

## ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

**О. В. АРТЮХ-ПАСЮТА**, кандидат економічних наук  
(ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі»)

**Анотація.** Запропоновано структурну декомпозицію діагностики системи управління персоналом підприємства, охарактеризовано структурні елементи та відображено взаємозв'язки між ними.

**Ключові слова:** діагностика, система управління персоналом, критерій, ознаки, підприємство.

З огляду на докорінні зміни, що відбуваються в умовах ринкової економіки, керівники вітчизняних підприємств зобов'язані розробляти та коригувати стратегію та політику розвитку підприємства за допомогою економічних і управлінських інструментів. Одним із таких інструментів є діагностика систем управління.

Дослідження теорії і практики діагностики систем управління показує, що вона часто будується не за принципом перспективності, а слугує лише інструментом аналізу систем без виходу на розробку пропозицій щодо їх поліпшення для ухвалення і реалізації управлінських рішень. Отже, можна виокремити ряд питань, які необхідно глибоко дослідити, а саме: цілісне уявлення про діагностику систем управління персоналом з позиції оцінки її структурних елементів. Усе це й актуалізує проблематику дослідження.

Діагностика системи управління персоналом підприємства, що розвивається в умовах постійних змін та конкурентної боротьби, привертає увагу дослідників. Значну увагу теоретичним і практичним питанням діагностики системи управління персоналом приділяють такі зарубіжні учені та практики, як: А. Кібанов [18], Ю. Одегов [12], Г. Савицька [16], С. Шекшня [19], М. Портер [15], Ф. Тейлор [10], С. Фішер [8] та ін. Водночас більшість цих досліджень присвячено сутності діагностики системи управління персоналом підприємства та мають теоретичний характер. Однак

необхідним залишається вирішення питання про структурні елементи діагностики системи управління персоналом підприємства.

Виокремити та охарактеризувати структурні елементи діагностики системи управління персоналом підприємства з урахуванням взаємозв'язків між ними.

Розвиток організації в умовах конкурентного середовища вимагає концентрації уваги на стратегічному аспекті управління як бази-сі доцільності самої діагностики. Тому з метою оптимізації менеджменту організації та її стратегічного розвитку необхідно розглянути діагностику системи управління персоналом.

Т. Косянчук визначає економічну діагностику підприємства як аналіз і оцінку економічних показників роботи підприємства на основі вивчення окремих результатів та іншої інформації з метою виявлення можливих перспектив розвитку підприємства і наслідків поточних управлінських рішень. Унаслідок діагностики формуються висновки про необхідність прийняття певних рішень [9, с. 11].

На думку О. Скібіцького [17, с. 153] та інших науковців [11, с. 158; 13, с. 829], комплексна бізнес-діагностика підприємства – це ретроспективне (на основі досягнутих результатів), оперативне (поточний стан) і перспективне (прогноз розвитку) комплексне дослідження господарської діяльності підприємства для обґрунтування його господарської політики на майбутнє.

Діагностика економічної системи – це сукупність досліджень для визначення цілей функціонування господарського об'єкта (організації, підприємства), способів їх досягнення, виявлення проблем і варіантів їх розв'язання [3].

Узагальнюючи наведені поняття, «діагностику» можна визначити як процес дослідження поточного стану системи, встановлення причинно-наслідкових зв'язків між її елементами, аналіз і оцінку стану системи за визначеними критеріями, а також виявлення перспектив її розвитку.

Отже, діагностика системи управління – це дослідницька діяльність, спрямована на визначення, аналіз, оцінку проблем розвитку підприємства та підвищення ефективності системи менеджменту [7, 11, 13–14]. «Аналіз» і «оцінка» є базовими поняттями діагностики, які призводять до певних пропозицій і результату.

У фаховій літературі та практиці організаційна діагностика та діагностика системи управління – тотожні поняття, проте частіше використовується поняття організаційної діагностики, яка є технологією аналізу стану об'єкта, дозволяє виявити ключові проблеми, визначити причини та джерела їх виникнення, варіанти розв'язання цих проблем із прогнозом можливих результатів. При цьому діагностичний аналіз як «метод дослідження організаційних систем передбачає кількісну оцінку властивостей і стану організації, а також причин дезорганізації її структурних утворень» [2, с. 3]. Організаційна діагностика може класифікуватися за об'єктом діагностики, наприклад, на діагностику системи управління.

На підставі вищевикладеного, можна сформулювати поняття «діагностика системи управління персоналом» як сферу управлінської діяльності з виявлення проблем і недоліків у функціонуванні системи управління персоналом, формування відповідної оцінки стану системи управління персоналом за визначеними критеріями, пропозицій щодо її удосконалення та можливих перспектив розвитку.

Діагностика системи управління персоналом є комплексним дослідженням системи

управління персоналом організації, що складається з таких етапів [4, с. 99]:

1. Аналіз і оцінка відповідності системи управління персоналом цілям розвитку організації, ключовим інтересам власників бізнесу (акціонерів), керівництва при реалізації стратегії та політики управління персоналом, системі комунікацій, що склалася у сфері управління персоналом.

2. Виявлення недоліків і основних проблем у процесах управління персоналом організації.

3. Розробка пропозицій щодо усунення виявлених недоліків.

4. Виявлення і оцінка значущих для поточного і перспективного розвитку системи управління персоналом управлінських рішень, прогноз наслідків реалізації їх різних варіантів.

Порушення логіки здійснення діагностики системи управління персоналом може зумовити неадекватність і спотвореність висновків, що не сприятиме підвищенню результативності системи управління персоналом.

Базовим елементом діагностики системи управління персоналом підприємства є показники-індикатори. З метою здійснення діагностики системи управління персоналом підприємства пропонується показники-індикатори групувати за змістовим наповненням на: соціальні, економічні, трудові, індивідуальні. Розрахунок значень показників-індикаторів здійснюється з допомогою сукупності критеріїв, які слід розуміти як мірила, що є підставою для оцінювання та ідентифікації оптимальності діагностичних індикаторів. В інформаційних джерелах детально розглянута класифікація критеріїв соціальних, економічних, трудових показників-індикаторів. Але не вирішеним залишається питання щодо класифікації критеріїв індивідуальних якостей персоналу підприємства. З огляду на вищезазначене, розроблено класифікацію діагностичних критеріїв індивідуальних якостей персоналу підприємства, які згруповані у чотири групи:

- перша група: професійні знання і навички (професійна кваліфікація, уміння визначити темперамент і характер клієнта, володіння іноземними мовами, витримка, професійні

знання і навички, компетентність в ухваленні рішень, уміння висловлювати свої думки, здатність мотивувати і переконувати, уміння викликати прихильність до себе);

- друга група: виробничий досвід і відповідальність (стаж професійної діяльності, професійна відповідальність, навички рішення типових задач, уміння передбачати наслідки схвалюваних рішень, здатність врегулювати претензії клієнта, досвід автономної роботи, досвід роботи в команді, зв'язки і контакти, стабільність роботи, емоційна стійкість);

- третя група: готовність працювати (ефективність роботи, любов до своєї справи, не зупинятися на досягнутому, ініціативність, цілеспрямованість, готовність працювати понаднормово, заповзятливість, готовність іти на ризик, готовність працювати, старанність);

- четверта група: персональні характеристики (особиста чарівливість, зовнішній вигляд, товариськість, коректність поведінки, комунікабельність, рішучість і наполегливість, упевненість у собі, ерудиція, акуратність, самокритика, здоров'я, почуття гумору).

Оцінка результатів діяльності персоналу підприємства за наведеними критеріями показників-індикаторів виконує три важливі функції управління:

- інформаційну – інформує співробітників про відносний рівень виконання ними роботи і дозволяє їм орієнтуватися у вдосконаленні своєї діяльності;

- мотиваційну – спрямовує співробітника на більш якісну і продуктивну роботу, оскільки він бачить пряму залежність службового (матеріального) зростання від ступеня ефективності своєї праці;

- адміністративну – засновану на попередніх двох функціях оцінки трудової діяльності співробітника, що дозволяє ухвалювати рішення про підвищення (пониження) переведення, звільнення тощо.

Метою діагностики системи управління персоналом є пошук резервів підвищення ефективності управління персоналом, альтернативне прогнозування подальшого розвитку системи управління персоналом і забезпечення організації конкурентоспроможним персоналом.

Щоб досягнути вказаної мети, діагностику системи управління персоналом слід будувати на основі таких принципів:

- комплексності, що передбачає розгляд організації та її систем, зокрема, системи управління персоналом як єдиного цілого;

- адаптивності (гнучкості), що передбачає урахування постійного системного розвитку організації та процесів управління персоналом;

- паралельності, що передбачає з'ясування одночасності виконання окремих функцій управління персоналом;

- узгодженості процесу розвитку всієї організації з процесом розвитку персоналу та інтелектуального капіталу;

- урахування залучення персоналу у розв'язанні проблем своєї організації;

- урахування опору персоналу організаційним змінам;

- використання спеціальних методів і методик збору, аналізу й оцінки інформації про систему управління персоналом організації для визначення можливостей підвищення її ефективності;

- систематичності та регулярності життєдіяльності всієї організації та системи управління персоналом.

Усі принципи діагностики системи управління персоналом реалізуються у взаємозв'язку, а їх поєднання залежить від конкретних умов функціонування системи управління персоналом організації.

Структурні елементи діагностики системи управління персоналом у своїй взаємодії покликані забезпечити результативне виконання діагностичних функцій. Аналіз наукової літератури [1–2, 5–7, 9] і дослідження практики діагностики на підприємствах дозволили систематизувати функції діагностики системи управління персоналом на підприємстві та виокремити такі з них, як:

1. Інформаційна функція – перманентний або систематичний збір інформації про систему управління персоналу з різних джерел (дані бухгалтерського, податкового, управлінського, статистичного обліків, в результаті спеціально проведених досліджень, дані аудиторських, консалтингових, юридичних агентств тощо),

її систематизацію, пріоритетність та перевірку на достовірність.

2. Аналітична функція – деталізація системи управління персоналом підприємства за складовими залежно від аналітичних цілей.

3. Спрямувальна функція – розробка заходів, що базуються на отриманих результатах діагностики та спрямовуються на покращення стану об'єкта дослідження.

4. Ідентифікаційна функція – ідентифікація існуючого поточного стану системи управління персоналом, а також її ретроспективного та перспективного станів.

5. Попереджувальна функція – виявлення недоліків і проблем у процесах управління персоналом підприємства та розробити перелік заходів уникнення, запобігання та боротьби з ними.

6. Регулювальна функція – усунення виявлених недоліків і проблем у процесах управління персоналом підприємства, розв'язання існуючих проблем.

7. Консультаційна функція – розгляд альтернативності та багатоваріантності заходів, що розробляють конкретні користувачі та спрямовані на цільове розв'язання проблем.

Для діагностування системи управління персоналом, як і будь-який процес на підприємстві, потрібне ресурсне забезпечення. Мова насамперед іде про технічне забезпечення (комп'ютерна техніка, спеціалізовані вимірювальні прилади тощо); програмне забезпечення (спеціалізовані аналітичні програми); інформаційне забезпечення (цілеспрямований збір інформації залежно від установлених діагностичних цілей); кадрове забезпечення (відповідний рівень знань, кваліфікації, досвіду працівників, що реалізують на підприємстві діагностичні процедури); матеріальне забезпечення (оперування необхідними для діагностики матеріалами) тощо.

Діагностика системи управління персоналом підприємства спрямована на реалізацію комплексних, послідовних, продуманих, змістовних дій з оцінювання системи управління персоналом на засадах обґрунтованого інструментарію, у логічному порядку, з урахуванням системи показників-індикаторів і критеріїв тощо. За допомогою такого підходу можна ви-

значити ефективність використання персоналу, його кількісний і якісний склад, дослідити зміни його діяльності внаслідок внутрішніх і зовнішніх впливів. Подальші дослідження проблеми можуть стосуватись уніфікації методичного забезпечення діагностики системи управління персоналом підприємства.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Архипова Н. И. Исследование систем управления : учеб. пособие для вузов / Н. И. Архипова, В. В. Кульба, С. А. Косяченко. – М. : ПРИОР, 2002. – 384 с.
2. Бараников А. Ф. Методы диагностики и определения эффективности организационных систем / А. Ф. Бараников. – М. : ГГУ, 1999. – 369 с.
3. Виссема Х. Управление бизнес-единицами: децентрализация предпринимательства / Виссема Х. // Менеджмент в России и за рубежом. – 1999. – № 4. – С. 28–40.
4. Даниленко О. А. Особливості діагностики системи управління персоналом на стадіях життєвого циклу організації в умовах конкурентного середовища / О. А. Даниленко // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 8 (110). – С. 92–102.
5. Долятовский В. А. Исследование систем управления : учеб. пособие / В. А. Долятовский, В. Н. Долятовская. – М. : ИКЦ «МарТ», 2003. – 256 с.
6. Игнатъев А. В. Исследование систем управления : учеб. пособ. для вузов / А. В. Игнатъев, М. М. Максимцов. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 157 с.
7. Карась Л. Управленческая диагностика – основа совершенствования менеджмента / Л. Карась // Проблемы теории и практики управления. – 1996. – № 6. – С. 78–82.
8. Книга инвестиционной мудрости. Выдержки из классических трудов великих легендарных инвесторов и биржевых спекулянтов Уолл-стрита : хрестоматия / ред. П. Красс. – М. : Аналитика, 2002. – 486 с.
9. Косянчук Т. Ф. Економічна діагностика : навч. посіб. / [Т. Ф. Косянчук, В. В. Лук'янова, Н. І. Майорова, В. В. Швид] ; за ред. Т. Ф. Косянчук. – Львів : Новий Світ – 2000, 2007. – 452 с.
10. Кравченко А. И. Основы менеджмента: управление людьми / А. И. Кравченко, К. А. Крав-

- ченко. – М. : Академический проект, 2003. – 400 с.
11. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством : підручник / Л. О. Лігоненко. – К. : Київ. нац. тор.-екон. ун-т, 2005. – 824 с.
  12. Одегов Ю. Г. Аудит и контроллинг персонала : учеб. пособие / Ю. Г. Одегов, Т. В. Никонова. – [2-е изд., перераб и доп.]. – М. : Экзамен, 2004. – 544 с.
  13. Осовська Г. В. Менеджмент організацій : навч. посіб. / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. – К. : Кондор, 2005. – 853 с
  14. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність : монографія / В. В. Пастухова. – К. : Київ. нац. тор. ун-т, 2002. – 302 с.
  15. Портер М. Е. Стратегія конкуренції: Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів : [пер. з англ.]. / М. Е. Потрер. – К. : Основи, 1997. – 390 с.
  16. Савицкая Г. В. Экономический анализ : учебник / Г. В. Савицкая. – [8-е изд., перераб.]. – 2003. – 640 с.
  17. Скібіцький О. М. Антикризвий менеджмент : навч. посіб. / О. М. Скібіцький. – К. : Центр навч. л-ри, 2009. – 568 с.
  18. Управление персоналом организации : учебник / ред. А. Я. Кибанов. – М. : [б. и.], 2002. – 638 с.
  19. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации : учеб.-практ. пособие / С. В. Шекшня. – [5-е изд., перераб и доп.]. – М. : Бизнес-шк. «Интел-синтез», 2002. – 368 с.

**Е. В. Артюх-Пасюта**, кандидат экономических наук (ВУЗ Укоопсоюза «Полтавский университет экономики и торговли»). **Диагностика системы управления персоналом предприятия.**

**Аннотация.** Предложена структурная декомпозиция диагностики системы управления персоналом предприятия, охарактеризованы структурные элементы и отражены взаимосвязи между ними.

**Ключевые слова:** диагностика, система управления персоналом, критерий, признаки, предприятие.

**E. V. Artyukh-Pasyuta**, Cand. Econ. Sci., associate professor (Higher educational establishment of Ukoopspilka «Poltava University of Economy and Trade»). **Diagnosis of personnel management enterprise.**

**Summary.** The paper proposes a structural decomposition diagnosis of HR companies described structural elements and displays the relationship between them.

**Keywords:** diagnosis, personnel management system, criteria, attributes, enterprise.