

Карабет Марія,

доктор економіки, доцент Комратського Державного Університету
Комрат, Республіка Молдова

СИСТЕМНИЙ ПІДХІД К ОЦІНКЕ ПЕРСОНАЛА В КОМПАНІЇ

Політика управління персоналом призвана сприяти формалізації методів і процедур відбору кадрів, розробці наукових підходів до визначення потреб у кадрах і оцінки їх ділових якостей, висунення молодих і перспективних працівників. Формування теоретичних понять оцінки персоналу можливо тільки з позицій визначених підходів і концепцій. В залежності від підходу обумовлюється характер методів вивчення і розробки оцінки персоналу.

Лауреат Нобелівської премії Г. Саймон розуміє організації як системи, в яких люди є «механізмами, приймаючими рішення», тому концепція Саймона будується навколо проблеми прийняття рішень. Так як перше рішення, яке приймає індивід, це рішення брати участь в організації чи ні, Саймон ставить проблему «цінності участі». Ця проблема розробляється Саймоном в межах його концепції «ідентифікації працівника в організації» [1, 249]: для успішного функціонування організації необхідні механізми впливу, тобто стимули, умови, для підбурення її членів ідентифікувати особисті інтереси і інтереси організації, а, відповідно, приймати потрібні для організації рішення. Саме оцінка в даному випадку і буде фактором, що сприяє грати мотиваційну роль і впливати на внутрішні інтереси співробітників.

Системна природа оцінки означає цілісний комплекс її компонентів, що знаходяться в взаємодії з зовнішнім середовищем. З визначення видно, що необхідно розкрити наступні маловивчені в даний час питання: компоненти і структура оцінки; характер зв'язів і взаємодія оцінки з зовнішнім середовищем.

В якості зовнішнього середовища автором розглянуті фактори, з якими встановлюються прямі або косвенні зв'язи з оцінкою. Виділимо два основні рівні факторів: мікросереду і макросереду (рис. 1). Фактори мікросереды розділимо на два підрівні:

- Система управління персоналом – це частина оточуючих оцінку факторів, з якою система оцінки вступає в безпосереднє взаємодія.
- Система внутрішніх факторів – це частина оточення, яка через систему оцінки персоналу впливає на ефективність оцінки.

Для аналізу системи управління персоналом автором застосовано метод декомпозиції. Наприклад, систему управління персоналом можна розбити на підсистеми, підсистеми на функції, функції – на процедури, процедури на операції. Після розбиття необхідно відтворити систему управління персоналом як єдине ціле – синтезувати її компоненти. Відносно оцінки персоналу в групу факторів мікросереды першого рівня автор відносить: наявні технології і методи оцінки; наявність відповідного підрозділу в організаційній структурі; нормативна база оцінки; ступінь зв'язки результатів оцінки з системою мотивації.

Основні змінні в самій організації, на думку М. Мескона, які вимагають уваги керівництва, це цілі, структура, завдання, технологія і люди. [2, 422]. Застосовуючи дану трактування до системи оцінки, автор пропонує в якості факторів мікросереды другого рівня розглянути: стратегічні цілі і стадію життєвого циклу організації; організаційна структура з точки зору характеру формальних і неформальних зв'язів між рівнями і підрозділами, стилів лідерства менеджменту, впливу організаційної культури; технологічні особливості і завдання виробництва.

Фактори макросереды для організації включають наступні основні елементи: демографічна; економічна; природна; політична; соціо-культурна середовище. Адаптувавши дані елементи застосовуючи до оцінки персоналу, автор пропонує наступні фактори макрорівня зовнішнього середовища: стан ринку праці в регіоні і країні, структура попиту і пропозиції робочої сили, ринок спеціалістів по оцінці (кадрові, рекрутингові агентства), законодавчі і методичні підкріплення оцінки персоналу, наявні соціально-трудові цінності.

Розглянемо основні компоненти і структуру оцінки. Компоненти системи оцінки розділені автором на три рівні (рис. 2). Перший рівень складають підсистеми оцінки з точки зору змістової, процесуальної і функціональної системи. Будь-який вид управлінського впливу передбачає вплив суб'єкта управління на об'єкт. В цьому плані система оцінки як елемент системи управління персоналом не є винятком. Тому другим рівнем компонентів системи оцінки складають взаємозв'язки між об'єктом, суб'єктом і цілями і предметом. Наявні визначення об'єкта оцінки автором вважаються неточними.

Об'єкт оцінки персоналу – категорія працівників, на яку направлено оцінку – це окремий працівник, група або весь колектив організації. Автором уточнено поняття, а саме в якості об'єкта оцінки може виступати не фізичний об'єкт (весь персонал, група або людина), а його діяльність або окремі характеристики персоналу (кваліфікаційні, соціально-психологічні і т.д.), якісні параметри персоналу (відношення до праці, поведінка і т.д.), які знайшли відображення в його поведінці в організації.

В якості суб'єкта оцінки персоналу виступає людина або група осіб, які мають права і можливості для проведення оцінки в організації. Це може бути: адміністрація фірми, керівники різних структурних підрозділів, служба управління персоналом, спеціально створювані комісії і др. [3, 55].

Предмет оценки должен соответствовать поставленным целям и способствовать их достижению. Предметами оценки сотрудника могут быть: качество выполнения должностных обязанностей; особенности поведения; эффективность деятельности сотрудника; уровень достижения поставленных бизнес-целей; уровень компетентности с точки зрения влияния на его результативность.

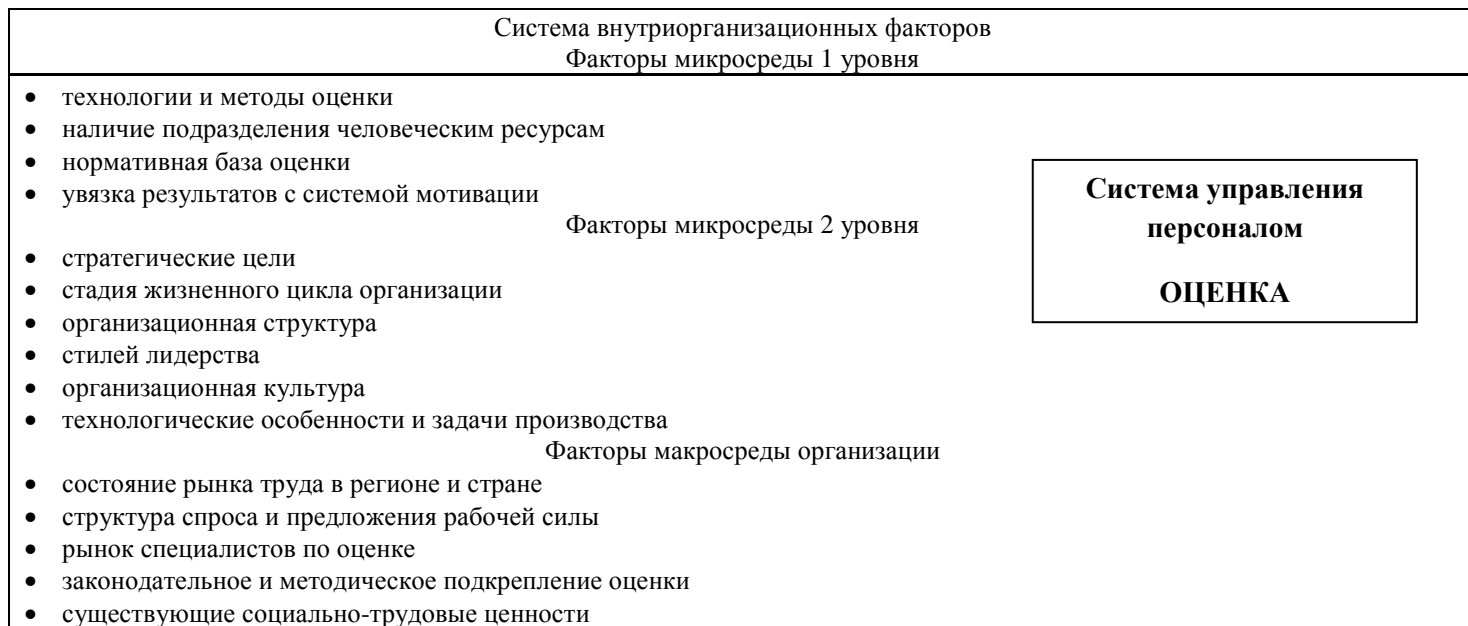


Рис.1. Структура внешней среды оценки персонала.

Данные подсистемы тесно взаимодействуют с подсистемами первого уровня. Компоненты третьего уровня раскрывают сущность методов и технологий оценки; предмет, показатели и критерии оценки; виды, функции и формы проявления.

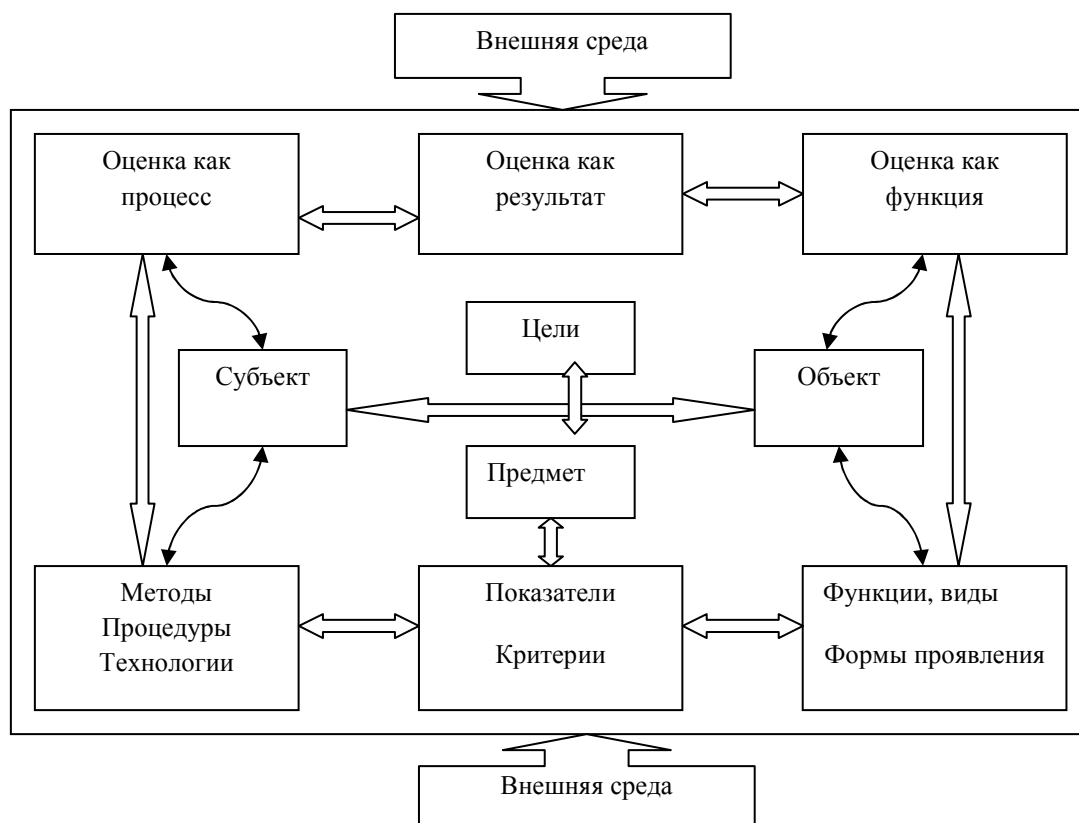


Рис.2. Структура системы оценки персонала.

Таким образом, подсистемы третьего уровня раскрывают сущность подсистем первого уровня и образуют методическую базу оценки. Помимо подсистемы отношений между данными компонентами автором выделяется также и взаимодействие данных компонентов с внешней для организации средой. Данная структура оценки персонала характеризуется определенной сложностью, горизонтальной обособленностью и иерархичностью, что позволяет детально исследовать отношения между всеми компонентами.

Список использованной литературы

1. Дятлов А.Н. Общий менеджмент: Концепции и комментарии: Учебник/ А.Н. Дятлов, М.В. Плотников, И.А. Мутовин// М.: - Альпина Бизнес Букс. – 2007. – 400с.
2. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента/ М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури// М. – 1992. – 422с.
3. Пастухова И.В. Определение целей разных систем оценок персонала / И.В. Пастухова // Вестник МГУ. – 1996. – № 1. – с. 55

Катана Сергій Анатолійович,

студент спеціальності 8.03060101 «Менеджмент організацій і адміністрування (за видами економічної діяльності)» економічного факультету Подільського державного аграрно-технічного університету, м. Кам'янець-Подільський
Науковий керівник: к.е.н., доцент Славина Н.А.

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

Стратегічне управління являє собою процес, що визначає послідовність дій організації при розробці й реалізації стратегії. Він включає постановку цілей, розробку стратегії, визначення необхідних ресурсів і підтримка взаємин із зовнішнім середовищем, які дозволяють організації досягати поставлених завдань. В ході здійснення стратегічного управління забезпечується розвиток організаційної системи. Характер розвитку залежить від продуманості, обґрунтованості сформованої стратегії та ефективності реалізації її в ході стратегічного управління.

У навчальній і науковій літературі по стратегічному управлінню й плануванню на підприємствах даються різні варіанти визначення терміна стратегія. Г. Мінцберг визначає поняття стратегії через так звану комбінацію 5-ти "П":

- стратегія – план дій;
- стратегія – прикриття, тобто дії, націлені на те, щоб перехитрити своїх супротивників;
- стратегія – порядок дій, тобто план може бути не реалізовано, але порядок дій повинен бути забезпечений у кожному разі;
- стратегія – позиція в навколишньому середовищі, тобто зв'язок зі своїм оточенням;
- стратегія – перспектива, тобто бачення того стану, до якого треба прагнути [3].

У загальному розумінні «стратегія» - це визначення основних і довгострокових цілей і завдань підприємства, затвердження курсу дій і розподіл ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей [1]. Елементами стратегії є: цілі як стратегічні результати діяльності; політика як правила організації дій; плани як сукупність конкретних дій з урахуванням наявних ресурсів.

Довгострокове управління розвитком організацій, яке було характерним для радянської системи командного (директивного) планування, позбавляло підприємства можливості самостійно вибрати свою модель поведінки, оперативно реагувати на запити споживачів і обумовлювало інертність мислення керівників виробництва, але в такий спосіб державна централізована система планування контролювала рівень невизначеності зовнішніх впливів.

Планування стратегії здійснювалося з урахуванням сильних сторін фірми, але при її реалізації найчастіше виникала ситуація, коли сильних сторін виявлялося мало й знезацька оголювалися слабкі місця. Так, концепція стратегічного планування розширилася до стратегічного управління, що нарівні з формуванням стратегії повинно забезпечувати розвиток нових здатностей організації й успішне впровадження стратегії.

Мінцберг Г. виділив три моделі стратегій:

1. Планова модель: стратегія як результат обміркованого й усвідомленого планування, стратегія стандартизована, формалізована, припускає централізований штат її виконавців;
2. Модель підприємницького типу: стратегія формується в голові лідера-підприємця на базі персонального бачення ситуації і її розвитку, найчастіше напівусвідомлено, служить орієнтиром для прийняття конкретних рішень і детальних планів, дій. Недостатня усвідомленість виникнення й формування стратегії часто провокує її неповне розуміння персоналом, утворює ситуацію недовіри й нервовості;
3. Модель навчання на досвіді: стратегії формуються поетапно при домінуючому впливі з боку оточення, вимагає від керівництва чутливої реакції на сигнали середовища, може формуватися як спонтанно, так і керовано, рівень контролю при цьому невисокий, прогнози ринкової кон'юнктури не розробляються.

У цілому, користуючись типологією Г.Мінцберга, можна констатувати, що сьогодні в сільськогосподарських підприємствах України поки що домінують стратегії другого й третього типів, тобто або базовані на персональних лідерських можливостях і талантах, або сформовані переважно під впливом швидко змінюваної ситуації. В обох варіантах планомірна, формалізована розробка й реалізація стратегії або відсутня, або слабка й не професійна.

Таким чином, для організації системи управління стратегічним розвитком будь-якого підприємства, в тому числі сільськогосподарського, потрібно забезпечити інформаційно-аналітичними даними процеси прийняття стратегічних рішень, гнучкість й адаптивність організаційних структур, а також підготувати й провести заходи щодо формування психологічного клімату, що сприяє реалізації стратегії.

Список використаних джерел

1. Василенко В.О. Стратегічне управління підприємством / В.О. Василенко, Т.І. Ткаченко. – Навчальний посібник. – Вид. 2-ге, виправл. і доп. За ред. Василенка В.О. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 400 с.
2. Гірняк О.М. Менеджмент / О.М. Гірняк, П.П. Лазановський.- Підручник для студентів вищих закладів освіти. – Л.