

пово нових, довгострокових завдань, підвищення економічної та соціальної ефективності роботи підприємства, підтримку його балансу із зовнішнім середовищем.

Отже, вдосконалення практики управління використанням трудових ресурсів аграрних підприємств зумовлено необхідністю підвищення ефективності зайнятості. Виходячи з цього, управління використанням трудових ресурсів аграрних підприємств є процесом, спрямованим на досягнення економічно виправданої ефективності використання трудових ресурсів в нинішніх умовах.

Література

1. *Андрійчук В. Г.* Економіка аграрних підприємств: Підручник. — КдІЗМН, 1996. — 512 с.
2. *Богиня Д. ТТ., Грیشнова О. А.* Основи економіки праці: Навч. по-сіб. — 3-тє вид. — К.: Знання-Прес, 2002. — 313 с.
3. *Клиновий Д. В., Пени І'. В.* Розміщення продуктивних сил та регіональна економіка України / За наук.ред. Л. Г. Чернюк: Навч. посіб. — К.: Центр навч. літер., 2006. — 728 с.
4. *Петюх В. М.* Ринок праці: Навч. посіб. — К.: КНЕУ. 1999. — 288 с.

Стаття надійшла до редакції 30.01.2007

УДК331. 108.2

А. Б. Граждан, здобувач,
КНЭУ

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ДИАГНОСТИКИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ КОРПОРАЦИИ

АННОТАЦИЯ. Рассмотрены теоретико-методологические аспекты диагностики системы управления персоналом корпорации. Уточнено содержание понятия диагностика системы управления персоналом. Определены цели, задачи и принципы диагностики системы управления персоналом. Представлена модель процесса диагностики системы управления персоналом.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА. Диагностика экономической системы, диагностика системы управления персоналом корпорации, модель процесса диагностики системы управления персоналом, методика проведения диагностики системы управления персоналом.

Постановка проблемы. В настоящее время рассмотрению вопросов диагностики систем управления персоналом в научной и методической литературе уделяется недостаточно внимания. Проблема рассматривается узко, несистемно, зачастую с

превалированием либо только неформализуемых признаков оценки системы, либо только с формализуемым описанием признаков системы. Комплексно к понятию диагностики системы управления персоналом не подходит ни один автор.

Таким образом, очевидна необходимость более четкого описания и стандартизации механизмов диагностики систем управления и, в частности, систем управления персоналом, так как их диагностика обычно проводится в рамках общей организационной диагностики и напрямую зависит от стадии жизненного цикла организации.

Проблемы диагностики систем управления рассматриваются в работах Ансоффа И., Иванцевича Дж., Кибанова А., Каплана Р., Кабушкина Н, Марра Р., Мишуровой И., Нортон Д., Одегова Ю., Ойхмана Е., Пригожина А., Смирнова Э., Шекшни С., Хиль-баМ.

К нерешенным в полной мере вопросам по данной проблеме относятся взаимодействие диагностики с другими компонентами системы управления персоналом, разработка методического инструментария, увязка целей и содержания диагностики системы управления персоналом с целями и стадиями жизненного цикла организации и составляющих ее бизнес-единиц, организация диагностики стратегического уровня системы управления персоналом.

Целью данной статьи является рассмотрение теоретических и прикладных вопросов диагностики системы управления персоналом корпорации и подготовка рекомендаций по ее совершенствованию.

В научной и учебной литературе выделяют несколько видов диагностики, исходя из целей и объекта диагностики. Рассмотрим два более близких к нашему исследованию понятия — «диагностика предприятия экономическая» и «диагностика экономической системы».

«Диагностика предприятия экономическая» — это анализ и оценка экономических показателей работы предприятия на основе изучения отдельных результатов, неполной информации с целью выявления возможных перспектив его развития и последствий текущих управленческих решений [10].

«Диагностика экономической системы» — совокупность исследований для определения целей функционирования хозяйственного объекта (организации, предприятия), способов их достижения, выявления проблем и вариантов их решения [2].

Если объединить два понятия «диагностика предприятия экономическая» и «диагностика экономической системы», то в общем смысле понятие «диагностика» означает процесс установления текущего состояния системы, оценка данного состояния по определенным заданным критериям, а также установление причинно-следственных связей между исследуемыми явлениями или признаками системы.

Таким образом, если сделать переложение понятия диагностики на управленческий язык, то диагностика системы управления — это область управленческой деятельности по выявлению на основе соответствующих принципов и методов «узких» мест (проблемных зон) в функционировании соответствующей системы, а также формирование соответствующей оценки состояния системы управления и возможных перспектив ее развития.

В современной литературе и практике диагностика системы управления и организационная диагностика — часто эквивалентные понятия. Чаще используется понятие организационной диагностики, которая затем классифицируется по объекту диагностики, например, диагностика системы управления.

Результатом организационной диагностики является комплексное понимание руководством организации картины ее функционирования. Это может стать основой для проектирования и планомерного поэтапного внедрения организационных изменений в различных областях деятельности. Совместная работа специалистов-консультантов с персоналом и высшим руководством позволит найти путь развития организации, соответствующий ее конкретным особенностям.

Используя данные рассуждения, можно сформулировать понятие «диагностика системы управления персоналом». Диагностика системы управления персоналом (далее диагностика СУП)

— это область управленческой деятельности по выявлению на основе соответствующих принципов и методов «узких» мест (проблемных зон) в функционировании системы управления персоналом, а также формирование оценки состояния системы управления персоналом и возможных перспектив ее развития.

Диагностика СУП представляет собой комплексное исследование системы управления персоналом организации,

состоящее из следующих этапов:

- Анализ соответствия системы управления персоналом целям бизнеса (или бизнес-единицы) и используемой технологии управления персоналом, сложившейся практики внутриорганизационных коммуникаций в сфере управления персоналом, а также ключевым интересам руководства при реализации политики управления персоналом.

- Выявление проблемных областей всей системы управления персоналом и содержания основных проблем в процессах управления персоналом, характерных для компании в целом и для конкретной ее бизнес-единицы.

- Разработка значимых для текущего и перспективного развития системы управления персоналом управленческих решений, прогноз последствий реализации их различных вариантов.

Основное сущностное отличие диагностики СУП от анализа системы управления заключается в том, что ее результатом является получение профиля текущего состояния системы с указанием причин нынешнего состояния, а также выявление резервов по будущему развитию на интересующий временной период.

Для понимания логики и содержания процесса диагностики СУП необходимо сформулировать цели и задачи диагностики СУП, а также объект и субъект диагностики СУП.

Генеральной целью диагностики СУП является выявление текущего состояния, поиск резервов и прогнозирование дальнейшего развития системы управления персоналом и обеспечение конкурентным кадровым потенциалом всей организации [3].

В рамках указанной цели диагностика СУП решает следующие задачи:

- выявление текущего состояния всех подсистем СУП;
- оценка проблем и «узких» мест подсистем;
- выявление резервов развития подсистем СУП и всей системы управления персоналом;
- разработка рекомендаций по корректировке текущей ситуации и прогноза по развитию всей СУП на перспективу.

Объект диагностики СУП — это система управления персоналом организации (далее СУП). Поскольку объектом диагностики СУП является система управления персоналом, а она в свою очередь имеет сущностные различия в своем текущем проявлении и целях функционирования исходя из стадии

жизненного цикла продукта или бизнес-единицы, то направления диагностики СУП будут зависеть от целей диагностики, стадии развития жизненного цикла продукта (бизнес-единицы организации) и от актуального набора элементов соответствующей системы управления.

Субъект диагностики СУП — специалист-консультант, или группа экспертов, осуществляющих диагностику СУП при помощи инструментов диагностики СУП.

Изучение научной литературы по исследуемой проблеме, обобщение теоретических подходов к процессу диагностики СУП позволило разработать основные принципы диагностики СУП [4; 5; 7; 12]:

- постоянное системное развитие организации, а не разовое улучшение единичных управленческих и производственных процессов;

- развитие организации как единого целого;

- процесс развития всей организации осуществляется только через развитие персонала, его трудового потенциала;

- развитие персонала и его трудового потенциала наилучшим образом достигается через его вовлечение в решение реальных проблем своей организации;

- в процессе диагностики СУП необходимо использовать специальные методы и методики сбора, анализа и оценки информации о деятельности организации для определения возможностей повышения ее эффективности;

- процесс диагностики СУП должен происходить систематично и регулярно в рамках жизнедеятельности всей организации;

- основу применяемых методов и методику проведения диагностики СУП составляют общенаучные подходы, а также накопленный практический потенциал исследуемой системы управления персоналом.

Для проведения диагностики СУП используются определенные инструменты диагностики, которые представляют собой набор диагностических методик, применяемых в рамках специально созданного организационного механизма.

Нами предлагается модель процесса диагностики системы управления персоналом на основе концепции жизненного цикла организации.

Формирование модели процесса диагностики основано на использовании концепции жизненного цикла для выбора приоритетных направлений диагностики СУП в рамках фактической и нормативной модели жизненного цикла

организации. Общая логика проведения диагностики СУП заключается в следующей последовательности действий:

— приводится общая характеристика деятельности организации на основании анализа организационной структуры, SWOT- анализа внешней и внутренней среды, в результате чего формируется план-график проведения диагностики СУП;

— строится модель фактического жизненного цикла организации и осуществляется прогнозирование тенденций его развития на интересующий период на основании формирования состава формализованных параметров системы управления персоналом, которые подвергаются обработке согласно статистической методике анализа динамических рядов, в результате чего формируется экспоненциальное уравнение фактического жизненного цикла организации, на основании которого производится прогноз;

— строится нормативный жизненный цикл организации и затем прогноз тенденций его развития на интересующий период на основании формирования состава формализованных параметров системы управления персоналом, которые подвергаются обработке согласно концепции сбалансированного темпа роста объема продаж и статистической методике анализа динамических рядов, в результате чего формируется экспоненциальное уравнение прогнозируемого жизненного цикла организации;

— проводится диагностика СУП на основании формирования формализованных и неформализованных параметров СУП, которые оцениваются с помощью методов анализа финансовохозяйственной деятельности организации и применением экспертных методов оценок. Параллельно рассчитываются значения нормативных формализованных и не формализованных параметров СУП для сравнительного анализа с фактическими значениями;

— осуществляется визуализация результатов диагностики СУП и сравнительный анализ фактических и нормативных параметров путем построения графических диаграмм, и также разрабатываются рекомендации по использованию результатов диагностики СУП.

На основе предложенной нами модели выделим последовательность этапов по формированию базы и результатов диагностики СУП, которые заложены в предлагаемую методику по проведению диагностики СУП:

1. Определение тенденций развития организации, текущей фазы жизненного цикла бизнес-единицы, текущей фазы

организационного развития.

2. Формирование состава параметров, характеризующих текущее состояние СУП.

3. Формирование состава параметров, характеризующих нормативное (прогнозируемое) развитие бизнес-единицы и соответствующее ей состояние СУП.

4. Выявление резервов дальнейшего роста организации в целом и ее кадрового потенциала в частности.

Разрабатываемая методика диагностики СУП включает в себя методы анализа организационной структуры, 8УОТ-анализа, статистического анализа динамических рядов, анализа финансово-хозяйственной деятельности организации, экспертных оценок, положения теории жизненного цикла, принципы сбалансированного роста объема продаж, принцип синергии, методы сравнительного анализа, методику сбалансированной системы показателей, причинно-следственные зависимости показателей.

Выделяют восемь основных блоков диагностики СУП:

1. Анализ оргструктуры организации.

2. Ситуационный анализ внешней и внутренней среды организации.

3. Формирование реальной модели жизненного цикла организации (и составляющих ее бизнес-единиц).

4. Расчет фактических значений параметров системы управления персоналом всей организации (и составляющих ее бизнес-единиц).

5. Формирование прогнозируемой модели жизненного цикла всей организации (и составляющих ее бизнес-единиц).

6. Формирование нормативных значений параметров системы управления персоналом всей организации (и составляющих ее бизнес-единиц).

7. Определение отклонений реальной и прогнозируемой моделей жизненного цикла всей организации и значений параметров системы управления персоналом всей организации (и составляющих ее бизнес-единиц).

8. Разработка рекомендаций по результатам оценки отклонений моделей жизненного цикла с учетом анализа фактических значений параметров системы управления персоналом и прогноза развития всей организации (и составляющих ее бизнес-единиц).

Разработанная методика диагностики системы управления персоналом применима для сложной производственно-сбытовой организации, где можно структурировать и формировать процесс

управления персоналом по всем его составляющим и на определенной стадии жизненного цикла бизнес-единицы они будут востребованы системой управления организацией. Для предприятий, не являющихся производителями товаров или услуг, бюджетных предприятий непромышленного характера, бартерных организаций, государственных министерств и ведомств данная методика будет применяться с корректировками.

Внедрение предложенных нами практических рекомендаций по совершенствованию диагностики системы управления персоналом позволит повысить эффективность функционирования системы управления персоналом организации, а также укрепить и повысить взаимную согласованность стратегии организации и стратегии управления персоналом.

Требуют дальнейшего изучения вопросы применения системы сбалансированных показателей в практике управления персоналом, усиления стратегических функций кадровых служб и повышения их статуса, согласования интересов субъектов управления персоналом корпорации.

Литература

1. *Абрютина М. С. Грачев А. В.* Анализ финансово-экономической деятельности предприятия: Учеб, пособие для вузов. — М.: Дело и Сервис, 2001.
2. *ВиссемаХ.* Управление бизнес-единицами: децентрализация предпринимательства // Менеджмент в России и зарубежом. — № 4. — 1999.
3. *Забелин П. В., Моисеева Н. К.* Основы стратегического управления. — Учеб, пособие, изд. 2-ое — М.: ИНФРА-М, Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 1998.
4. *Иванцевич Дж.* Человеческие ресурсы управления. — М.: Дело, 1993.
5. *Мыльник В. В., Титаренко Б. П., Волочиенко В. А.* Исследование систем управления: Учебное пособие для вузов. — М.: Академический Проект; Екатеринбург: Делова книга. — 2003.
6. *Оде гое Ю. Г., Карташова Л. В.* Управление персоналом, оценка эффективности: Учеб, пособие для ВУЗов. / Ю. Г. Олегов, Л. В. Карташова. — М.: Экзамен, 2002.
7. *Одегов Ю. Г., Никонова Т. В.* Аудит и контроллинг персонала: Учебное пособие/ Ю. Г. Одегов, Т. В. Никонова. — М.: Экзамен, 2002.
8. *Практика обучения действием / Под ред. М. Педлера; Пер. с англ. Под. ред. О. С. Виханского.* — М.: Гардарики, 2000.
9. *Пригожий А. И.* Современная социология организаций. — М.: Интерпракс, 1995.
10. *Туленков Н.* «Ключевая позиция стратегического менеджмента в организации»
11. *Проблемы теории и практики управления.* — № 4. — 1997.