



враховувати її взаємозв'язок зі структурою й об'єднати формування структури організації та планування. Структура ґрунтується на стратегії і повинна забезпечувати її ефективність настільки, наскільки це можливо з точки зору загальної ситуації.

Отже, від організаційної структури залежить ефективність діяльності підприємства, тому дуже важливо чітко розуміти, що таке організаційна структура. При виборі правильної організаційної структури організація буде ефективно досягати своїх поставлених цілей, внаслідок чого стане більш конкурентоспроможною.

Наук. керівн. Кривобок К. В.

Література: 1. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ. – М. : Дело, 1999. – 800 с. 2. Хоскинг А. Курс предпринимательства : практическое пособие / А. Хоскинг ; пер. с англ. – М. : Международные отношения, 1993. – 352 с. 3. Коно Т. Стратегия и структура японских предприятий / Т. Коно ; пер. с англ. – М. : Прогресс, 1987. – 384 с. 4. Бодди Д. Основы менеджмента / Д. Бодди, Р. Пейтон ; пер. с англ. – СПб. : Изд. "Питер", 1999. – 816 с. 5. Дідковська Л. Г. Менеджмент : навч. посібн. / Л. Г. Дідковська, П. Л. Гордієнко. – К. : Алерта, КНТ, 2007. – 516 с. 6. Менеджмент : навч. посібн. / Л. І. Федулова, І. В. Сокирник, В. В. Стадник та ін. – К. : Либідь, 2003. – 445 с. 7. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Дж. Чампи ; пер. с англ. – СПб. : СПбГУ, 1997. – 352 с

УДК 331.108.43:331.101.3

Польшина І. М.

Магістр 2 року навчання
факультету менеджменту та маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

ОЦІНКА ПЕРСОНАЛУ ЯК ВАЖЛИВА ЛАНКА ЙОГО МОТИВАЦІЇ

Анотація. Розглянуто поняття "оцінка персоналу", наведено основні методи оцінки персоналу, недоліки та переваги цих методів. З'ясовано переваги проведення оцінки для підприємства та окремо для співробітника.

Аннотация. Рассмотрено понятие "оценка персонала", приведены основные методы оценки персонала, недостатки и преимущества этих методов. Выявлены преимущества проведения оценки для предприятия и отдельно для сотрудника.

Annotation. The concept of personnel evaluation is studied, the main methods of personnel assessment, advantages and disadvantages of these methods are presented. The advantages of conducting the assessment for the company and for the employee are found out.

Ключові слова: оцінка персоналу, мотивація, підприємство, методи оцінки персоналу, співробітник.

Персонал є головним ресурсом будь-якого підприємства. Саме від його професійного розвитку, рівня кваліфікації, здібностей та вмінь залежать розвиток та ефективність роботи підприємства. Але досить складно лише за документами про освіту визначити здібності персоналу до праці та його професіоналізм. Тому на підприємствах застосовують оцінку персоналу, яка служить критерієм професійних здібностей персоналу, показує особисті якості та перспективні можливості співробітників.

Багато дослідників питань менеджменту персоналу, наприклад, Шекшня С. В., В. Єгоршин, Шкатулла В. І., Травін В. В., Дятлов В. А., розглядали питання оцінки персоналу. Однак найбільш повно проблема взаємозв'язку оцінки персоналу та мотивації досліджена в працях західних науковців.

Серед них можна виділити Аллана Мохрама, Девіда де Врайса, Гаррі Десслер, Х. Бернардіра та ін.

Метою статті є розкриття поняття "оцінка персоналу", ознайомлення з основними методами оцінки персоналу, розгляд сфери застосування, переваг та недоліків цих методів; визначення переваг проведення оцінки як для підприємства, так і для співробітника.

Оцінка персоналу – система, яка дозволяє виміряти результати роботи та рівень професійної компетентності співробітників, а також їх потенціалу в розрізі стратегічних завдань підприємства [1].

У ході оцінки роботодавець порівнює співробітника, який займає ту чи іншу посаду, з фахівцем, ідеально відповідним для цієї позиції.

Оцінка персоналу виступає як потужний інструмент мотивації праці. На базі проведеної оцінки персоналу формується система мотиваційних винагород персоналу.



До основних методів оцінки персоналу відносяться: атестація, оцінка результатів (Management By Objectives (MBO)), управління результативністю (Performance Management (PM)), "360 градусів", асесмент-центр.

Існує багато переваг проведення оцінки як для підприємства, так і для співробітника. Далі наведені основні з них.

Переваги оцінки для компанії [2]:

1. Визначення результатів роботи, рівня знань і навичок персоналу компанії.
2. Можливість ротації кадрів і створення кадрового резерву.
3. Створення цілеспрямованої програми розвитку персоналу.
4. Мотивація персоналу.
5. Побудова корпоративної культури.
6. Організаційний розвиток.

Переваги оцінки для співробітника:

1. Визначення місця та ролі кожного співробітника в компанії – по горизонталі й вертикалі.
 2. Ясне розуміння поставлених завдань, критеріїв успішності їх виконання, залежності розміру заробітної плати і премій від результатів праці.
 3. Можливість отримати зворотний зв'язок від безпосереднього керівника.
 4. Гарантія того, що досягнення не залишаться без уваги (якщо система працює ефективно).
 5. Можливість професійного та кар'єрного зростання.
- Слід розглянути сфери застосування, переваги та недоліки методів оцінки в таблиці.

Таблиця

Рішення, переваги та недоліки методів оцінки [2]

Метод оцінки	Сфери застосування	Переваги	Недоліки
Атестація	підвищення або зниження розміру оплати; переведення на іншу посаду; звільнення; повторна атестація; навчання	пророблений і випробуваний метод; за підсумками приймаються юридичні рішення; колегіальність у прийнятті рішення	негативне сприйняття методу співробітниками, стрес; застосовується не для всіх категорій працівників; великі трудові та часові затрати; немає зворотного зв'язку із співробітниками; оцінка результатів у минулому
MBO	перегляд заробітної плати; виплата премій та бонусів; нематеріальна мотивація – звання, грамоти, відзнаки	співробітник розуміє критерії успішності своєї роботи ще до початку виконання завдань; елементи трансляції стратегії підприємства; елементи зворотного зв'язку; оптимальні тимчасові витрати	суб'єктивізм методу (керівник оцінює успішність); орієнтація на минулі заслуги, а не на розвиток у майбутньому
PM	перегляд заробітної плати; виплата премій та бонусів; складання індивідуального плану розвитку співробітника; кар'єрне пересування по горизонталі або по вертикалі; включення до кадрового резерву	ясне розуміння критеріїв оцінки співробітника і його місця в організації; тісний зв'язок зі стратегією і KPI; трансляція корпоративної культури через компетенції; орієнтація на довгострокове навчання і розвиток співробітників; отримання зворотного зв'язку протягом усього року, а не в його кінці й на початку	великі часові витрати; застосовується на підприємстві з розвинутою корпоративною культурою, з високим рівнем менеджменту і спрямованістю в майбутнє; велика попередня робота департаменту з управління персоналом і лінійних керівників (до декількох років)
"360 градусів"	визначення сильних і слабких сторін і областей розвитку; не застосовують для кадрових рішень (заробітна плата, просування у службовій діяльності, нарахування премій)	об'єктивна та всебічна оцінка; довіра, більш відкритий зворотний зв'язок; врахування думки зовнішніх клієнтів; зміцнення корпоративної ідентичності (для цього виробляються компетентності, що відповідають корпоративній культурі)	оцінка тільки компетентностей, але не результатів діяльності; дуже високий ступінь конфіденційності; витрати на зовнішніх провайдерів; труднощі саморозкриття щодо менеджменту підприємства
Асесмент-центр	підбір кандидатів на керівні посади; висування кандидатів до кадрового резерву	найбільш об'єктивна оцінка; встановлення особистих контактів учасників як елемента командоутворення та згуртування	великі витрати на проведення або купівлю технологій для внутрішнього користування; великі часові витрати на інструктаж; високий рівень стресу при отриманні зворотного зв'язку, опір проведенню заходу

Таким чином, можна зробити висновок, що оцінка діяльності персоналу відіграє велику роль у мотивації персоналу. Адже від того, наскільки правильно буде оцінений персонал і в подальшому винагороджений стосовно оцінки, залежить майбутній успіх будь-якого підприємства.

Тому для підвищення ефективності оцінювання персоналу необхідно: поширення сучасних методів оцінки на всі категорії персоналу; розширення доступу персоналу до результатів його оцінки; активне включення персоналу в процес його оцінки.

Наук. керівн. Котлик А. В.

Література: 1. Вучкович-Стадник А. А. Оценка персонала: четкий алгоритм действий и качественные практические решения / А. А. Вучкович-Стадник. – М. : Эсмо, 2008. – 192 с. – (HR-библиотека). 2. Методи оцінки персоналу [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.hr-portal.ru>. 3. Менеджмент персоналу : навч. посібн. / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін. ; за заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. – К. : КНЕУ, 2004. – 398 с. 4. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навч. посібн. / В. А. Савченко. – К. : КНЕУ, 2002. – 351 с.

УДК 631.162

Смирнова А. І.

Магістр 2 року навчання
факультету менеджменту та маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

РОЛЬ ІНФОРМАЦІЇ В ПРОЦЕСІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Анотация. Розглянуто особливості використання інформації в процесі прийняття управлінських рішень. Визначено поняття управлінського рішення та управлінської інформації. Виявлено критерії оцінки інформації та розглянуто основні етапи прийняття управлінських рішень.

Аннотация. Рассмотрены особенности использования информации в процессе принятия управленческих решений. Определены понятия управленческого решения и управленческой информации. Выявлены критерии оценки информации и рассмотрены основные этапы принятия управленческих решений.

Annotation. The article is devoted to the peculiarities of the use of information in decision-making. The concepts of management decision and management information are defined. The criteria of assessment of the information and the main stages of decision-making are revealed.

Ключові слова: інформація, управлінське рішення, процес, ефективність.

Розробка управлінських рішень є одним із найбільш важливих управлінських процесів. Від ефективності управлінських рішень багато в чому залежить успіх справи, а часом і саме існування фірми. Тому дуже важливо приймати грамотні, економічно обґрунтовані управлінські рішення.

Успішне функціонування підприємств у схильному до трансформації економічному середовищі може забезпечити тільки той керівник, який оперативно стежить за змінами, використовуючи актуальну й повну інформацію, володіє методологією вироблення оптимальних управлінських рішень і вміє доводити їх до реалізації.

Мета роботи полягає в теоретичному обґрунтуванні ролі інформації в процесі прийняття управлінських рішень.

Дослідженню інформаційної складової прийняття управлінських рішень приділили увагу багато вітчизняних і зарубіжних науковців, серед яких: Г. Саймон, Колпаков В. М., Василенко В. А., Літвак Б. Г., Ейдельман Я. Л., Годин В. В., Селиверстова А. В. [1 – 4].

У роботі [1, с. 42] управлінське рішення (УР) розглядається як творчий акт суб'єкта управління (індивідуальної чи групової особи), що визначає програму діяльності колективу стосовно ефективного розв'язання проблеми, яка назріла, на основі знання об'єктивних законів функціонування керованої системи й аналізу інформації про її стан.

Мета управлінського рішення полягає у виборі та прийнятті правильного управлінського рішення для досягнення поставлених перед організацією цілей.

Процес прийняття рішень складається із взаємопов'язаних етапів: підготовка рішення, прийняття рішення, реалізація рішення [4].

Підготовка та реалізація управлінських впливів здійснюється уповноваженими на це керівниками на підставі аналізу інформації про ситуацію, що потребує прийняття УР. Особливо це важливо зараз, коли керівникам доводиться приймати рішення в умовах всезростаючої невизначеності, викликаної загостренням конкурентної боротьби, динамічних, прискорених змін соціально-економічних умов, лавиноподібним наростанням обсягу інформації, з урахуванням якої доводиться приймати рішення.