

По-перше, необхідно стимулювати залучення державних інвестицій на створення робочих місць у високотехнологічних галузях, забезпечувати захистити вітчизняних виробників за рахунок обмеження імпорту готової продукції.

По-друге, враховуючи негативні наслідки впливу глобалізації на зайнятість населення, необхідно посилити державний контроль за експортом робочої сили, захистити права українських працівників за межами країни, здійснити кардинальні заходи щодо недопущення нелегальної трудової міграції, вдосконалити міграційну політику.

По-третє, в умовах посилення глобалізації і створення транснаціональних ринків праці необхідно забезпечувати мотивацію до ефективної праці, сприяти залученню соціальних інвестицій у розвиток людського капіталу, які безпосередньо впливають на рівень інноваційної активності.

ЛІТЕРАТУРА

1. Лук'яненко Д. Соціокультурні виклики глобальної інтеграції / Д. Лук'яненко // На Схід та Південь від ЄС: проблеми формування спільного європейського економічного простору : зб. матер. Між нар. наук.-практ. конф. (5–7 жовт. 2006 р.). – К. : КНЕУ ім. В. Гетьмана, 2006. – С. 11–14.
2. Белл Д. Грядущее постиндустриальное общество. Опыт социального прогнозирования : [пер. с англ.] / Белл Д. – М. : Academia, 1999. – 500 с.
3. Enlargement Strategy and Main Challenges 2006–2007. Including annexed special report on the EU's capacity to integrate new members. Communication from the Commission to the European Parliament and the Council. COM(2006)649. Commission of the European Communities. – Brussels, 2006.
4. Европейская политика соседства – работаем сообща. – Люксембург : Бюро официальных публикаций Европейских Комиссий, 2006. – 58 с.
5. Лісогор Л. Виклики та ризики ринку праці України / Л. Лісогор // Соціальна політика. – 2008. – № 8. – С. 23.
6. Про соціально-економічне становище України за 2009 рік : Доповідь. Держкомстат України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>

УДК 65.050.2

ЕКОНОМІЧНА ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Н. О. Сагалакова, кандидат економічних наук

Сучасний етап економічного розвитку України вимагає вирішення практичних завдань стосовно оцінки системи управління персоналом підприємства, застосовуючи нові методи, які б могли з високою вірогідністю діагностувати рівень зацікавленості працівників продуктивно і якісно здійснювати свої обов'язки. Але наукове опрацювання цієї проблеми недостатнє. Особливо актуальною залишається проблема створення науково обґрунтованої методики економічної діагностики системи

управління персоналом підприємства, яка б включала в себе спеціальний інструментарій і певні діагностичні процедури.

Значний внесок у розробку теорії оцінки системи управління персоналом зробили такі відомі українські вчені, як: А. Афонін, Д. Богиня, В. Герасимчук, Е. Дорошенко, Т. Кир'ян, А. Колот, О. Кузьмін, І. Лукінов, О. Мартиненко, В. Немцов, В. Ніжнік, Г. Одінцова, О. Уманський, Л. Фільштейн, Ф. Хміль, М. Хоменко, А. Чернявський, Г. Щокін та ін.

Вагомий внесок у теоретичну розробку проблем оцінки системи управління персоналом здійснили такі відомі зарубіжні науковці, як Ф. Герцберг, Е. Лоулер, Д. Мак Грегор, Д. Мак Келланд, К. Маркс, А. Маслоу, Е. Мейо, Д. Кларк, Д. Кейнс, Р. Оуен, Л. Портер, Ф. Тейлор, Г. Форд та ін.

Незважаючи на високий рівень професіоналізму названих авторів, есе ще існує досить широкий комплекс проблем, пов'язаних із розробкою методичного інструментарію економічної діагностики системи управління персоналом підприємства.

Існуючі методики дослідження системи управління персоналом не пов'язують у єдиний вузол цілі та результати діяльності підприємства, а також фрагментарно враховують економічні й соціальні аспекти трудової діяльності особистості [1, 2, 3]. Крім того, вони не адаптовані до останніх ринкових змін. А відсутність належної науково обгрунтованої методики економічної діагностики системи управління персоналом підприємства, спроможної всебічно та своєчасно забезпечити процес управління персоналом об'єктивною

інформацією про діяльність персоналу, неминуче призведе до загострення негативних соціально-економічних процесів, наявних у нашій державі. Тому дослідження і вирішення питань, які пов'язані зі створенням ефективно діючої методики економічної діагностики системи управління персоналом підприємства, є актуальним завданням для розвитку теорії прийняття управлінських рішень і мотивації економічних стосунків в управлінні персоналом.

Економічна діагностика системи управління персоналом має служити інструментом, що допомагає керівникові при досягненні цілей, які стоять перед підприємством або його підрозділом. Однак при цьому керівник повинен не тільки добре розбиратися в існуючих методах економічної діагностики, але й уміти правильно вибирати ті методи, які б краще підходили як при прийнятті адміністративних рішень, так і при прийнятті рішень, пов'язаних із розвитком персоналу. В табл. 1 наводиться порівняння різних методів економічної діагностики системи управління персоналом для використання в практиці управління при вирішенні конкретних завдань [4].

Таблиця 1

Порівняльна характеристика ефективних методів економічної діагностики системи управління персоналом підприємства

Метод діагностики	Основна ціль					Об'єкт діагностики
	А	Р	ОЗ	КЯУ	УП	
Оцінка робочих результатів	+	+	+	+	+	Робочі результати
Письмові характеристики	+	+	+	-	-	Відповідно до установлених вимог у вільній формі
Шкали оцінки	+	+	+	-	-	Індивідуальні якості, конкретні зразки робочої поведінки
Пряме ранжування	+	-	-	-	-	Загальна оцінка
Парне порівняння	+	-	-	-	-	»
Задане розподілення	+	-	-	-	-	»
Оцінка робочої поведінки	+	+	+	+	+	Індивідуальні якості, конкретні зразки робочої поведінки, робочі результати, необхідність навчання
Управління за цілями	+	+	+	+	+	Робочі результати

Примітка. А – прийняття адміністративних рішень, Р – розвиток робітників, ОЗ – представлення зворотного зв'язку, КЯУ – контроль якості управлінської діяльності, УП – удосконалення управління персоналом.

Вибір методів оцінки, які найкраще відповідають поставленим цілям, робочим умовам, потребам і організаційній культурі підприємства – дуже складне завдання. Більшість

підприємств гостро потребує працівників (керівників, спеціалістів кадрових служб), спроможних успішно все це вирішувати. На жаль, далеко не всі підприємства сьогодні від-

чули справжню необхідність у введенні системи економічної діагностики, яка б відповідала сучасним вимогам. Найбільш дієвим стимулом до рішучих дій у цій сфері є встановлення таких стратегічних цілей, які вимагають різкого підвищення ефективності роботи всіх категорій персоналу.

На наш погляд, методика економічної діагностики системи управління персоналом підприємства повинна включати:

1. Підбір оціночних сутнісних параметрів (критеріїв) для економічної діагностики роботи спеціалістів за категоріями відповідних професій.
2. Визначення зразків ефективних і не-ефективних видів робочої поведінки.
3. Присвоєння описових характеристик зразкам поведінки за кожним вибраним параметром.
4. Визначення шкальних значень парних порівнянь для кожного параметра усередині оцінюваної моделі і їхньої суми.
5. Аналіз і опис використання парних порівнянь для визначення кількісної значимості критеріїв.
6. Визначення вагових коефіцієнтів значимості та виявлення відносної погрішності у

використанні різних шкал оцінки.

7. Розробка та введення бланку (форми) практичного використання моделі з урахуванням того, хто буде діагностувати.

8. Діагностику роботи конкретної особи за категоріями підрозділу.

При розробці методики економічної діагностики системи управління персоналом необхідно вирішити, на підставі яких критеріїв буде провадитися оцінка. Критерії – це ті показники, ті характеристики, на підставі яких можна судити про те, які найбільш важливі із них для суті виконуваної роботи та наскільки добре працівник виконує конкретну роботу. Критерії дозволяють оцінити внесок працівника в досягнення цілей підприємства, на їхній підставі підприємство приймає різноманітні адміністративні рішення (використання прибутку, стимулювання, заробітна плата, премії). Критерії, на які спирається система оцінки, пов'язані з тим, хто буде оцінюватися і як передбачається використовувати одержані результати.

У табл. 2 наведені критерії і показники-індикатори, які пропонується використовувати при проведенні економічної діагностики системи управління персоналом.

Таблиця 2

Критерії і показники-індикатори економічної діагностики системи управління персоналом підприємства

Критерій	Показник-індикатор	Спрямованість показника-індикатора
1. Кількісні критерії	1.1. Продуктивність праці	Зростання
	1.2. Виручка від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) у натуральному і вартісному вимірі	»
	1.3. Кількість оброблених документів	»
	1.4. Кількість укладених контрактів	»
	1.5. Кількість звернень за рекламою	»
2. Якість роботи	2.1. Кількість помилок (при друкуванні паперів, заповнення відомостей, бланків і інших документів)	Зменшення
	2.2. Рівень браку	»
	2.3. Кількість скарг або претензій з боку клієнтів	»
	2.4. Вартість неякісного виконання або неприйнятої роботи	Зменшення
3. Втрати часу	3.1. Строки виконання роботи	»
	3.2. Кількість прогулів і невиходів на роботу	»
	3.3. Кількість запізнень на роботу	»
	3.4. Кількість і частота несанкціонованих перерв	»
4. Плинність кадрів	4.1. Кількість звільнень з ініціативи адміністрації	»
	4.2. Кількість звільнень за власним бажанням	»
	4.3. Стаж роботи для різних груп, що звільняються	»

Продовж. табл. 2

Критерії	Показники-індикатори	Спрямованість показника-індикатора
5. Навчання, розвиток і просування по службі	5.1. Час, що потрібен для досягнення встановлених стандартів виконання роботи	Зменшення
	5.2. Кількість підвищень по службі за визначений період часу	Зростання
	5.3. Скільки разів робітник розглядався як кандидат на просування по службі	»
	5.4. Час, що витрачається на навчання	»
	5.5. Вартість навчання робітників	»
	5.6. Кількість робітників, охоплених різними програмами навчання	»
6. Індивідуальні особливості працівників	6.1. Особистісні якості	–
	6.2. Особливості робочої поведінки	–
	6.3. Ділові якості	–

Запропонована система показників-індикаторів може бути доповнена й іншими показниками залежно від цілей економічної діагностики та її напрямів.

При оцінюванні ділових якостей, як правило, визначається ступінь прояву у працівника якостей, що характеризують його ставлення до дорученої роботи, таких як самостійність, відповідальність, ініціативність, надійність, наполегливість та ін. Оцінювання робочої поведінки, як правило, покликане визначити, в якій мірі працівнику властиві ті види поведінки, які здатні зробити позитивний внесок у досягнення високих робочих результатів, – поводження у складних ситуаціях, особливості робочої поведінки при взаємодії з керівниками, колегами, клієнтами.

Оцінка індивідуальних особливостей працівників може зіткнутися з певними проблемами. По-перше, різні люди можуть по-різному інтерпретувати одні й ті самі якості [4]. Наприклад, товариськість одна людина може розцінити як здатність ефективно взаємодіяти з іншими людьми, а інша людина як нездатність зосередитися на дорученій роботі. По-друге, той самий список якостей може використовуватися для оцінки людей, що виконують цілком різні види робіт. Отже, може статися така ситуація, що працівник буде оцінюватися на підставі тих якостей, що не мають ніякого відношення до його роботи.

Оцінка робочої поведінки ґрунтується на тому припущенні, що існують ефективні й неефективні види поведінки, що визначають успіх виконання тієї або іншої роботи. Основним показником ефективності або неефектив-

ності поведінки є ті результати (бажані або небажані), до яких вона призводить. Наприклад, спеціаліст може бути оцінений по тому, як він спілкується з замовниками, як взаємодіє з іншими спеціалістами і як він організує свою роботу [2].

Розроблювачі спостерігають, описують і класифікують зразки, приклади ефективної і неефективної поведінки, засобів і методів виконання роботи або робочих навичок. Для кожної оцінюваної складової ефективної роботи треба написати якнайбільше відповідних поведінкових проявів (характеристик). Потім ці поведінкові прояви співвідносяться з відповідними показниками ефективності. Для того, щоб відповідні зразки поведінки були включені в шкалу для оцінки даної складової ефективної роботи, повинна бути досягнута згода 60–80 % оцінюючих (експертів, керівників).

Шкали оцінки, для яких даються описові характеристики зразків поведінки, що відповідають кожному пункту шкали, мають ряд переваг. По-перше, ці шкали розробляються за активної участі керівників і спеціалістів – учасників діагностики. Це збільшує імовірність прийняття методу. По-друге, поведінкові характеристики, що відповідають тим або іншим показникам ефективності, визначаються на підставі спостереження і реальної роботи виконавців. По-третє, шкали, що оцінюють робочу поведінку персоналу, можна використовувати для забезпечення конкретного зворотного зв'язку, що дозволяє виконавцю одержати інформацію про свою фахову ефективність.

Як результат, на основі економічної діаг-

ностики різних параметрів, логіки, опису ефективних і неефективних зразків поведінки експертною комісією приймаються за основу ряд параметрів, що виявляються значимими для даного підприємства.

Присвоєння описових характеристик зразків поведінки за кожним вибраним параметром необхідно мати для того, щоб оцінювачу і тому, кого оцінюють було зрозуміло, яку суть (ефективної і неефективної поведінки) у відношенні до оцінки поведінки вкладено в даному випадку, щоб вони могли знайти порозуміння, згоду, довіру у взаємодії. Для спрощення цього процесу використовуються описові характеристики зразків поведінки за кожним вибраним параметром з урахуванням відповідних вимог. Перед спеціалістами, що розробляють методи діагностики системи управління персоналом, постає задача конструювання власних оціночних шкал, які б максимально враховували специфіку підприємства й особливості виконуваних робіт.

Показники економічної діагностики системи управління персоналом підприємства повинні бути спрямовані на визначення інфраструктури, що підприємство повинне побудувати для того, щоб забезпечити зростання і розвиток у довгостроковій перспективі. Зростання і розвиток підприємства є результатом синергії трьох основних чинників: людських ресурсів, систем і організаційних процедур. Для того щоб забезпечити собі довгострокову присутність на ринку, підприємство повинне інвестувати кошти в підвищення кваліфікації своїх працівників, інформаційні технології, системи та процедури. В системі управління персоналом основними драйверами ефективності можуть бути ступінь задоволення працівників умовами праці, ступінь їх утримання (плинність кадрів), уміння і кваліфікація, продуктивність праці, можливість миттєво одержувати інформацію, необхідну для прийняття

управлінських рішень.

На наш погляд, даний методичний підхід дозволить з достатньою повнотою досліджувати комплекс чинників, що впливають на систему управління персоналом підприємства, осмислено та цілеспрямовано організувати і провести економічну діагностику, системно проаналізувати ситуацію, що склалася на підприємстві, здійснити техніко-економічне обґрунтування прийнятих управлінських рішень.

Розроблена методика економічної діагностики системи управління персоналом підприємства максимально враховує найважливіші особливості діяльності сучасних підприємств і відповідає вимогам, що висуваються теорією і практикою до рішень у сфері управління персоналом.

ЛІТЕРАТУРА

1. Жуковська В. М. Система оцінки та напрями підвищення ефективності управління персоналом / В. М. Жуковська // Вісник Донецького державного університету економіки і торгівлі. – 2001. – № 4. – С. 101–111. – (Серія «Економічні науки»).
2. Марполь О. Оцінка працівників – невід’ємна складова системи управління персоналом / О. Марполь // Вісник податкової служби України. – 2001. – № 44. – С. 53–54.
3. Машенков К. А. Стратегія управління персоналом, мотивованим на розвиток нових профілів діяльності підприємства / К. А. Машенков, А. В. Пілюшенко // Економіка та держава. – 2005. – № 12. – С. 81–84.
4. Ніколаєнко Л. Ф. Моделювання методів оцінки діяльності персоналу / Л. Ф. Ніколаєнко, К. О. Шарапатова, М. А. Ніколаєнко // Вісник Міжнародного Слов’янського університету. – 2005. – № 1–2. – С. 34–40. – (Серія «Технічні науки»).