

Коноплева Галина Ивановна

### **ДИАГНОСТИЧЕСКИЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ**

Целью статьи является изучение диагностического подхода к управлению персоналом. Прослеживается взаимосвязь рассматриваемых объектов в диагностической модели. Особое внимание уделено анализу внутренних, внешних факторов и направлениям кадровой стратегии управления персоналом. Автор приводит методы отбора персонала в организации, их преимущества и недостатки. Статья раскрывает содержание понятия "оценка персонала". Обобщаются практические методы оценки персонала в организации.

Адрес статьи: [www.gramota.net/materials/1/2017/1/16.html](http://www.gramota.net/materials/1/2017/1/16.html)

**Статья опубликована в авторской редакции и отражает точку зрения автора(ов) по рассматриваемому вопросу.**

Источник

### **Альманах современной науки и образования**

Тамбов: Грамота, 2017. № 1 (115). С. 56-59. ISSN 1993-5552.

Адрес журнала: [www.gramota.net/editions/1.html](http://www.gramota.net/editions/1.html)

Содержание данного номера журнала: [www.gramota.net/materials/1/2017/1/](http://www.gramota.net/materials/1/2017/1/)

### **© Издательство "Грамота"**

Информация о возможности публикации статей в журнале размещена на Интернет сайте издательства: [www.gramota.net](http://www.gramota.net)

Вопросы, связанные с публикациями научных материалов, редакция просит направлять на адрес: [almanac@gramota.net](mailto:almanac@gramota.net)

## ATTITUDE OF STUDENTS TO STUDYING AT UNIVERSITY

**Kapustina Tat'yana Viktorovna**  
**Goncharova Ekaterina Maksimovna**  
*Pacific State Medical University*  
*12\_archetypesplus@mail.ru; gkate03@gmail.com*

The article examines the category "attitude" in the sphere of education through students' attitude to studying at a higher education institution. In this aspect attitude can be considered from two perspectives. In the first case – as subjective internal emotional feelings of students caused by satisfaction or dissatisfaction of their needs and expectations during the training process. In the second case attitude is regarded as totality of peculiarities of cognitive, emotional and motivational-behavioral components.

*Key words and phrases:* attitude to training process; motivation to study; emotional attitude to training; training process; students.

УДК 338.2

**Экономические науки**

*Целью статьи является изучение диагностического подхода к управлению персоналом. Прослеживается взаимосвязь рассматриваемых объектов в диагностической модели. Особое внимание уделено анализу внутренних, внешних факторов и направлениям кадровой стратегии управления персоналом. Автор приводит методы отбора персонала в организации, их преимущества и недостатки. Статья раскрывает содержание понятия «оценка персонала». Обобщаются практические методы оценки персонала в организации.*

*Ключевые слова и фразы:* диагностический подход; объекты анализа; внутренние и внешние факторы; принципы системы управления персоналом; требования к персоналу; отбор персонала; методы оценки персонала.

**Коноплева Галина Ивановна**, к.э.н., доцент

*Комсомольский-на-Амуре государственный технический университет*  
*konoplyova59@mail.ru*

**ДИАГНОСТИЧЕСКИЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ**

В быстроменяющихся условиях, имеющих место во внешней среде, диагностический подход к оценке персонала весьма актуален для организации. Именно он позволяет своевременно и грамотно оценить кадровый потенциал работников, выявить их знания, умения, навыки, сократить первоначальные затраты на обучение персонала, снизить риски, связанные с выполнением определенного вида трудовой деятельности. С помощью данного подхода организация приобретает конкурентоспособный персонал, способный достигать поставленных целей с наименьшими затратами за счет своей профессиональной компетентности. При диагностическом подходе человек рассматривается не только как основной ресурс организации (производитель и потребитель благ), но и как интеллектуальный капитал, обладающий определенной потребительской стоимостью в виде приобретенных знаний.

Объектами анализа в диагностической модели являются [3, с. 32]:

- люди (персонал);
- внешние и внутренние факторы, оказывающие воздействие на организацию;
- предприятие (организация).

Модель позволяет выявить и установить взаимосвязи между рассматриваемыми объектами анализа. Особое внимание должно быть уделено анализу факторов и направлениям кадровой стратегии управления персоналом организации.

К внутренним (переменным) факторам любой организации следует отнести:

- цель организации;
- задачи;
- ресурсы;
- организационную структуру;
- стиль руководства;
- технологию производства продукции или услуг;
- профиль специализации [5, с. 172].

Внутренний фактор характеризует конкурентоспособный потенциал, которым обладает организация для успешного функционирования во внешней среде. Под внешними факторами понимаются условия, которые организация как объект управления не может изменить [1, с. 261]. Характеристика внешних факторов представлена в Табл. 1.

Таблица 1.

### Факторы внешней среды

Наименование фактора	Характеристика фактора
Экономический	Показывает ситуацию на рынке труда, уровень безработицы, демографические процессы, тенденции экономического состояния общества. Налоговая и финансово-кредитная система.
Технический	Внедрение инновационных технологий; изменение содержание и характера труда; предметная специализация.
Социальный	Организационная культура; социальная инфраструктура; степень удовлетворенности работой в организации.
Правовой	Содержание нормативной базы, в частности трудового законодательства.

Объектом анализа в диагностическом подходе является персонал, в связи с чем возникла потребность в рассмотрении ряда принципов, связанных с системой работы персонала. Принципы системы управления персоналом представлены в Табл. 2 [4, с. 85].

Таблица 2.

### Принципы системы управления персоналом

Принцип	Содержание принципа
Первичности функции управления персоналом	Требования к работникам, численность которых зависит от характера, количества и трудоемкости выполняемых функций.
Экономичности	Снижение доли затрат на управление в общих затратах на единицу произведенной продукции.
Ротации	Временное выбытие работника не должно сказываться на своевременном и качественном выполнении управленческих функций.
Перспективности	Дальнейшее функционирование организации предполагает количественную и качественную оценку потребности в персонале.
Специализации	Разделение труда в организации.
Прямоточности	Упорядоченность информации по принятию управленческого решения.
Подбора и расстановки	Основывается на исследовании рынка труда и выборе путей покрытия потребности в персонале. Деловая оценка кадров при отборе на основе профессиональной компетенции.
Вознаграждения	Управление содержанием и процессом мотивации трудового поведения работников в организации. Эффективная система оплаты труда.

Диагностический подход к управлению персоналом является обязательным условием при разработке стратегии управления персоналом. Составляющими стратегии управления персоналом являются: отбор и расстановка персонала, оценка персонала, вознаграждение, развитие и планирование карьеры. Значительного внимания заслуживают такие составляющие как отбор и оценка персонала в организации. Отбор персонала позволяет выявить из числа претендентов наиболее подходящих работников для выполнения обязанностей, соответствующих их должности. Ключевую роль при отборе персонала играет профессиональная компетентность, включающая в себя знания, опыт и умения работников. Требования к персоналу при отборе представлены в Табл. 3.

Таблица 3.

### Требования к персоналу

Свойства	Содержание
Способности	Профессиональные, интеллектуальные, уровень образования, способность к овладению новыми видами деятельности, жизненная активность.
Личностные свойства	Целевые ориентиры, работоспособность, стрессоустойчивость, способность к адаптации в организационном окружении, характерологический тип сотрудника, личная мотивированность кандидата.
Мотивационные установки	Стремление к профессиональному развитию, признание результатов своего труда, значимость для организации, участие в управлении организацией, расширение полномочий, ответственность перед коллективом.
Профессиональное поведение	Стиль управления, эффективность работы, отношение к работе и к коллективу, организационная культура и ее тип.

Наиболее распространенными методами отбора персонала являются оценочные центры, тестирование, собеседование, анкетирование и резюме. В Табл. 4 представлены преимущества и недостатки данных методов.

Таблица 4.

## Методы отбора персонала

Название метода	Преимущества	Недостатки
Собеседование	Получение формального представления о кандидате. Ответная реакция на вопросы позволяет определить гибкость мышления и тип поведения человека, обозначить мотивацию к эффективному труду (ценности, целевые установки, потребности).	Субъективное мнение о человеке. Зачастую делается акцент только на практический опыт работы. Эмоциональные и временные затраты на проведение собеседования.
Анкетирование	Позволяет рассмотреть большее количество претендентов на должность, снизить риск отбора неэффективного сотрудника.	Стандартный набор вопросов не позволяет создать полную картину о кандидате. Высокозатратные мероприятия в плане времени и денег.
Тестирование	Позволяет составить психологический портрет личности, определить уровень профессиональных знаний и умений, выявить мотивационные составляющие трудовой деятельности работника. Тестирование обеспечивает дифференцированность и сопоставимость оценок.	Эмоциональная нагрузка человека при ответе на тест. Для получения достоверной информации о профессиональных и личностных качествах кандидатов необходимо разработать целый комплекс проверочных тестов по разным направлениям. Сложность и трудоемкость обработки результатов тестирования.
Центры оценки	Применение комплексной технологии при отборе персонала на основе критериальной оценки. Позволяет выявить конкурентные преимущества кандидатов, оценить их действия и поведение в различных ситуациях, определить профессиональную компетентность и ценностные установки.	Большие организационные и временные затраты. Стрессовая нагрузка на персонал.
Резюме	Полезный объем информации о кандидате.	Недостаточная информация о навыках и умениях кандидата. Умалчивание о личных качествах работника.

Диагностический подход к оценке персонала в организации дает возможность определить потенциал работников, выявить их возможности для выполнения поставленных целей и достижения запланированного результата, обеспечить эффективное функционирование организации. Оценка персонала является связующим звеном между отбором персонала и определением эффективности его труда. Оценка напрямую связана с мотивацией достижения, роста и власти. Она направлена на удовлетворение материальных (зарплата, премии) и нематериальных (карьерный рост, признание, престижность работы, самореализация, повышение квалификации) потребностей. Наиболее распространенные методы оценки персонала представлены в Табл. 5.

Таблица 5.

## Методы оценки персонала

Название	Описание	Преимущества	Недостатки
Управление по целям	Достижение общей цели путем решения ряда частных задач.	Личная ответственность исполнителя. Возрастает уровень мотивации к труду. Осуществляется постоянный обмен информацией между руководителем и подчиненными о результатах выполнения работы.	Дорогостоящий и трудоемкий метод.
Метод ранжирования	Позволяет провести сравнение работников между собой по одному критерию, например: уровень компетентности; оперативность принятия решения; лидерские качества; стратегическое мышление; целеустремленность; дисциплина.	Прост в применении. Выявляет лучших и отстающих работников.	Субъективизм руководителя.
Метод балльной оценки	За определенные достижения работников начисляются баллы, которые впоследствии суммируются.	Объективная система оценки ведет к закреплению желательных действий работника. Возрастает роль экономической и социальной мотивации персонала в организации.	Сложность разработки балльной системы оценки персонала.

Название	Описание	Преимущества	Недостатки
Метод сравнения по парам	Попарное сравнение работников между собой по критериям. Построение общего рейтинга по порядку набранных баллов.	Достоверность полученной информации при сравнении работников.	Сложность обработки результатов при большом количестве сравниваемых пар.
Метод эталона	Сопоставление критериев работы наилучшего работника (эталона) с результатами других сотрудников.	Разработанный стандарт результативности труда и критерии его оценки. Простота обработки результатов, не требующая больших затрат.	Не учитывается типология личности работника. Срабатывает стереотип «технологического человека» [2, с. 16]. Субъективный фактор оценки.
Метод «360 градусов»	Оценка профессиональной компетенции сотрудника на соответствие занимаемой должности. Цель – выявление потребностей работников в программе развития профессионального роста. Оценка проводят руководитель, подчиненные, коллеги, а также учитывается самооценка работника.	Дает возможность определить потенциальный рост сотрудника в организации на основе всесторонней объективной оценки.	Учитываются только компетенции работников. Не рассматривается связь компетенций работников с результатами труда.
Метод распределения	Метод сравнительной оценки, в основе которого лежит фиксированное распределение оценок работника. Оценщик (руководитель) относит подчиненных к соответствующей категории по заранее установленным параметрам оценок.	Нетрудоемкий, прост в применении.	При одинаковом объеме и качестве выполнения работ возникают трудности в выявлении хороших и плохих работников. Возрастает риск ошибочной оценки. Конфликт между оцениваемыми сотрудниками и оценщиками их работы.

В заключение хотелось бы отметить, что диагностический подход к управлению персоналом дает возможность организации повысить трудовую эффективность деятельности работников, выявить их профессионально-квалификационный уровень, разработать новые программы обучения, определить степень удовлетворенности работой персонала в организации. Все перечисленное выше позволяет своевременно раскрыть квалификационный потенциал работников для достижения экономических целей организации.

#### Список литературы

1. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: учебник. 4-е изд., доп. и перераб. М.: ИНФРА-М, 2014. 695 с.
2. Красовский Ю. Д. Организационное поведение: учебное пособие для вузов. М.: ЮНИТИ, 2000. 472 с.
3. Лукачева Л. И. Управление персоналом: учебное пособие. 6-е изд. М.: Омега-Л, 2011. 264 с.
4. Маслов В. М. Управление персоналом: учебник и практикум для академического бакалавриата. 2-е изд., доп. и перераб. М.: Юрайт, 2014. 492 с.
5. Одегов Ю. Г., Руденко Г. Г. Управление персоналом: учебник для бакалавров. М.: Юрайт, 2014. 513 с.

#### DIAGNOSTIC APPROACH TO HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

**Konopleva Galina Ivanovna**, Ph. D. in Economics, Associate Professor  
Komsomolsk-on-Amur State Technical University  
konoplyova59@mail.ru

The purpose of the article is studying the diagnostic approach to human resources management. Interrelation of the objects under consideration in the diagnostic model is traced. Special attention is paid to the analysis of internal, external factors and directions of staffing strategy of personnel management. The author presents methods of personnel selection in the organization, their advantages and disadvantages. The paper reveals the content of the notion "personnel assessment". Practical methods of personnel assessment in the organization are summarized.

*Key words and phrases:* diagnostic approach; objects of analysis; internal and external factors; principles of personnel management system; personnel requirements; personnel selection; personnel assessment methods.