

© 2012 г. *Е.Ю. Просвиркина, Н.Ю. Просвиркин*
УДК 331

**РАЗРАБОТКА МЕТОДИКИ ДИАГНОСТИКИ
СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ
В СЕТЕВЫХ БИЗНЕС-ОРГАНИЗАЦИЯХ**

В последнее время в различных сферах экономики большое значение принимают сетевые формы организационного и внутриорганизационного взаимодействия. Подобная ситуация, связана с расширением пространства коммерческих отношений и глобализацией экономики в целом. Даже в крупном бизнесе происходит постепенный сдвиг от предпринимателей-одиночек, к сетям и связкам предпринимателей-партнеров. В настоящее время одним из ключевых факторов успеха на рынке для сетевых компаний становятся талантливые сотрудники, способные быстро реагировать на меняющиеся условия внешней и внутренней среды и принимать решения, максимально способствующие успешному развитию организации. Так, перед компаниями встает острая необходимость внедрять и реализовывать стратегию управления персоналом, способную привлекать и удерживать квалифицированных специалистов.

Подобная ситуация мотивирует многих теоретиков и практиков к поиску решения возникающих проблем в сфере управления персоналом. Рассматривается только один проблемный аспект, в частности приведена попытка решить проблемы управления персоналом посредством разработки методики диагностики системы управления персоналом, которая бы позволила быстро и с минимальными издержками оценивать все политики и процедуры в сфере управления персоналом.

В настоящее время существует ряд ключевых методик диагностики системы управления персоналом:

1. диагностика на базе оценки затрат системы управления персоналом;
2. функциональный подход;
3. HR- бенчмаркинг;

4. диагностика на базе системы КРІ;
5. комбинированные методики диагностики.

Диагностика на базе оценки затрат системы управления персоналом является исторически первой методикой, которую стали применять для оценки системы управления персоналом [1]. В рамках данной методики рассчитываются различные группы основных и дополнительных расходов затрат на содержание персонала. Если говорить о практике применения такого метода, то он активно использовался в Советском Союзе.

Функциональный подход предполагает оценку качества реализации каждой функции системы управления персоналом. При использовании данной методики важно проводить анализ бизнес-процессов и оценивать, кто ответственен за выполнение той или иной функции (линейный менеджер, отдел по работе с персоналом, юридически отдел) [2].

HR- бенчмаркинг позволяет оценивать не только показатели системы управления персоналом одной организации, но и сравнивать их с конкурентами. В России метод бенчмаркинга пока не очень востребован в силу ряда причин, в том числе и в связи с закрытостью многих компаний. На Западе такие исследования – целая индустрия. Сравнивая себя с лучшими компаниями, а тем более конкурентами, можно получать более объективную картину эффективности системы управления персоналом.

Диагностика на базе системы КРІ. Процесс определения КРІ начинается с создания дерева целей и Карты Сбалансированных Показателей. В ходе формирования системы показателей КРІ определяются ответственные за мониторинг результатов; способы получения необходимой информации; способы и периодичность расчета [3].

Комбинированные методики диагностики. Комбинированные методики диагностики базируются на использовании нескольких методик оценки на базе качественных и количественных методов. Ряд зарубежных исследователей предлагают проводить диагностику системы управления персоналом на базе проведения структурированных интервью руководителей, вовлеченных в управление персоналом [4].

Анализ существующих методик диагностики системы управления персоналом показывает наличие различных подходов к диагностике. Авторам данной работы не удалось обнаружить публикаций, посвященных исследованию

методик диагностики систем управления персоналом в сетевых организациях, несмотря на то, что они обладают рядом специфических черт, отличных от других компаний. В связи с тем, что роль сетевых организаций в современном мире возрастает, и обнаружился пробел в литературе по исследуемой тематике, авторов заинтересовал вопрос разработки методики диагностики системы управления персоналом в такого рода организациях.

1. Разработанная методика диагностики системы управления персоналом

Для проведения диагностики системы управления персоналом в сетевой организации необходимо первоначально определить, что входит в данную систему, и какие ее аспекты важно проанализировать.

Этап 1. Определение областей диагностики

Система управления персоналом состоит из ряда подсистем, которые и должны быть взяты во внимание при анализе текущего состояния системы. Ключевыми областями диагностики являются следующие подсистемы: планирования и маркетинга персонала, найма и учета сотрудников, трудовых отношений, условий труда, развития персонала, трудовой мотивации, социального обеспечения, развития организационных структур управления, правового и информационного обеспечения. Анализ эффективности системы управления персоналом должен базироваться на соответствии данной сферы управления с целями и стратегией сетевой организации.

Этап 2. Анализ соответствия системы управления персоналом требованиям корпоративной стратегии сетевой организации

Перед сетевой организацией стоят определенные цели, в соответствии с которыми должна тем или иным образом строиться деятельность функциональных областей. Таким образом, все функции компании должны соответствовать разработанной стратегии. Проведение анализа предполагает анализ соответствия всей совокупности подсистем управления персоналом. Такой подход позволяет определить области оптимизации существующих элементов системы управления персоналом.

Этап 3. Анализ текущего положения системы управления персоналом

Важным пунктом в диагностике системы является сбор информации. Для диагностики системы управления персоналом предполагается использование следующих источников сбора данных:

1. структурированное интервью с высшим руководством компании и линейными менеджерами;
2. структурированное интервью с сотрудниками отдела персонала;
3. внутренние документы компании;
4. опросники для определения удовлетворенности персонала.

Важно обратить внимание, что диагностику системы управления персоналом может проводить как сотрудник исследуемой компании, так и «внешний» специалист. Несмотря на то, что работа «внешнего» специалиста будет более дорогостоящей, обращение к услугам внешних специалистов даст возможность получить объективные результаты во время интервью и проведения анкетирования. Для каждой подсистемы необходимо определить качество выполнения функции управления персоналом. Оценка эффективности реализации функции должна определяться высшим руководством компании, в некоторых случаях руководителями среднего звена или сотрудниками отдела персонала, которые имеют непосредственное отношение к выполнению анализируемой функции. Эффективность функции предлагается оценивать по 5-ти балльной шкале, где:

- 5- качество выполнения функции превосходно;
- 4- хорошо;
- 3- удовлетворительно;
- 2- плохо;
- 1- очень плохо;
- 0- функция в компании не реализуется вообще.

При этом оценка качества конкретной подсистемы предполагается определять как среднее арифметическое по каждой функции, входящей в данную подсистему, то есть:

Оценка эффективности = $\frac{\text{Сумма оценок эффективности каждой функции подсистемы}}{\text{количество функций в подсистеме}}$

Получить интегральную оценку всей системы по управлению персоналом можно, учитывая тот факт, что разные подсистемы имеют разную значимость для деятельности организации. Таким образом, итоговый балл системы управления персоналом предлагается рассчитать следующим образом:

Оценка всей системы = \sum Значимость подсистемы * Оценка эффективности подсистемы

Значимость подсистемы управления персоналом не может быть универсальна для каждой сетевой организации. Таким образом, предлагается определять данный показатель применительно к каждой конкретной компании. При этом значимость должна определяться руководством организации.

Цена деления шкалы составляет одну единицу. Значимость предлагается определять по шкале от 0 до 4, где:

4- ключевая подсистема управления персоналом для реализации корпоративной стратегии;

3- важная подсистема;

2- менее значимая;

1- реализация всех функций подсистемы оказывает незначительное воздействие на достижение целей компании;

0- подсистема не оказывает никакого воздействия.

Следует отметить, что на практике возникает сложность количественной оценки значимости. С целью исключения неверных оценок значимости руководству следует проранжировать все подсистемы управления персоналом в порядке уменьшения их значимости для организации. Это позволит более точно оценить «вес» подсистемы во всей системе управления персоналом компании. Полученная итоговая оценка системы позволит оценить ее готовность к реализации поставленных стратегических и тактических целей.

Методика диагностики системы управления персоналом была применена при анализе текущего состояния системы в сети ветеринарных клиник «ВК «Друг». Сеть ветеринарных клиник «ВК «Друг» существует на самарском рынке с 2000 года. Деятельность клиники направлена на оказание профессиональных ветеринарных услуг, поиск новых методов и подходов в лечении домашних животных.

2. Применение методики диагностики системы управления персоналом на примере сети ветеринарных клиник «ВК «Друг»

Структурированные интервью были проведены с генеральным директором, заместителями генерального директора, главными врачами, сотрудниками отдела персонала. Интервьюеры оценили качество реализа-

ции каждой функции системы управления персоналом по пятибалльной шкале. По каждой подсистеме и функции управления персоналом находилась средняя оценка.

2.1. Оценка подсистем управления персоналом

Наименьшие результаты были получены по подсистемам планирования и маркетинга персонала (средняя оценка – 3), подсистеме развития сотрудников (средняя оценка - 2), а также подсистеме информационного обеспечения (средняя оценка – 3). Невысокие результаты также получились по подсистемам трудовой мотивации (3,5), социального обеспечения (3,43) и подсистеме развития организационных структур управления. При этом генеральным директором было оценено, что все вышеперечисленные подсистемы играют ключевую роль в реализации бизнес.

2.2. Оценка эффективности отдельных функций

Баллы, полученные при оценке эффективности каждой функции управления персоналом сети клиник «ВК «Друг» позволили определить те области, где требуются определенные изменения. На неудовлетворительном уровне в компании реализуются функции анализа кадрового потенциала (2,75), анализа рынка труда (1,92), планирования и прогнозирования потребности в персонале (2,25), организации найма и учета персонала (2,77). Низкие оценки получили все функции, входящие в подсистему развития персонала: обучение и повышение квалификации – 2,92; аттестация и оценка персонала – 2,77; управление карьерой – 2,46; организация работы с кадровым резервом – 0,92. Все это говорит об очень низком качестве функционирования подсистемы развития сотрудников. Кроме этого, обнаружены области для улучшения в подсистеме информационного обеспечения.

2.3. Рекомендации по оптимизации системы управления персоналом

Анализ текущего состояния функции управления персоналом в сети клиник «ВК «Друг» в целом показал недостаточное соответствие сложившейся системы управления персоналом стратегии компании. Несмотря на успешное функционирование систем кадрового учета и администрирования, привлекательную систему льгот, существует ряд фундаментальных областей, требующих оптимизации. Далее приведены рекомендации по улучшению функционирования системы управления персоналом, которые были сделаны руководством сети клиник:

Область оптимизации	Рекомендации
Разработка стратегии управления персоналом	
Отсутствует утвержденная стратегия управления персоналом.	Доработать и утвердить стратегию управления персоналом на ближайшие 3-5 лет, поддерживающую корпоративную стратегию компании.
Низкая вовлеченность представителей функциональных подразделений и главных врачей клиник в разработку стратегии.	Включить в рабочую группу по разработке стратегии управления персоналом представителей руководства и главных врачей, определить порядок взаимодействия (подготовки, рассмотрения и обсуждения предложений)
Планирование	
Отсутствует процесс годового планирования, изменение штатного расписания производится в текущем режиме.	1. Минимизировать возможность внесения изменений в штатное расписание в течение года. 2. Проводить анализ расхождений по итогам года. Учитывать результаты анализа при планировании на следующий год.
Организация подбора и найма персонала	
Ограниченный бюджет на подбор персонала не позволяет использовать специализированные источники (например, услуги кадровых агентств).	Определить, какие источники являются оптимальными для привлечения различных групп персонала (например, бесплатные базы данных – для рядового/административного персонала или услуги специализированных агентств – для квалифицированных специалистов с опытом работы).
Отсутствие кадрового резерва и политики привлечения молодых сотрудников	Проводить специализированную целенаправленную работу по привлечению и найму молодых сотрудников (например, привлечение студентов на временные стажировки, наем и развитие молодых специалистов).
Обучение и развитие персонала	
Отсутствует единый системный подход к обучению персонала, в т.ч. к определению потребностей в обучении, формированию соответствующего бюджета, выбору оптимальных способов обучения.	Систематизировать подход к обучению персонала: 1.определение потребностей в обучении путем анализа основных несоответствий между требуемыми и существующими навыками и компетенциями; 2.сформировать политику по обучению на ближайшие 3-4 года.
Материальное и нематериальное стимулирование персонала	
В сети клиник существует практика выплат сверх базового пакета сотрудников, не основанных на результативности.	Разработать прозрачную политику в отношении принципов назначения выплат сверх базового пакета сотрудников, оснований для получения таких выплат (достижение определенных результатов) и размеров выплат.
Отсутствие нематериального стимулирования	В компании необходимо разработать ряд мер по нематериальному стимулированию (например, организация общих мероприятий для сотрудников, введение конкурса «Лучший работник клиники» и т.д.).

Для успешного функционирования и развития сетевых организаций необходимо, чтобы все элементы системы управления действовали эффективно, в том числе и система управления персоналом. К сожалению, в настоящее время существующие исследования не охватывают всех комплексных проблем управления человеческими ресурсами в сетевых организациях и не позволяют в полной мере диагностировать систему управления персоналом. Именно поэтому авторами разработана методика диагностики системы управления персоналом в сетевых организациях. Методика состоит из трех основных этапов, на каждом из которых, осуществляются определенные расчеты. Новизна исследования заключается в разработке комплексной методики системы управления персоналом в сетевых организациях, которая учитывает их специфику функционирования. Практическая значимость результатов состоит в том, что основные методические результаты и выводы сформулированы в виде конкретных рекомендаций по оптимизации системы управления персоналом для сети ветеринарных клиник. Разработанная методика была апробирована на сети ветеринарных клиник «ВК «Друг». Методика позволила выявить недостатки системы управления персоналом и предложить рекомендации по оптимизации осуществляющихся процессов в сетевой организации. Несмотря на успешное функционирование систем кадрового учета и администрирования, привлекательную систему льгот, выявлено, что существует ряд фундаментальных областей, требующих оптимизации. Успешно проведенный анализ системы управления персоналом в сети клиник «ВК «Друг» может быть взят за основу в других сетевых организациях. Дальнейшие направления исследования могут быть связаны с адаптацией разработанной методики не только для сетевых организаций, но и для других компаний.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Cascio, W.F.* Costing Human Resources: The Financial Impact of Behaviour in Organizations. Boston, 1991.
2. *Schuler R.S.* Repositioning the Human Resource Function: Transformation. *The Executive*. 1990. Vol. 4. No. 3.

3. *Sheffield*. Human Resources Key Performance Indicators and Workforce Information Report. Introduction to Human Resource Management, 2007.
4. *Poloski Vokic N., Vidovic M.* HRM as a Significant Factor for Achieving Competitiveness through People: The Croatian Case. International Atlantic Economic Society, 2008.

***Национальный
исследовательский университет***

3 декабря 2012 г.
