консул", "Менеджер" і демонстраційну версію. Програма "Консул" призначена для конфіденційного оперативного незалежного визначення користувачем своїх інтелектуальних, емоційних і поведінкових особливостей, "Менеджер" – для відбору осіб, здібних до навчання менеджменту. Демонстраційна версія допомагає адаптуватися до роботи з програмою, одержати навички роботи з програмою і уникнути помилок при тестуванні [1].

Заслугує на увагу досвід американських підприємств щодо оцінки й підбору лінійних керівників. Наприклад, у General Motors на обговорення кандидатури головного інженера заводу витрачається по 3 – 4 години на найбільш важливих корпоративних нарадах, де визначається виробнича політика фірми. Важливе місце відводиться самооцінці, яка дозволяє встановити працівникові свої сильні та слабкі сторони, які потім обговорюються. Працівник, отримавши на руки екземпляр оцінної форми, повинен обговорити сильні та слабкі сторони своєї діяльності (компанія Control Data), визначити напрями вирішення поставлених завдань і покращення якості роботи [2].

Значна увага приділяється ефективності оцінки результатів діяльності персоналу. За результатами досліджень у США встановлено, що більше 90 % компаній застосовують ту чи іншу систему оцінки результатів трудової діяльності. Узагальнення отриманих даних (за дослідженнями на General Electric) привели до таких висновків: критика не є ефективним засобом інформування підлеглих про недоліки в їх роботі, вона викликає захисну реакцію; надання раз чи двічі на рік інформації щодо оцінки роботи працівників є неефективним, і періодичність оцінки має встановлюватися залежно від ситуації; не слід обговорювати питання про оцінку результатів діяльності і зарплату одночасно.

Показовим є запровадження системи атестації: на 80,2 % компаній атестація поліпшує виконання роботи. Систематична атестація дозволяє визначати і виправляти погані звички в роботі; 66 % компаній використовували її

послужний список співробітників і їх досягнення для визначення розміру збільшення заробітної плати; більше ніж на 61 % компаній атестація поліпшує моральний стан; майже 53 % компаній використовують її для визначення кандидатів на посади керівників і створення групи потенційних керівників [6].

Наприклад, у компанії Control Data працівникові за тиждень повідомляють дату співбесіди. Він повинен підготуватись з таких питань:

як він сам оцінює свою діяльність;

наскільки успішно виконав поставлене завдання і що перешкодило досягнути кращих результатів;

що потрібно зробити для покращення якості роботи.

Однією з цілей оцінки діяльності персоналу в західноєвропейських фірмах є визначення контингенту працівників, за рахунок якого можна проводити скорочення. Корпораціям, передусім, необхідно звільнитись від працівників, що не відповідають вимогам робочого місця. Існує дві причини звільнення:

індивідуальне звільнення з метою заміни неефективних працівників;

ліквідація або суміщення управлінських робочих місць. Наприклад, Кабінет Міністрів України провів скорочення працівників за рахунок перебудови управлінських процесів, використання нової інформаційної технології, ліквідації непотрібних управлінських ланок [2].

Корисним є досвід Японії з оцінки персоналу, яка передбачає визначення результатів праці робітника, його здібностей, характеру, здатності до певного виду діяльності для вирішення питань управління кар'єрою працівника. Встановлюється жорсткий зв'язок результатів оцінки працівників з оплатою і преміюванням. Підвищення окладів здійснюється щорічно переважно 1-го квітня, а премії видаються два рази на рік. Оплата праці за результатами оцінки, на погляд автора, удосконалила традиційну японську систему оплати праці за віком і стажем. Сьогодні виплата премій обумовлюється оцінкою здібностей і результатом праці. Намітилась позитивна тенденція і в оплаті праці – до 30 – 40 % її розміру є не постійною, оскільки узгоджується з результатами праці. Оцінка кадрів є регулярною, обов'язковою для всіх, оформляється оцінними листами або картками оцінки кадрів [3].

Досвід зарубіжних підприємств з питань оцінки персоналу є корисним для українських компаній з позицій досягнення найбільш ефективного управління персоналом в організації. Але слід пам'ятати, що перш ніж запроваджувати на конкретному підприємстві ті чи інші методи оцінки, треба оцінити ступінь об'єктивності такого рішення і проаналізувати можливі наслідки.

Наук. керівн. Лебединська О. С.

Література: 1. Иванов Р. Особенности оценки персонала в новой экономической ситуации / Иванов Р. // Менеджмент и менеджер. – 2009. – № 11–12. – С. 52–56. 2. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навч. посібн. / Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. – К. : Кондор, 2003. – 296 с. 3. Ситнік О. Д. Оцінка персоналу в системі мотивації / Ситнік О. Д. // Актуальні проблеми економіки. – 2007. – № 11. – С. 84–87. 4. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навч. посібн. / Савченко В. А. – К. : КНЕУ, 2002. – 351 с. 5. Кузьменко Л. М. Проблеми проведення оцінки персоналу / Кузьменко Л. М. // Економіка і маркетинг в ХХІ сторіччі. – 2008. – С. 160–162. 6. Осовська Г. Основи менеджменту : підручник / Г. Осовська, О. Осовський. – 3-тє вид., перероб. и доп. – К. : Кондор, 2006. – 661 с.