

Академия национальной безопасности, обороны и правопорядка
Кафедра управления персоналом

С.Ю. Лобанов, Б.Б. Мельников,
Н.Ф. Пушкарев

**УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ
ОРГАНИЗАЦИИ**

*Учебное пособие
для слушателей академии*

Москва
2005

Под общей редакцией
доктора экономических наук, профессора
Н.Ф. Пушкарева

Рецензенты:

- А.И. Щербаков** – доктор экономических наук, профессор, зам. зав. кафедрой РАГС при Президенте РФ
- В.А. Александров** – доктор экономических наук, профессор, зав. кафедрой Российского государственного социального университета
- Н.В. Передерий** – кандидат экономических наук, доцент кафедры управления персоналом Академии труда и социальных отношений

Л68 Лобанов С. Ю., Мельников Б. Б., Пушкарев Н. Ф.
Управление персоналом организации: Учебное пособие. – М.: Агентство печати «Наука», 2005. – 100 с.

ББК 65.050

Раскрываются современные формы и методы управления персоналом организации. Обращается внимание на принятие кадровых решений в сфере управления персоналом. Излагаются основные технологические этапы разработки и принятия подобных решений, а также определяется роль при этом руководителей.

Для слушателей академии, преподавателей, специалистов и руководителей, обучающихся в академии.

Содержание

ВВЕДЕНИЕ	5
РАЗДЕЛ 1. СОВРЕМЕННЫЕ ФОРМЫ И МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ	7
1.1. Управление персоналом организации: состояние, проблемы и направления развития	7
1.2. Обзор и анализ методов построения системы управления персоналом в организации	12
1.3. Применение в российских организациях японского опыта управления персоналом	20
1.4. Необходимость использования новых подходов при формировании и управлении персоналом фирмы	26
РАЗДЕЛ 2. ОБОСНОВАНИЕ СОСТАВА ИНФОРМАЦИОННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ ФИРМАХ	36
2.1. Обзор и анализ характеристик персональной информации в процессе управления предпринимательской фирмой	36
2.2. Выбор и обоснование состава кадровой информации для управления персоналом фирмы	43
2.3. Состав информационного обеспечения, необходимого для принятия кадровых решений в предпринимательской фирме	51
2.4. Обзор сравнительных характеристик современных компьютерных кадровых систем, используемых в практике работы предпринимательских фирм	59
2.5. Использование экспертных систем в процессе поддержки, разработки и принятия кадровых решений	64
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	72
ЛИТЕРАТУРА	73
ПРИЛОЖЕНИЯ	77

ПРЕДИСЛОВИЕ

В последние годы значительное внимание обращается на проблемы, связанные с управлением персонала организации, фирм и других организационных структур. При этом должное внимание обращается на роль и значение руководителя в процессах подбора, найма и использования персонала в структурах различных подразделений организаций, фирм и предприятий.

Авторы в учебном пособии излагают современные формы и методы управления организациями, различных форм собственности. При этом обращают внимание не только на систему управления персоналом, но и на их методы. Кроме того, авторы в достаточно доходчивой форме излагают возможности применения в российских организациях японского опыта управления персоналом. Авторы не обошли вниманием и те новые формы, методы и способы, которые в последнее время используются в системе управления персоналом.

Как положительный момент необходимо отметить, что авторский коллектив учебного пособия уделил значительное внимание обоснованию состава информационного обеспечения процесса управления персоналом в предпринимательских структурах. Особое внимание ими было обращено на разработку более эффективной кадровой политики.

Необходимо отметить и то, что в учебном пособии достаточное внимание уделено принятию оптимальных кадровых решений руководителем конкретной организации, фирмы или предприятия.

Интересным и необходимым для слушателей академии является раздел по сравнительным характеристикам компьютерных систем, используемых в практике работы предпринимательских структур.

Обращает внимание и тот факт, что в учебном пособии даны определённые направления использования экспертных систем в процессе поддержки разработки и принятия кадровых решений.

И, наконец, представляет значительный интерес состав предложений, который демонстрирует результаты, полученные в процессе подготовки данного учебного пособия.

Несомненно, учебное пособие послужит значительным подспорьем слушателям академии, изучающим различные дисциплины как по кафедре управления персоналом, так и по кафедрам принятия решений и информационных систем.

Первый проректор академии,
генерал-полковник, профессор
В.Б. Радин

ВВЕДЕНИЕ

К числу важнейших проблем, связанных с использованием современных технологий в информационной среде работы организации, фирм и других различных форм собственности можно отнести отсутствие необходимого теоретического обоснования и практических рекомендаций, предоставляемых новейшими компьютерными средствами в сфере управления персоналом в предпринимательских структурах.

В этой связи встает задача по обобщению и распространению инновационного опыта, накопленного в области применения современных технологий как в России, так и за рубежом. Как известно, современные достижения развитых государств Европы, США, Канады, Японии и других являются результатом длительного совершенствования методов управления персоналом и применения новейших компьютерных технологий. Сегодня идут поиски новых форм и методов повышения эффективности работы с персоналом, в том числе и за счет применения инновационных методов, включая кадровые компьютерные системы. Эти процессы основываются как на анализе и переоценке традиционных представлений о сфере управления в целом, так и на проведении соответствующих научных исследований.

Отсутствие последних в их систематизированном и целенаправленном виде и обусловило выбор темы данного учебного пособия, направленного на совершенствование процесса управления персоналом организации и фирм в условиях углубления рыночных отношений и еще не сложившейся цивилизованной политики конкуренции в России.

Следует отметить, что использование компьютерных кадровых систем в значительной степени повышает эффективность трудовой деятельности персонала на всех уровнях управления. Это объясняется тем, что в последнее десятилетие многократно увеличились информационные потоки, что во многом повлияло на оптимальность принятия кадровых решений в процессе управления персоналом.

Известно, что принятие решений во многом зависит как от состава персональной информации, так и от влияния внешней среды фирмы, в том числе трудового коллектива.

С учетом повышения требований к персоналу, их найму, оценке и продвижению по служебной лестнице возникает необходимость использования инновационных подходов, основываясь, в первую очередь, на применении современных компьютерных средств и стандартных программных продуктов в целях обработки значительного состава информации.

В данном учебном пособии авторы предлагают мероприятия по повышению эффективности управления персоналом с использованием компьютерных технологий. Особое внимание обращается на обоснование состава информационного обеспечения самого процесса работы с персоналом фирмы *, а также технологии принятия кадровых решений.

При подготовке данного учебного пособия авторы использовали анализ научных трудов в области совершенствования форм и методов управления персоналом, который показывает, что отечественные и зарубежные ученые и специалисты регулярно уделяли и уделяют достаточно большое внимание применению компьютерных систем, а также проблемам принятия руководителями управленческих решений. Общие принципы организации управления персоналом в современных условиях разрабатывали: З.Н. Виноградова, Л.Ф. Никулин, Г.В. Гудушаури, В.К. Ващенко, М. Вудкок, Ю.Г. Одегов, Г.Х. Попов, М.Х. Мескон, Н.Н. Пушкарев, П. Друкер, М. Роберт и др.

Актуальные проблемы, связанные с принятием кадровых решений, разрабатывали: Т.В. Корнилова, Л.В. Карташова, И.К. Тихомиров, Р. Доусон, Е.В. Троицкая, Н.Ф. Пушкарев, В.В. Глушенко, А.В. Никольский, Н.Э. Васильева и др.

Определенные подходы к применению современных компьютерных средств и использованию информационных технологий в сфере управления персоналом разрабатывали и другие авторы как в СССР, России, так и за рубежом.

* понятие «фирма», «организация», «предприятие» — аналогичные значения

РАЗДЕЛ 1. СОВРЕМЕННЫЕ ФОРМЫ И МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Управление персоналом организации: состояние, проблемы и направления развития

Управление персоналом — целенаправленная деятельность руководящего состава организации, а также руководителей и специалистов подразделений службы управления персоналом, которая включает разработку концепции и стратегии кадровой политики и методов управления персоналом.

Эта деятельность заключается в формировании системы управления персоналом, планировании кадровой работы, проведении маркетинга персонала, определении кадрового потенциала и потребности организации в персонале. Технология управления персоналом организации охватывает широкий спектр функций от их приема до увольнения. При этом важную роль играет информационное, техническое, нормативно-методическое, правовое и делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом. Руководители и работники подразделений системы управления персоналом фирмы также решают вопросы оценки деятельности подразделений системы управления в целом, включая оценку экономической и социальной эффективности деятельности работников.

До последнего времени само понятие «управление персоналом» в отечественной управленческой практике отсутствовало. Правда, система управления каждого и организации имела функциональную подсистему управления кадрами и социальным развитием коллектива, но большую часть объема работ по управлению кадрами выполняли линейные руководители подразделений.

В то же время управление персоналом это система взглядов на понимание и определение сущности, содержания целей, задач, критериев, принципов и методов работы с персоналом, а также организационно-практических подходов к формированию механизма ее реализации в конкретных условиях функционирования организации. Она включает как разработку методологии так и технологию управления персоналом. Методология предполагает рассмотрение сущности персонала организации как объекта управления, т.е. процесса формирования поведения работников, соответствующего целям и задачам, а также методов и принципов управления персоналом конкретной организации.

Кроме того, система управления персоналом — это набор инструментов и методов, позволяющих организации всегда иметь персонал в

нужном количестве и того качества, которое ему требуется для исполнения основных функций в процессе достижения поставленных целей.

Опыт показывает, что система управления персоналом зависит от формирования целей, функций, организационной структуры управления персоналом, вертикальных и горизонтальных взаимосвязей руководителей и специалистов в процессе обоснования, разработки, принятия и реализации кадровых и других управленческих решений.

Как показывает отечественный и зарубежный опыт, технология управления персоналом предполагает организацию найма, отбора, приема персонала, его деловую оценку, профориентацию и адаптацию, обучение, управление его деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением, мотивацию и организацию труда, управление конфликтами и стрессами, обеспечение социального развития организации, высвобождение персонала и др. (рис. 1.1). Сюда же следует отнести вопросы взаимодействия руководителей фирмы с профсоюзами и службами занятости, управление безопасностью персонала. Основу управления персоналом фирмы в настоящее время составляют возрастающая роль личности работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять их деятельность в соответствии с задачами, стоящими перед организацией.

Изменения в экономической и политической системах в России одновременно несут как большие возможности, так и серьезные угрозы для каждой личности, устойчивости ее существования, кроме того, вносят значительную степень неопределенности в жизнь практически каждого человека. Управление персоналом конкретной организации в такой ситуации приобретает особую значимость, поскольку позволяет реализовать и обобщить целый спектр вопросов адаптации работника к внешним условиям, учета личного фактора в построении системы управления персоналом. Укрупненно можно выделить три фактора, оказывающих воздействие на работников на предприятии.

Первый — иерархическая структура, где основное средство воздействия — это отношения власть-подчинение, давление на человека сверху с помощью принуждения, контроля над распределением материальных благ.

Второй — культура, т.е. вырабатываемые обществом, организацией, группой людей совместные ценности, социальные нормы, установки поведения, которые регламентируют действия личности и заставляют ее вести себя так, а не иначе без видимого принуждения.

Третий — рынок, то есть своего рода сеть равноправных отношений, основанных на купле-продаже продукции и услуг, отношениях собственности, равновесии интересов продавца и покупателя.

Эти факторы воздействия являются достаточно сложными и на практике редко реализуются в отдельности, какому из них отдается приоритет, таков и облик экономической ситуации в конкретной организации.

В последние годы происходит медленный отход от иерархического управления, жесткой системы административного воздействия, практически неограниченной исполнительной власти к рыночным взаимоотношениям, отношениям собственности, базирующимся на экономических методах. Поэтому необходима разработка принципиально новых подходов к приоритету ценностей. Главное внутри организации — работники, а за пределами — потребители продукции или услуг, вырабатываемых предприятиями и организациями. Необходимо повернуть сознание работающего к потребителю, а не к начальнику, к инициатору, а не к бездумному исполнителю, перейти к социальным нормам, базирующимся на здравом экономическом смысле, не забывая о нравственности. Иерархия в условиях новых экономических отношений отойдет на второй план, уступая место культуре и требованиям рынка.

Новые службы управления персоналом организации создаются, как правило, на базе традиционных служб: отдела кадров, отдела организации труда и заработной платы, отдела охраны труда и техники безопасности и др. Задачи новых служб заключаются в реализации кадровой политики и координации деятельности по управлению трудовыми коллективами. В связи с этим, как изложено выше, они начинают расширять круг своих функций и от чисто кадровых вопросов переходят к разработке систем стимулирования трудовой деятельности, управлению профессиональным продвижением, предотвращению конфликтов, изучению рынка трудовых ресурсов и др.

Безусловно, структура службы управления персоналом во многом определяется характером и размерами организации. В мелких и средних организациях многие функции по управлению персоналом выполняют преимущественно линейные руководители, а в крупных формируются самостоятельные структурные подразделения по реализации их функций, т.е. кадровые службы.

В ряде организаций формируются системы управления персоналом, объединяющие под единым руководством заместителя директора по управлению персоналом и другие подразделения, имеющие отношение к работе с кадрами.

Итак, система управления персоналом это — система, в которой реализуются функции по работе с персоналом, включая подсистему общего и линейного руководства, а также ряд функциональных подсистем, специализирующихся на выполнении однородных функций (рис. 1.1).

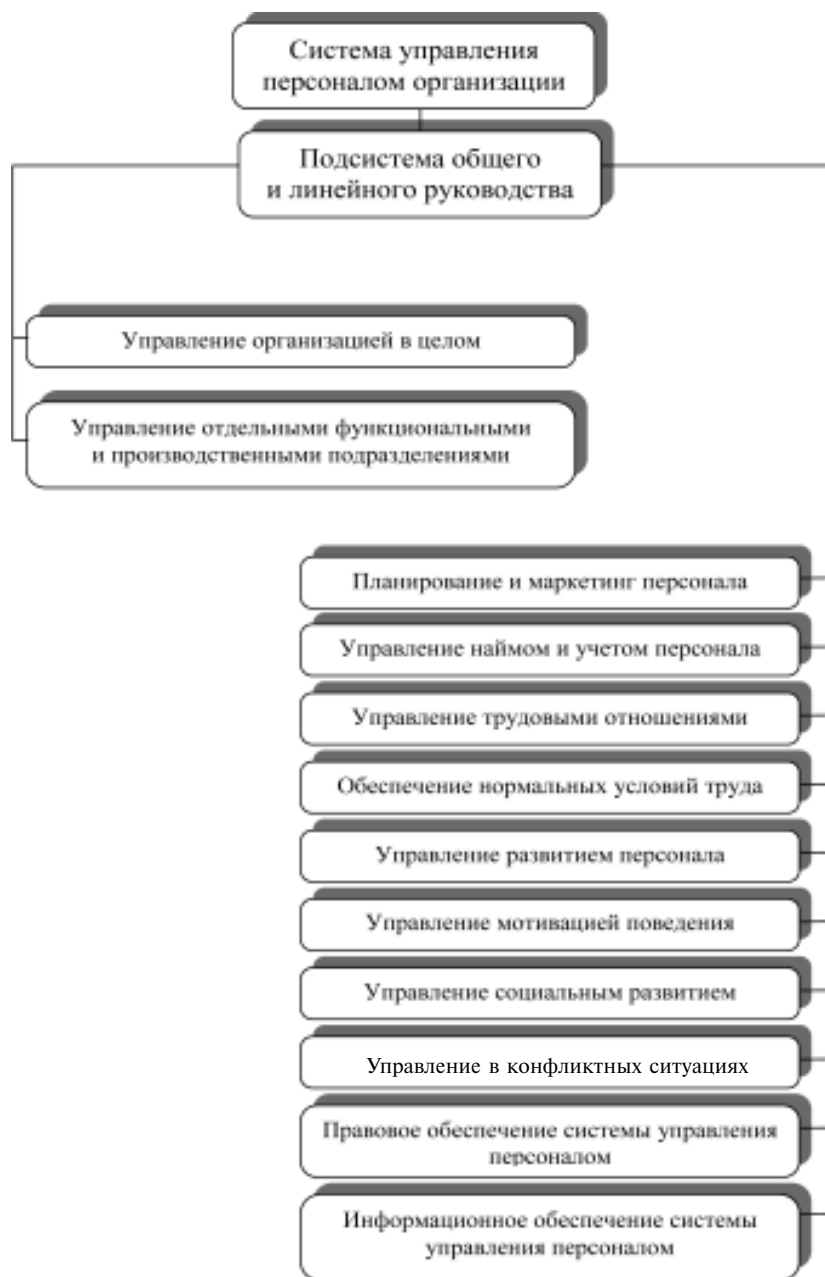


Рис. 1.1. Технология управления персоналом

Подсистема общего и линейного руководства осуществляет: управление организации в целом, включая управление отдельными функциональными и производственными подразделениями. Функции этой подсистемы выполняют: руководитель организации, его заместители, руководители функциональных подразделений, их заместители.

Подсистема планирования и маркетинга персонала выполняет следующие функции: разработка кадровой политики и стратегии управления персоналом; анализ кадрового потенциала; анализ рынка труда; организация кадрового планирования; планирование и прогнозирование потребности в персонале; организация рекламы; поддержание взаимосвязи с внешними источниками, обеспечивающими фирму кадрами.

Подсистема управления наймом и учетом персонала осуществляет: организацию найма персонала; организацию собеседования; оценку, отбор и прием персонала; учет приема, перемещений, поощрений и увольнения персонала; профессиональную ориентацию и организацию рационального использования персонала; управление занятостью; делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом.

Подсистема управления трудовыми отношениями осуществляет: анализ и регулирование групповых и личностных взаимоотношений; анализ и регулирование отношений с руководством; управление производственными конфликтами и стрессами; социально-психологическую диагностику; соблюдение этических норм взаимоотношений; управление взаимодействием с профсоюзами.

Подсистема обеспечения нормальных условий труда выполняет функции: соблюдение требований психофизиологии и эргономики труда; соблюдение требований технической эстетики; охраны труда и окружающей среды; военизированную охрану и отдельных должностных лиц.

Подсистема управления развитием персонала осуществляет: обучение, переподготовку и повышение квалификации; введение в должность и адаптацию новых работников; оценку кандидатов на вакантную должность; текущую периодическую оценку кадров; организацию рационализаторской и изобретательской деятельности; реализацию деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения; организацию работы с кадровым резервом.

Подсистема управления мотивацией поведения персонала выполняет следующие функции: управление мотивацией трудового поведения; нормирование и тарификация трудового процесса; разработка системы оплаты труда; разработка форм морального поощрения персонала; организация нормативно-методического обеспечения системы управления персоналом.

Подсистема управления социальным развитием осуществляет: организацию общественного питания; управление жилищно-бытовым обслуживанием; развитием культуры и физического воспитания; обеспечение охраны здоровья и отдыха; обеспечение детскими учреждениями; управление социальными конфликтами и стрессами; организацию продажи продуктов питания и товаров народного потребления; организацию социального страхования.

Подсистема развития организационной структуры управления выполняет функции: анализ сложившейся оргструктуры управления; проектирование новой оргструктуры управления; разработка штатного расписания; формирование новой оргструктуры управления; разработка и реализация рекомендаций по развитию стиля и методов руководства.

Подсистема правового обеспечения системы управления персоналом осуществляет: решение правовых вопросов трудовых отношений; согласование распорядительных и иных документов по управлению персоналом; решение правовых вопросов хозяйственной деятельности; проведение консультаций по юридическим вопросам.

Подсистема информационного обеспечения системы управления персоналом выполняет следующие функции: ведение учета и статистики персонала; информационное и техническое обеспечение системы управления персоналом; обеспечение персонала научно-технической информацией; организация работы органов массовой информации; проведение патентно-лицензионной деятельности.

В зависимости от размеров организации состав подразделений меняется: в мелких организациях одно подразделение может выполнять функции нескольких подсистем, а в крупных функции каждой подсистемы, как правило, выполняет отдельное подразделение. Обобщение опыта отечественных и зарубежных предприятий, фирм и компаний позволяет сформировать дерево целей системы управления персоналом, которое включает обеспечение кадрами организацию их эффективного использования, профессиональное и социальное развитие (рис. 1.2). В соответствии с этими целями формируется система управления персоналом организации. В качестве базы для ее построения используются принципы, т.е. правила и методы, разработанные наукой и апробированные практикой.

1.2. Обзор и анализ методов построения системы управления персоналом в организации

Необходимо различать принципы управления персоналом и принципы построения системы управления персоналом. Так, например, принципы построения системы управления персоналом — правила,



Рис. 1.2. Эффективное использование персонала

основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты при формировании системы управления персоналом организации. Указанная система представляет собой результат научного обобщения объективно действующих экономических законов, присущих им общих черт, начал их действия.

В свою очередь принципы объективны так же, как объективны экономические законы. Следует отличать принципы от методов построения системы управления персоналом. Первые постоянны и носят обязательный характер, а совокупность методов может меняться в зависимости от изменения условий при сохранении принципов. Принцип позволяет формировать систему методов и каждый метод в отдельности. Но метод не имеет такого воздействия на принцип, так как последний объективен.

Различают принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом организации, и принципы, определяющие направления развития системы управления персоналом. Все принципы построения системы управления персоналом реализуются во взаимодействии. Их сочетание зависит от конкретных условий функционирования персонала в организации. Существующие методы построения систем управления персоналом фирм, приведены на рис. 1.3.

Важное внимание обращается на системный анализ, который служит методическим средством системного подхода к решению проблем совершенствования системы управления персоналом. Системный подход ориентирует исследователя на раскрытие системы управления персоналом в целом и составляющих ее компонентов: целей; функций; организационной структуры; кадров; технических средств управления; информации; методов управления людьми; технологии управления; управленческих решений; выявление многообразных типов связей этих компонентов между собой и внешней средой и сведение их в единую целостную картину.

Внешней средой для управления персоналом являются не только другие подсистемы данной организации (например, подсистема управления внешними хозяйственными связями и т.п.), но и внешние организации (поставщики и потребители, вышестоящие организации и т.п.).

Метод декомпозиции позволяет расчленить сложные явления на более простые. Чем проще элементы, тем полнее проникновение в глубь явления и определение его сущности. Например, систему управления персоналом можно расчленить на подсистемы, подсистемы – на функции, функции – на процедуры, процедуры – на операции. После расчленения необходимо воссоздать систему управления персоналом как единое целое, т.е. синтезировать. При этом применяется метод декомпозиционного моделирования, где модели могут быть логическими, графическими и цифровыми.

Метод последовательной подстановки позволяет изучить влияние на формирование системы управления персоналом каждого фактора в отдельности, под действием которых сложилось ее состояние, исключая действия других факторов. Факторы ранжируются и отбираются экспертами наиболее существенные.

Метод сравнений позволяет сравнить существующую систему управления персоналом с подобной системой передовой организации, с нормативным состоянием или состоянием в прошлом периоде. Следует учитывать, что сравнение дает положительный результат при условии сопоставимости систем, их однородности. Расширить границы сопоставимости можно путем исключения факторов несопоставимости.

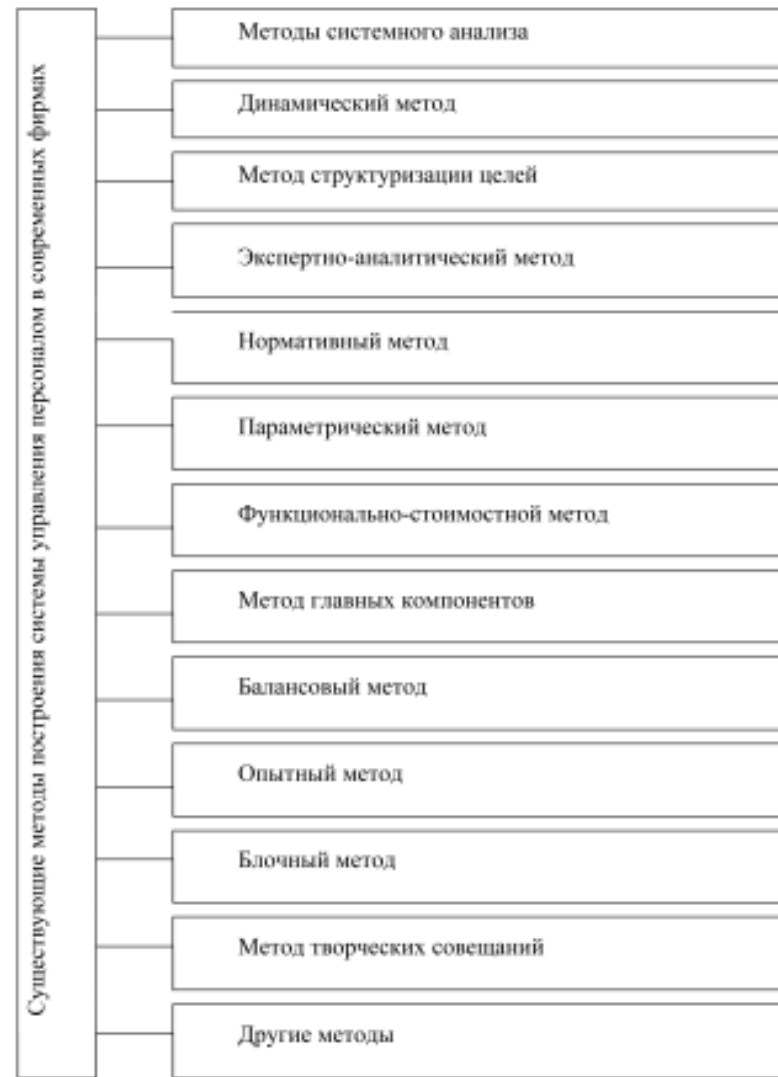


Рис. 1.3. Методы построения системы управления персоналом

Динамический метод предусматривает расположение данных в динамическом ряду и исключение из него случайных отклонений. Тогда ряд отражает устойчивые тенденции. Этот метод используется при исследовании количественных показателей, характеризующих систему управления персоналом конкретной предпринимательской организацией.

Метод структуризации целей предусматривает количественное и качественное обоснование целей организации и целей системы управления ее персоналом с точки зрения их соответствия. Анализ целей, развертывание их в иерархическую систему, установление ответственности подразделений за конечные результаты работы, определение их места в системе производства и управления, устранение дублирования в их работе являются важной предпосылкой построения рациональной системы управления персоналом. При структуризации должны быть обеспечены взаимоувязка, полнота, сопоставимость целей разных уровней управления персоналом организации.

Экспертно-аналитический метод совершенствования управления персоналом основывается на привлечении высококвалифицированных специалистов по управлению персоналом, управленческого персонала к процессу совершенствования. При использовании этого метода очень важна проработка форм систематизации, записи и ясного представления мнений и заключений экспертов. С помощью этого метода выявляются основные направления совершенствования управления персоналом, оценки результатов анализа и причины недостатков. Однако он не всегда обладает высокой точностью и объективностью в связи с тем, что у экспертов отсутствуют единые критерии оценок. Этот метод наиболее эффективен при многошаговой экспертизе создания системы управления персоналом организации.

Исключительный эффект в практике совершенствования управления персоналом дает нормативный метод. Он предусматривает применение системы нормативов, которые определяют состав и содержание функций по управлению персоналом, численность работников по функциям, тип организационной структуры, критерии построения структуры аппарата управления организацией в целом и системы управления персоналом (норма управляемости, степень централизации функций, количество ступеней управления, звеньев, размеры подразделений, порядок подчиненности и взаимосвязи подразделений), разделение и кооперацию труда руководителей и специалистов управления персоналом.

Все шире применяется параметрический метод. Задача этого метода — установление функциональных зависимостей между параметрами элементов производственной системы и системы управления персоналом организации для выявления степени их соответствия.

В последнее время при совершенствовании системы управления персоналом начали применять метод функционально-стоимостного анализа. Этот метод позволяет выбрать такой вариант построения системы управления персоналом или выполнения той или иной функции,

который требует наименьших затрат и является наиболее эффективным с точки зрения конечных результатов. Он позволяет выявить лишние или дублирующие функции управления, функции, которые по тем или иным причинам не выполняются, определить степень их централизации и децентрализации функций и управления персоналом и т.п.

Метод главных компонентов позволяет отразить в одном показателе (компоненте) свойства десятков показателей. Это дает возможность сравнивать не множество показателей одной системы управления персоналом с множеством показателей другой подобной системы, а только один (1, 2 и 3 компонента).

Балансовый метод позволяет произвести балансовые сопоставления, увязки. Например, сравниваются результаты обработки фотографий рабочего дня и технологических карт выполнения управленческих операций и процедур с действительным фондом рабочего времени на их выполнение.

Корреляционный и регрессионный анализ (КРА) — установление линейной зависимости и тесноты связи между параметрами (численности персонала и влияющими на нее факторами). Математический аппарат КРА подробно рассматривается в специальной литературе по статистике.

Опытный метод базируется на опыте предшествующего периода данной системы управления персоналом и опыте другой аналогичной системы.

Наибольшее развитие в деле совершенствования управления персоналом получил метод аналогий. Он заключается в применении организационных форм, которые оправдали себя в функционирующих системах управления персоналом со сходным экономико-организационными характеристиками по отношению к рассматриваемой системе. Сущность этого метода аналогий заключается в разработке типовых решений (например, типовой оргструктуры управления персоналом).

Эффективным методом использования типовых решений при совершенствовании управления персоналом является блочный метод типизации подсистем линейно-функциональных и программно-целевых структур. Типовые блочные решения увязываются вместе с оригинальными организационными решениями в единой организационной системе управления персоналом. Блочный метод ускоряет процесс формирования новой системы управления персоналом и повышает эффективность функционирования системы с наименьшими затратами.

Метод творческих совещаний предполагает коллективное обсуждение направлений развития системы управления персоналом группой специалистов и руководителей. Эффективность метода состоит в

том, что идея, высказанная одним человеком, вызывает у других участников совещания новые идеи, а те, в свою очередь, порождают следующие идеи, в результате чего возникает поток идей. Цель творческого совещания — выявить возможно больше вариантов путей совершенствования системы управления персоналом.

Метод коллективного блокнота («банка» идей) позволяет сочетать независимое выдвижение идей каждым экспертом с последующей их коллективной оценкой на совещании по поиску путей совершенствования системы управления персоналом.

Метод контрольных вопросов заключается в активизации творческого поиска решения задачи совершенствования системы управления персоналом с помощью заранее подготовленного списка наводящих вопросов. Форма вопросов должна быть такой, чтобы в них имелась подсказка о том, что и как следует сделать для решения задачи.

Метод 6—5—3 предназначен для систематизации процесса нахождения идей по развитию системы управления персоналом. Суть этого метода заключается в том, что каждый из шести членов экспертной группы пишет на отдельном листе бумаги по три идеи и передает их остальным членам группы, которые, в свою очередь, на основе уже предложенных вариантов пишут еще по три идеи и т.д. По окончании этой процедуры на каждом из шести листов будет записано по 18 вариантов решений, а всего будет 108 вариантов.

Морфологический анализ — средство изучения всевозможных комбинаций вариантов организационных решений, предлагаемых для осуществления отдельных функций управления персоналом. Если записать столбиком все функции, а затем против каждой функции построчно указать всевозможные варианты ее выполнения, то получается морфологическая матрица. Идея этого метода заключается в том, чтобы сложную задачу разбить на мелкие подзадачи, которые легче решать по отдельности. При этом предполагается, что решение сложной задачи складывается из решений подзадач.

Наибольший эффект и качество системы управления персоналом достигаются в том случае, когда применяется система методов в комплексе. Применение системы методов позволяет взглянуть на объект совершенствования со всех сторон, что помогает избежать просчетов.

Например, функционально-стоимостной анализ (ФСА) системы управления персоналом как универсальный метод позволяет при его проведении применять систему методов. ФСА включает следующие этапы: подготовительный, информационный, аналитический, творческий, исследовательский, рекомендательный, внедренческий. На подготовительном этапе проводится комплексное обследование состоя-

ния производства и управления организацией, осуществляется выбор объекта ФСА, определяются конкретные задачи проведения анализа, составляются рабочий план и приказ о проведении ФСА. Здесь используются методы: самообследования, интервьюирования, фотографии рабочего дня, анкетирования и т.п.

На информационном этапе осуществляется сбор, систематизация и изучение сведений, характеризующих систему управления персоналом или отдельные ее подсистемы, а также данные по аналогичным системам, передовому опыту совершенствования управления. Здесь используются те же методы, что и на подготовительном этапе.

Аналитический этап является наиболее трудоемким. На нем осуществляется формулировка, анализ и классификация функций, их декомпозиция, анализ функциональных взаимосвязей между подразделениями аппарата управления, рассчитываются затраты на выполнение и уровень качества функций. Здесь определяются степень значимости функций и причины их несоответствия уровню затрат и качества осуществления функций. Выявляются излишние, вредные, несвойственные, дублируемые функции. Формулируются задачи по поиску идей и путей совершенствования системы управления персоналом.

На творческом этапе осуществляется выдвижение идей и способов выполнения функций управления, формирования на их основе вариантов реализации функций, предварительная оценка и выбор наиболее целесообразных и реальных из них. С целью нахождения возможно большего количества вариантов путей совершенствования системы управления персоналом рекомендуется использовать методы: творческих совещаний, коллективного блокнота, контрольных вопросов, 6—5—3 и морфологического анализа. Выбор методов поиска идей осуществляется исходя из особенностей объекта анализа и конкретных ситуаций, сложившихся в процессе выполнения функций управления.

На исследовательском этапе производятся подробное описание каждого отобранного варианта, их сравнительная организационно-экономическая оценка и отбор наиболее рациональных из них для реализации. На данном этапе разрабатывается проект системы управления персоналом со всеми необходимыми обоснованиями. Проект может охватывать всю систему управления персоналом организации или отдельную подсистему, подразделение. От характера объекта проектирования зависит трудоемкость и длительность разработки проекта.

На рекомендательном этапе осуществляются анализ и утверждение проекта системы управления ФСА и принимается решение о порядке его внедрения. Составляется и утверждается план-график внедрения рекомендаций ФСА.

1.3. Применение в российских организациях японского опыта управления персоналом

В настоящее время Россия находится на переходном этапе развития, характеризующимся становлением новой социально-политической и экономической формации. Этот этап начался в конце 80-х годов и сопровождался ломкой всего традиционно старого (советского) и внедрением всего исключительно нового. К сожалению, внедрение нового происходило на основе стремления копирования накопленного зарубежного опыта без всякой попытки использования того хорошего, что было у советской системы.

Можно сказать, что то же самое происходило и с советской системой управления персоналом, которая хотя и не заявила о себе в свое время как американская и японская системы, но существовала и функционировала довольно эффективно в течении длительного периода до конца 80-х годов.

В настоящее время России приходится вновь создавать систему управления персоналом. И, как нам кажется, происходить это будет не на основе восстановления забытых отечественных приемов управления персоналом. Поскольку мы стремимся хотя бы приблизиться к развитым капиталистическим странам по уровню развития экономики, Россия пойдет и здесь по пути перенесения на российскую почву уже имеющегося опыта кадрового управления, по пути использования методов управления персоналом, в определенной мере американских, западноевропейских и японских. Мало вероятно, что вся страна выберет одну из существующих систем управления персоналом. Скорее, каждое отдельное предприятие захочет использовать тот или иной опыт в силу ряда причин, таких как цели, задачи, специфика каждой конкретной фирмы. В настоящее время японские методы управления персоналом признаются большинством специалистов в области управления персоналом наиболее эффективными, а многими расцениваются более привлекательными с точки зрения эффективности работы фирмы, на которых они применяются, и вероятность того, что именно японская система кадрового управления будет выбрана для использования на российских предприятиях, намного больше, чем у американской или западноевропейской систем.

Проблема возможности использования японской системы управления возникла на Западе уже в то время, когда японские методы управления вообще и с персоналом в частности начали демонстрировать всему миру свою эффективность и привлекли внимание западных специалистов как главный фактор роста производительности труда. Ис-

пользование этих методов на японских предприятиях позволило Японии в послевоенный период быстрыми темпами догнать развитые капиталистические страны и твердо занять на мировой арене 2-е место по уровню экономического развития.

Западными исследователями данного вопроса были разработаны различные теоретические концепции и подходы к проблеме возможности использования японского опыта управления персоналом на отличной от японской почве. Были выделены основные направления исследования данной проблемы, такие как определение критериев возможности использования, определение степени переноса японских методов управления и т.д.

Все теоретические разработки западных специалистов были к тому же подкреплены конкретной практикой переноса японских методов кадрового управления. Она установила степень правильности теоретического подхода к проблеме, а также позволила выявить целый ряд других сложностей, связанных с переносом японского стиля управления персоналом.

Проблема эффективности использования японской системы управления кадрами затрагивалась не только западными специалистами. Вклад в изучение данного вопроса внесли и отечественные специалисты в области управления персоналом.

Попытаемся ответить на вопрос: возможен ли перенос японского опыта управления персоналом на отличную от японской иностранную почву вообще, а для России – в частности, и выявить конкретные принципы и предложения управляющим при внедрении японского опыта управления персоналом на предпринимательских фирмах.

С другой стороны, тот факт, что сами японские методы управления персоналом были созданы на основе уже имевшегося и заявившего о себе американского и западноевропейского опыта управления персоналом, а затем лишь перенесены на японскую «почву», правда, с учетом национальных особенностей, не исключает возможность использования японского опыта в странах западной цивилизации. В пользу последнего говорит и то, что японские менеджеры могут проявлять гибкость в управлении кадрами, что они и демонстрируют, совершенствуя и «подгоняя» традиционные методы под изменяющиеся в настоящее время социально-экономические и психологические взгляды самих японцев, о которых уже говорят, как об «американских японцах». И эта гибкость японских управляющих связана со знанием тонкой психологии людей, с умением вовремя почувствовать и отреагировать на изменения их взглядов и потребностей.

Анализировать возможность использования японского опыта управления кадрами невозможно да и нет смысла без представления о них. Но триада «пожизненный найм», «оплата по старшинству» и «пофирменные профсоюзы» раскрывают лишь их незначительную и не самую главную часть.

Весь послевоенный опыт управления персоналом в Японии говорит о том, что именно здесь хорошо известный советский лозунг «кадры решают все» обрел сугубо реальное содержание. Один из отечественных специалистов японской системы управления пишет: «Основным ключом в понимании мощи Японии является тот эффективный путь, следуя которому она... превращает большинство своего народа в прекрасную рабочую силу. Речь идет о трудовых отношениях и кадровой политике».

Задачи, которые связаны с эффективным использованием наемных работников для достижения целей организации, менеджеры решают, опираясь на комплекс приемов, известных в стране как стратегия формирования человека. Стратегия эта, обращенная к трудовому контингенту в целом и к каждому трудящемуся в отдельности, рассчитана на проведение в жизнь в течение всего периода нахождения их в сфере найма. Она складывается из четырех компонентов:

- подбор и воспитание персонала;
- профессиональная подготовка и переподготовка кадров;
- должностное перемещение персонала;
- стимулирование трудовых усилий.

Подбор и воспитание персонала. Основной формой пополнения штатов в Японии является набор новых работников из числа молодежи, оканчивающей средние и высшие учебные заведения. При этом набор в большинстве случаев носит групповой характер. Но «охота» за будущими работниками начинается задолго до этого, а именно, за год-полтора до окончания учебного заведения, что проводится с целью выявить наиболее перспективных кандидатов, тщательно изучив способности человека, его намерения, черты характера, взгляды на жизнь — все то, что позволяет составить о нем представление как о работнике. Отобранные кандидаты подвергаются нескольким экзаменам, проходят тестирования и собеседования, включая встречу с одним из высших руководителей компании. По мнению специалистов-кадровиков, такой порядок отвечает как интересам компании, обеспечивая гибкость ее кадровой политики, так и самих работников, способствуя воспитанию персонала, причем необходимыми условиями достижения эффективности действия воспитательного процесса являются, с одной стороны, самостоятельность и объективность работника и доверие управляющего к работнику — с другой.

Методы воспитания вновь принятых работников на японские фирмы приведены в приложении 2.1.

По методам, основанным на схожих принципах, происходит обучение и остального персонала. Хотя подбор и воспитание наемного персонала — далеко не единственные компоненты стратегии «формирования человека», тем не менее значение их невозможно переоценить, особенно если к мероприятиям, связанным и с заполнением появляющихся вакансий, и с формированием дифференцированных поведенческих установок для новичков и остального персонала, следует относиться не формально, а с глубокой серьезностью, с пониманием их непреходящей ценности, с искренним стремлением обеспечить их максимальный возможный эффект. Получивший «воспитательный заряд» японский персонал попросту не способен утратить свои обретенные высокие стандарты и в любой обстановке останется настроенным на максимальную трудовую отдачу.

Профессиональная подготовка и переподготовка кадров. Другим важным компонентом стратегии «формирования человека» служит и профессиональная подготовка и переподготовка кадров. В основе структуры профессиональной подготовки и переподготовки кадров лежит система общего образования. Именно она является фундаментом двух взаимосвязанных специальных систем — системы профессионально-технического образования и системы профессионально-технического обучения, последняя из которых в свою очередь подразделяется на две тесно переплетающиеся системы: централизованное обучение, осуществляемое специальными общественными учреждениями, и обучение, организуемое самими компаниями.

Система профессионально-технического образования дополняется системой профессионально-технического обучения. К числу учреждений, осуществляющих централизованное профессиональное обучение, относятся центры комплексной профессионально-технической подготовки при колледжах с ускоренным сроком обучения, Центр развития профессиональных способностей, Институт профессионально-технического обучения и специальные центры профессионально-технического обучения физически неполноценных лиц, которые организуются в основном местными властями и служат для обучения вновь поступающего на работу персонала, переквалификации уже работающих кадров и подготовки высококвалифицированного персонала, которые направляются для подготовки и переподготовки самими компаниями.

Профессионально-техническое обучение с отрывом от производства охватывает первоначальную подготовку, повышение квалификации, развитие новых способностей, переподготовку рабочей силы и подго-

товку руководителей курсов производственного обучения, которая осуществляется на специальных курсах предприятия. Осуществляя профессионально-техническое обучение с отрывом от производства, большинство крупных японских компаний наряду с использованием собственных учебных центров и специалистов прибегают к помощи таких специализированных неправительственных организаций, как Японский центр производительности труда, Японская ассоциация эффективности производства, Японский центр экономических исследований и т.д. Силами сосредоточенных здесь специалистов-практиков и привлекаемых ученых организуются лекции, семинары, симпозиумы и другие виды профтехучебы, программы, которые согласуются с заинтересованными компаниями.

Профессионально-техническое обучение без отрыва от производства, являясь логическим продолжением обучения с отрывом от производства, преследует цель закрепить на практике теоретические знания, полученные во время последнего, и помочь работнику быстрее и лучше адаптироваться к конкретным условиям работы на определенном рабочем месте. Организуют и курируют этот вид обучения специальные отделы, существующие в каждой крупной компании. Непосредственное «наставничество» возложено на специально подготовленных инструкторов. Конкретные методы профтехобучения без отрыва от производства, применяемые крупными японскими компаниями, весьма разнообразны.

Должностное перемещение персонала в японских компаниях призвано поощрять вполне естественное желание работников продвинуться вверх по служебной лестнице. Создать условия для проведения этого желания в жизнь, как можно эффективней использовать воспитанного и обученного работника, а также усилить атмосферу всеобщей вовлеченности в дела предприятия, чувство доверия и эмоциональной близости всех занятых. Эта система в Японии пользуется всеобщей поддержкой. При этом характерно, что даже незначительный должностной рост подавляющее большинство работников оценивают гораздо выше, чем связанное с этим увеличение зарплаты.

Система должностного перемещения функционирует в настоящее время в трех формах: традиционной, относительно новой и комбинированной.

Традиционная форма системы должностного перемещения работников напрямую увязывает повышение работника в должности со стажем его работы на данном предприятии, то есть в конечном счете с возрастом. Лишь для некоторых категорий персонала, в частности для «белых воротничков», учитывается также уровень образования. Действу-

ет также, как правило, принцип — чем старше работник, тем выше должно быть его положение на служебной лестнице. Иначе говоря, по прошествии определенного количества проработанных на предприятии лет ничем не опорочивший себя, но ни в чем собственно не отличившийся индивид должен в обязательном порядке подняться на следующую ступеньку должностной иерархии, в чем и заключается слабость традиционного способа системы должностного перемещения персонала.

Относительно новая форма системы должностного перемещения кадров, которая стала применяться в недавнее время, основана на совершенно иных принципах. Должностное перемещение на ее основе осуществляется с учетом индивидуальных способностей, профессионального мастерства и результативности их работы. В отличие от традиционной формы она не гарантирует каждому работнику обязательное, автоматическое передвижение, а лишь создает равные стартовые возможности для такого продвижения.

Комбинированная форма системы должностного перемещения работников сочетает в себе элементы как традиционной, так и относительно новой форм.

В двух последних случаях должностное перемещение осуществляется посредством следующих методов: 1) ротация должностных функций; 2) персональная оценка результатов труда каждого работника; 3) самоотчеты работников и собеседования с руководством предприятия; 4) экзамен с целью служебного продвижения к вакантной должности.

Большая часть работников в Японии в целом довольна системой должностного перемещения, что объясняется тем, что такая система позволяет работнику добиваться прогресса в рамках определенной компании путем приобретения опыта в ряде связанных между собой видов работ.

Стимулирование трудовых условий. Чрезвычайно важную роль в управлении персоналом играет система стимулирования трудовых усилий работников, побуждения их к самоотверженной отдаче своих профессиональных знаний, опыта и навыков во имя процветания компании. Эта система интегрирует в себе целый ряд экономических и психологических стимулов, причем они не претерпели в последние годы каких-либо серьезных изменений и применяются преимущественно в «первозданном» виде в Японии.

К числу экономических стимулов в Японии относятся стимулы, приведенные в приложении 2.2).

Широко распространенным методом непосредственного психологического воздействия на работников крупных фирм является, например, ежедневное исполнение перед началом работы всем персона-

лом фирмы патриотического по своему содержанию гимна фирмы с целью настроить их на самоотверженный труд в течение всего рабочего дня. Прямое психологическое воздействие осуществляется также и посредством направленной пропаганды с помощью стенных газет, памфлетов, листовок, брошюр и других печатных изданий, а также мобилизующих передач по внутрифирменной радиотрансляционной сети.

К числу наиболее известных производственных достижений, в которые вовлекаются работники, относятся: «движение за повышение производительности труда», «движение за работу без брака», «движение контроля за качеством продукции». Организационно все эти движения осуществляются «малыми группами» или «специальными кружками».

Особое место в общей системе психологического воздействия на наемный персонал крупных компаний занимает приспособленная к японским условиям система «человеческих отношений в промышленности», которая родилась в США в конце 30-х годов как комплекс морально-психологических мероприятий, направленных на стимулирование трудовой активности работников, и стала внедряться в Японии с середины 50-х годов. Сегодня ее цель сводится к тому, чтобы с помощью продуманных действий администрации продемонстрировать рядовым работникам их полное равноправие с руководящим персоналом компании. В соответствии с принципами этой системы предполагается, что всем рядовым работникам присущи те же человеческие чувства, что и предпринимателям, вследствие чего последние обязаны строить свои отношения с первыми как равные с равными, т.е. заботиться о создании в компании нормальных «человеческих отношений», поскольку только таким путем можно добиться эффективного функционирования компании и наилучших результатов в ее работе.

Наиболее распространенными методами установления и развития «человеческих отношений», практикуемых ныне на крупных японских предприятиях, являются методы, приведенные в приложении 2.3.

1.4. Необходимость использования новых подходов при формировании и управлении персоналом фирмы

Необходимость использования новых подходов в процессе формирования персонала фирмы обусловлена объективными причинами, коренными изменениями, происшедшими в России после событий 1991 года.

Сломана прежняя авторитарная, командно-административная система управления и идет становление новой модели государственного управления.

Коренным образом изменились статус, функции, полномочия, должностные обязанности, права и ответственность руководителей и работников, что обуславливает необходимость новых, качественно более сложных требований к профессиональным, деловым и морально-этическим качествам кандидатов, в частности на руководящие должности.

Фирмы нуждаются в притоке новых людей, способных управлять по-новому в соответствии с требованиями рыночных отношений. Необходимо формирование новой, научно обоснованной системы набора на фирмы, адекватной требованиям времени, новой модели рыночного управления.

Объективный анализ прошлой номенклатурно-бюрократической системы формирования персонала советских предприятий позволяет сделать вывод о том, что монополия одной партии, право подбора и расстановки работников, не ограниченное законом, прежде всего на руководящие должности, отсутствие сдерживающих противовесов порождает при решении кадровых вопросов субъективизм, протекционизм, нарушение законности, отход от демократических принципов.

Отбор на предприятия из узкого, замкнутого номенклатурного круга, за «закрытыми дверями», как правило, единолично первым лицом происходил нередко в ущерб профессионализму, компетентности и нравственным качествам.

При формировании персонала предприятия нередко использовался также принцип личной преданности. Предпочтение в этом случае имели послушно исполнительные, беспрекословно повинующиеся воле первого лица работники. Инициативные, самостоятельные, не ждущие указаний сверху сотрудники поддержки не имели, по должности не продвигались.

Условия кастовости порождали на предприятии атмосферу подхалимства, угодничества, жестокой иерархии, подобострастия перед начальством.

При формировании персонала в современных фирмах нередко продолжает действовать старый принцип личной преданности, подбор кадров «под себя», не до конца изжиты политизированные подходы при подборе кандидатур на ответственные должности, использование служебного положения в личных интересах.

Необходимость разработки новой системы формирования персонала фирмы обусловлена коренными изменениями в обществе — переходом от тоталитаризма к демократии, от плановой, жестко централизованной экономики к рыночным отношениям, что требует изменения критериев и методов оценки качеств кандидатов на те или иные долж-

ности. В условиях перехода к новой модели рыночного управления изменяются также требования к ценностной ориентации, к практическим навыкам и умениям, нормам поведения работника фирмы. Однако решить эту задачу единовременным массовым обновлением кадров, т.е. механической заменой одних на других невозможно.

Вместе с тем, нельзя откладывать решение этой проблемы на длительный срок. Кадровая ситуация в структурах многих предприятий, фирм и компаний продолжает находиться в кризисе. Все это обуславливает объективную необходимость разработки новой системы формирования кадров предприятий, использования новых подходов при их подборе.

Конкурсная система отбора кадров при приеме на работу может быть основана на применении совокупности методов, позволяющих наиболее объективно оценивать профессиональные, деловые и личностные качества претендентов. При этом необходимо учитывать, что каждый вышестоящий уровень должностей на предприятии требует набора более интеллектуальных, профессиональных и нравственных качеств.

На сегодняшний день на практике используется более 20 методов оценки управленческого персонала. Каждый из них имеет свои положительные стороны, но ни один не может претендовать на абсолютно объективное и полное отображение интересующих нас качеств личности.

Рассмотрим каждый из перечисленных методов оценки претендента на должности предприятия.

Собеседование — это получение устной информации от самого кандидата на вакантную должность. Большое значение имеет организация процедуры собеседования и обстановка, в которой оно проводится. Важно избегать элементов субъективизма, проявлять максимум объективности. Собеседование целесообразно вести после тщательного изучения письменных материалов и документов. Должна быть продумана методика беседы: подготовка к ней, выбор тематики, составление программы, количество встреч и т.д. Результаты собеседования должны дополнить (а не изменить или подтвердить) данные письменных источников.

Тестирование заключается в оценке претендента по результатам решения им заранее подготовленных задач (тестов) и установления на этой основе количественных показателей, определяющих уровень качеств кандидата. Претенденту на должность предлагается какая-либо задача (из сферы управленческой деятельности, по его конкретной специальности, логическая, на определение характера и скорости психофизиологической реакции и т.д.). Наблюдая за ходом решения пред-

ложенной задачи и результатом, можно получить дополнительную информацию о профессиональных, деловых и личностных качествах претендента. Тестирование позволяет оценить качества кандидата по решению уже выявленной и сформулированной проблемы.

Оценка по рефератам — при этом методе претендентам независимо друг от друга предлагается изложить свою программу работы в случаях их назначения на должность. При этом кандидаты должны ответить на одинаковые вопросы, касающиеся будущей работы, с целью сопоставления ответов, например: оценка кандидатом на должность основных целей и задач подразделения, в котором он предполагает работать, предложение по улучшению деятельности и др.

Анкетирование — претендентам на должность предлагается ответить на ряд вопросов, ответы на которые характеризуют профессиональные, деловые и личностные качества.

Ключевое значение в анкетировании как методе оценки имеет выбор и формулировка вопросов, ответы на которые позволяют судить о наличии и степени развития необходимых для данной должности качеств. Для этого следует иметь ранжированный перечень основных качеств, требуемых от работника по конкретной должности. Этот перечень может быть составлен методом экспертного опроса специалистов, компетентных в данной области деятельности.

Метод экспертного опроса — задачей этого метода является получение на основе сбора мнений экспертов надежного обобщенного заключения о качествах кандидатов в обстановке, исключающей контакты между экспертами.

Основными правилами проводимого опроса являются анонимность и групповой опрос. При обработке мнений экспертов используются статистические методы с целью уменьшения статистического разброса, индивидуальных оценок и получения группового ответа, в котором отражено мнение каждого эксперта.

Матричный метод оценки — сущность его состоит в том, что для каждой должности составляется таблица-матрица, представляющая собой перечень необходимых целевых и личностных качеств работника и список кандидатов. В таблицу-матрицу заносятся показатели оценки качеств каждого из кандидатов и весовые оценки (значимость) качеств, определяющие их важность для выполнения обязанностей по балльной системе. Весовые оценки устанавливаются по степени важности относительно какого-нибудь качества, принятого за единицу. Используя оценки качества и весовые оценки, можно с помощью матриц перевести качественные показатели в количественные, что позволит более объективно осуществить выбор наиболее подходящего кандидата.

Метод групповой дискуссии — суть метода заключается в свободной беседе с кандидатами по теме их будущей работы и выборе по определенным критериям наиболее активных, самостоятельных, информированных, логично рассуждающих людей. В качестве вспомогательных средств, помогающих выбрать кандидата, рекомендуются: составление диаграммы, отражающей связи между участниками в процессе дискуссии, частоту высказываний каждого и их соответствие теме; анализ роли участника (по балльной системе): инициативная, стимулирующая, критическая, аналитическая, руководящая, решающая и т.д.; оценка качеств руководителя: активность, самостоятельность решения, руководящая роль в дискуссии, умение себя держать, степень влияния на коллег; вклад в дискуссию каждого: давал информацию, искал информацию, вносил оптимистические или пессимистические ноты, высказывал самостоятельное мнение, спрашивал мнения других и т.п.

Деловые игры как метод оценки кадров — суть метода заключается в том, что претендентам на должность в игровой форме предлагаются различные ситуации, на которые участники, исполняя предложенные им роли, проявляют свои профессиональные, деловые и личностные качества.

Деловые игры могут имитировать конкретные ситуации, связанные с необходимостью принятия управленческих решений, с выполнением определенного задания: чем быстрее и точнее исполнение, тем выше оценка.

Основными этапами проведения деловых игр являются введение в игру, формирование группы (распределение ролей), проведение игры и подведение итогов.

Таким образом, в целях адекватного изучения личности рекомендуется использовать различные методы оценки кадров в их оптимальном сочетании, что позволит получить наиболее объективную оценку, близкую к реальной действительности.

Новая система поиска, подбора, оценки и назначения работников еще только формируется. Принят ряд нормативно-правовых актов, регулирующих порядок формирования кадрового состава в предпринимательских структурах.

В 1996 году Президентом РФ изданы, в частности, указы о квалифицированных требованиях по различным должностям, в том числе предприятий, о порядке аттестации, конкурса на замещение вакантной должности, о форме и порядке ведения личных дел работников и др.

Совокупность задач по управлению персоналом, включая и их оценку, можно представить в виде последовательности выполнения обяза-

тельных функций службы персонала. При этом очень важно различать, в каких режимах деятельности фирмы осуществляется та или иная функция управления, и адекватно отображать ее в программных продуктах. Такой подход, по мнению авторов, позволяет в конечном итоге значительно экономить средства на управлении персоналом.

В последнее время широкое распространение получило использование персональных компьютеров в структурных подразделениях многих фирм и компаний, в том числе и в кадровых подразделениях. В связи с этим возникает необходимость создания автоматизированной системы по кадрам, которая продиктована также непрерывным усложнением и увеличением количества данных, необходимых для принятия кадровых и управленческих решений, и сокращением заданного времени обработки данных о личном составе. В то же время успешная работа с кадрами, а следовательно, и успешная работа фирмы также определяется тем, насколько оперативно предоставляются имеющиеся данные о кадрах.

Целью создания автоматизированной системы по кадрам является повышение эффективности работы с персоналом, оперативное предоставление более полной информации о них и возможность оптимального решения поставленной кадровой задачи. Автоматизированная информационная кадровая система представляет собой человеко-машинную систему, обеспечивающую автоматизированный сбор и обработку информации с использованием современных средств вычислительной техники.

Решение кадровых задач, в первую очередь, основывается на полноте персональных учетных сведений. В связи с этим осуществляется выбор и обоснование состава учетных сведений, устанавливаются наиболее важные из них, которые и требуется вводить в банк данных ПЭВМ. Под банком данных понимается система организации, ведения и хранения в ПЭВМ интегрированной информации, предназначенной для комплексного многоцелевого использования вместе со специальными программными, организационными и техническими средствами и его ведения.

Банк данных строится из баз данных, каждая из которых представляет собой совокупность сведений, организованных по определенным правилам, предусматривающим общие принципы описания, хранения и манипулирования данными. Автоматизированный банк данных обеспечивает интеграцию данных, устраняет их дублирование и сокращает время доступа к информации.

В практике информационного обеспечения работы с персоналом используются два понятия: данные и информация.

Данные — это сведения о состоянии кадров фирмы, которые в одинаковой степени фиксируют состояние систем. Данные по персоналу могут быть не только числовыми, но и описательными или схематичными. Это величина, число или изображение, вводимые в процесс информационной обработки или выводимые из него.

Информация — это знания, полученные в процессе обработки кадровых данных конкретной фирмы.

В процессе переработки в полезную информацию данные проходят три стадии отбора:

- физическую, связанную с реальной возможностью ее восприятия и обработки;
- семантическую, обусловленную принятыми соглашениями и стандартами знаков, кодов, терминов;
- прагматическую, на которой оцениваются полезность и необходимость данных, управленческая деятельность персонала на различных уровнях предприятия иногда требует различных видов информации, показана в таблице 1.1.

Таблица 1.1.

Виды информации по уровням управления фирмой

<i>Уровни</i>	<i>Используемая информация</i>
Стратегический менеджмент	Прежде всего внешняя информация, необходимая для руководства и контроля деятельности подчиненных единиц внутри фирмы
Операционный менеджмент	Прежде всего внутренняя информация, используемая для планирования, осуществления и контроля повседневной производственной деятельности
Совершение сделок и регистрация	Собрание данных о множестве индивидуальных действий, совершающихся в повседневной деятельности фирмы

На стратегическом уровне менеджеры нуждаются в кадровой информации, которая помогает им планировать и принимать решения о долгосрочном направлении деятельности предприятия. Они должны внимательно проанализировать внешнее окружение предприятия, чтобы найти и применить решения, которые помогут фирме эффективно действовать в этом окружении через определенное время. Требуемая на этом уровне кадровая информация — комплексная и ориентированная на перспективу.

Информация, необходимая для уровня подразделения или производственных единиц, касается направляющих и контрольных действий подчиненных предприятий. Менеджеры на операционном уровне интересуются ежедневным выполнением различных задач в пределах их сфер ответственности. Они планируют, организуют и контролируют повседневную работу внутри фирмы.

Кадровая информация, которая извлекается из данных, является неотъемлемой частью в работе менеджера в области работы с персоналом.

Информационный менеджмент не может быть делегирован. Делегирование информационного менеджмента в кадровый отдел, обрабатывающий данные, является отходом от важной части управленческих обязанностей. Это не говорит о том, что технические аспекты управленческой информационной технологии не могут быть перепоручены, но менеджеры должны быть очень активными в управлении их собственной информацией и необходимыми данными.

Компьютерные кадровые системы обрабатывают только данные, а не информацию. Менеджеру важно извлекать информацию из данных. И компьютеры могут рассматриваться как инструменты, которые расширяют возможности менеджеров. Они не заменяют менеджеров, но они определенно могут заменить клерков, а также менеджеров, которые на самом деле выполняют лишь функции клерка.

Менеджеры должны думать о том, как они используют информацию. То, какая информация будет использоваться, подобно уровню управленческой деятельности, оказывает сильное влияние на тип информационной системы, которая должна быть использована. Менеджеры низкого уровня наиболее часто используют специфическую, стимулирующую и исключительную информацию. Менеджеры высокого уровня используют контрольную, распределительную и направляющую кадровую информацию более часто, чем стимулирующую и исключительную.

Очевидно, что работники используют в организациях информацию очень часто. Компьютеры собирают данные и делают возможным извлекать из них информацию. Компьютеры полезны для поддержания некоторых типов используемой информации, но не для всех.

Хотя имеются и другие типы систем информационного кадрового менеджмента, которые наглядно показаны на рис. 1.6.

Многие пользователи также строят свои собственные системы. По мере того как язык программирования развивается, его легче использовать и становится более вероятным для пользователей создавать такие системы. Однако при разработке систем пользователями возника-

Основной рабочий документ в КС: личные дела сотрудников

Личные дела сотрудников	
Порядковый номер	436
Номер личного дела	36
Фамилия	Гаврилова
Имя	Марина
Отчество	Васильевна
Дата рождения	06.05.57
Национальность	русская
Образование	высшее
Специальность	Управление персоналом
Опыт вождения (да/нет)	нет
Владение компьютером (да/нет)	да
Иностранный язык	итальянский
Стаж	15
Номер паспорта	
Кем выдан паспорт	

Рис. 1.6. Состав персональной информации для компьютерных систем

ет определенный риск. Пользователи могут иметь односторонний взгляд на систему и могут не учесть, какое воздействие она окажет на информационные ресурсы всей фирмы. Они могут не знать, как определить информационные требования. Более того, пользователи часто нетерпеливы к качественным обеспечениям процедур. Они могут строить частные системы, которые дублируют формальные организационные системы.

Ответственные менеджеры и пользователи хотят свести к минимуму этот риск, и понимание процесса построения системы помогает им делать это. Когда менеджеры строят системы сами, это повышает вероятность совершения ими ошибки. Чтобы компенсировать это, им надо быть более внимательными к действительной возможности построения системы с технологией, применимой к ней. Это не создает сегодня ощущения необходимости построения пользователями крупномасштабных систем совершения операций, чего возможно никогда не будет. Но это позволяет менеджерам понять необходимость создавать свои собственные системы поддержки решений и другие небольшие системы.

РАЗДЕЛ 2. ОБОСНОВАНИЕ СОСТАВА ИНФОРМАЦИОННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ ФИРМАХ

2.1. Обзор и анализ характеристик персональной информации в процессе управления предпринимательской фирмой

Рассматривая фирму как социальный институт, мы можем выделить несколько элементов, составляющих его структуру и определяющих его как особое образование, отличное от многих других.

Цель. Ни одна фирма (как формальная коммерческая структура, так и неформальное общественное объединение) не сможет сформироваться и тем более существовать, если не будет определена его цель — то, ради чего данная фирма формируется и будет действовать. Определение цели может быть дано двояким образом — для внешних наблюдателей и пользователей продукцией фирмы и для его собственных сотрудников, включенных в процесс его функционирования.

Схема формирования целей крупной фирмы приведена на рис. 2.1.

Миссия. Все большее количество фирм начинают свои презентации и рекламные компании с представления собственной миссии — цели деятельности, ориентированной в будущее. Таким образом, миссия — это представление о стратегических целях — и в этом смысле о будущем, в которое приглашается клиент, партнер конкретной фирмы.

Видение. Для описания цели *abnvs* важно наличие понимания того, как фирма предполагает двигаться к достижению стратегических целей, как она видит пути и этапы достижения целей. Обычно это представление ориентировано не столько на клиентов, сколько на работников и его стратегических партнеров. Подобное представление фиксируется в программных документах фирмы и называется «видение» (от англ. *vision* — предвидение).

Структура. Следующий важный элемент, без которого не может существовать ни одна фирма, — его структура. Под структурой понимается ее архитектура, наличие отдельных частей и соотношения между ними, степень жесткости/гибкости организационной конфигурации, типы взаимодействий между внутренними элементами.

Управление. Говоря об управлении как элементе организации, в первую очередь нужно определить, какие задачи выполняет управление на конкретной фирме и как она это делает, т.е. понять, какие области являются предметом координации и регулирования и каким способом эта координация осуществляется.

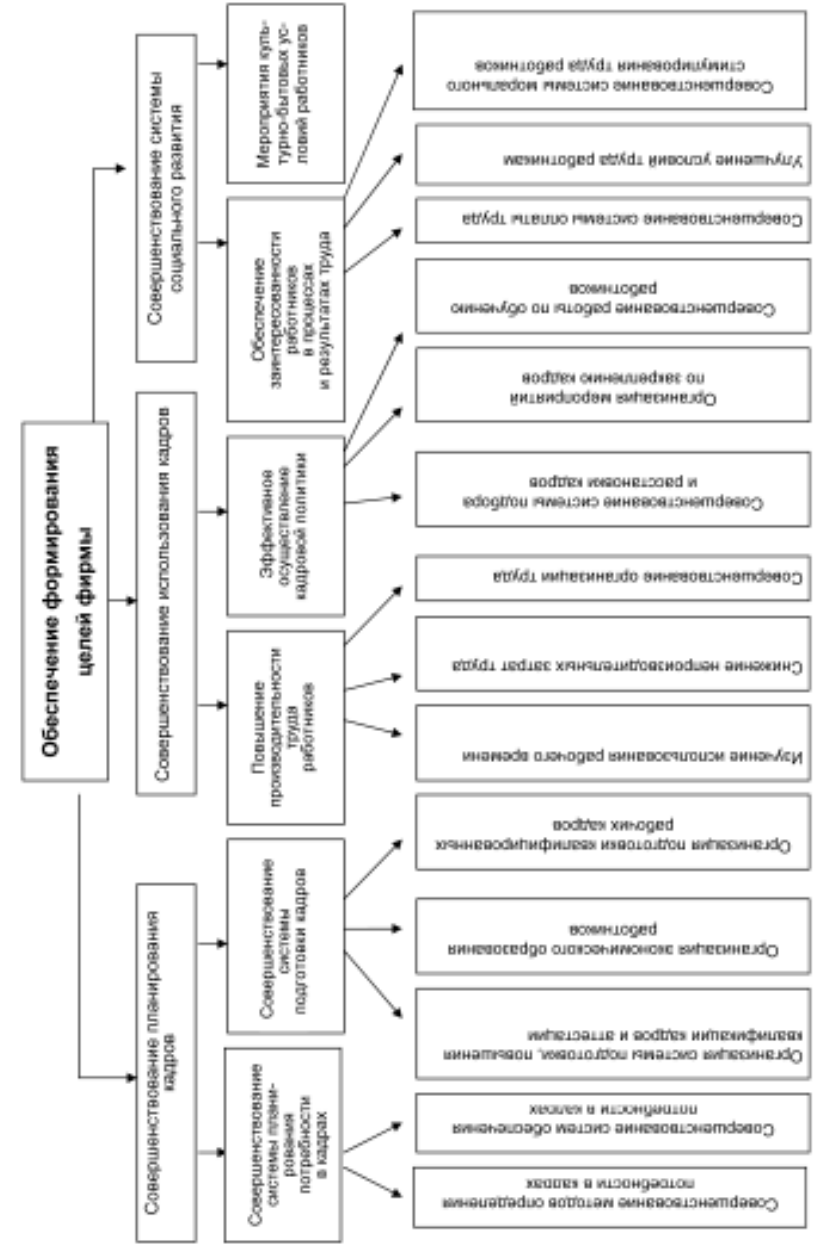


Рис. 2.1. Обеспечение формирования целей фирмы

Тип управления — это характеристика того, как принимаются (управленческая форма) и каким способом реализуются (рычаг управления) управленческие решения. Типы управления, конечно, должны соответствовать культуре организации, и, следовательно, особенностям персонала, который в ней работает. Одна из существенных причин неэффективности управления — рассогласование между этими параметрами организации. Какие типы управления могут быть выделены?

Первый тип характеризуется коллективистской управленческой формой, которая предполагает единоличное принятие решений руководителем коллектива. Такая управленческая форма соответствует органической организационной культуре, при которой сотрудники являются послушными исполнителями, включенными в семейный тип отношений. Главный рычаг управления в этом случае — авторитет руководителя, который предполагает большой аванс доверия со стороны коллектива. Такой руководитель получает практически беспрекословное подчинение, основанное на принятии его мнения как самого верного, продуманного и выгодного для сотрудников.

Следующий тип характеризуется рыночной управленческой формой. При ее использовании решения принимаются в соответствии с законами рынка, и рынок является основным мерилем их эффективности. Главным рычагом воздействия на персонал служат деньги, что вполне соответствует рассмотрению персонала как субъектов рынка труда. Руководитель будет казаться сильным, эффективным, если он сможет обеспечить своим сотрудникам вознаграждение, соответствующее затраченным силам, более выгодные финансовые условия, чем другой руководитель. Такая управленческая форма соответствует предпринимательской организационной культуре, в которой существуют, как правило, активные сотрудники, ориентированные на повышение в должности работы и соответствующего уровня вознаграждения.

- Еще один тип управления связан с бюрократической управленческой формой. В этом случае решения принимаются, как правило, вышестоящим руководителем. Главным рычагом воздействия на подчиненных оказывается силовое воздействие, часто основанное на использовании методов прямого воздействия (приказов, наказаний). Главным мерилем эффективности и успешности руководителя оказывается степень его воздействия на подчиненных.
- Относительно новый тип управления, возникший в партиципативной организационной культуре, характеризуется демократической управленческой формой. Этот тип управления связан с использованием закона как главного рычага управления.

Для такой организационной культуры характерно присутствие профессионалов, с одной стороны, ориентированных на достижение результата (получение нового знания), а с другой — стремящихся к собственному профессиональному развитию.

- В последнее время исследователи стали упоминать новый, только возникший тип управления, характеризующийся диалоговой управленческой формой. Для этого типа управления характерна распределенность управленческих функций, которые могут быть эффективно реализованы только при активном, равноправном участии всех субъектов управления. Основная его особенность — использование знаний в качестве главного рычага управления. Говорить о возникновении такого подхода к управлению возможно в том случае, когда эффективная управленческая деятельность не может быть осуществлена без использования знаний множества различных профессионалов, обладающих своими специфическими представлениями и фактами, описывающими управляемую реальность.

Процессы, связанные с автоматизацией работы кадровой службы фирмы, предусматривают создание требуемых программных продуктов, позволяющих быстро и качественно получить требуемую информацию о работе фирмы. Современная компьютерная система по управлению персоналом должна представлять собой комплекс взаимосвязанных задач, исключая дублирование ввода информации и обеспечивающий доступ к данным всех служб предприятия, в них заинтересованных.

Внедрение компьютерной системы, как показывает практика, обеспечивает повышение эффективности управления персоналом на основе оперативных данных о состоянии работников предприятия (за счет достоверности, целостности данных и компьютеризации обработки персональной информации). При этом предоставляется возможность учета кадровых данных по работникам, включая профессию, образование, состав семьи, стаж работы и т.д.). Кроме того, обеспечивается учет перемещений по должностям, профессиям, подразделениям и т.д.

Компьютерная система управления персоналом, в отличие от системы учета персонала, — это другой уровень задач (так же, как и задачи, стоящие перед дирекцией по работе с персоналом, имеют мало общего с задачами существовавших ранее на предприятиях отделов кадров).

Таким образом, переход от учета к управлению персоналом — это не столько добавление новых процессов, сколько расширение возможностей по регулированию наличного или потенциального состава персонала, анализу его состояния, планированию необходимых изменений и финансов, прямого оперативного доступа к информации о персонале и др.

Информация о персонале должна отвечать требованиям, указанным в таблице 2.1.

Таблица 2.1.

Требования, предъявляемые к персональной информации предприятия

№ п/п	Общие требования	Частные требования	Особенные требования
1	Достоверность	Простота	Адресность
2	Актуальность	Наглядность	Прогностичность
3	Содержательность	Сопоставимость	Систематизированность
4	Достаточность	Преемственность	Востребованность
5	Доступность	Непрерывность	Конфиденциальность
6	Полезность	Формализованность	Доверительность
7	Экономичность	Периодичность	Целенаправленность
8	Другое	Другое	Другое

Под персональной информацией понимается совокупность знаний о работнике, т.е. сведения, уменьшающие неопределенность знаний о кандидате на должность или работнике фирмы. Информация является одним из ценных ресурсов, который используется в управленческой деятельности, особенно это относится к принятию кадровых решений.

По стадиям образования персональная информация может быть как первичной, так и вторичной. Первичная информация, как правило, возникает и фиксируется непосредственно в процессе найма работника на фирму. После обработки она превращается во вторичную и используется в управлении персоналом при решении множества задач. Вторичная информация подразделяется на промежуточную, которая подвергается последующей обработке, и результативную, которая является окончательно обработанной и служит оперативным материалом для руководства кадровой службы и фирмы в целом.

По степени стабильности различают постоянную информацию, которая не изменяется в течение длительного времени или никогда (Ф.И.О., дата рождения, место рождения и т.д.), условно-постоянную информацию, которая сохраняется неизменной до года (нормы времени на выполнение операций), и переменную информацию, которая может изменяться (сведения о занимаемых должностях, зарплате и т.д.).

По роли в управлении различают нормативно-справочную информацию (обычно постоянная или условно-постоянная, различные зако-

нодательные акты, кодекс законов о труде, должностные инструкции), текущую (или оперативную), содержащую сведения на определенный момент времени и накапливаемую за какой-то период времени.

Информация группируется по фазам управления (прогнозная, плановая, учетная, контрольная, отчетная, аналитическая) и по функциям управления (подбор, оценка, создание резерва, повышение квалификации и т.д.).

По отношению к управляемому объекту различают внешнюю и внутреннюю, входную, промежуточную и выходную информацию.

Информационная потребность — это достаточно сложная социально-экономическая категория. Работники фирмы могут быть охарактеризованы с помощью информации, которая отражает состояние, движение и изменение в период их трудовой деятельности. Совокупность всех данных о персонале предприятия представляет собой информационную структуру, необходимую для более эффективной работы с персоналом.

Состав персональных учетных сведений, как правило, обосновывается перечнем задач, решаемых с помощью ПЭВМ. Необходимо помнить, что от своевременности обеспечения руководства информацией, от полноты и достоверности ее зависит качество принимаемых решений по найму, отбору и использованию персонала на конкретной фирме.

Известно, что кадровые системы на 70–80% — справочники, рассчитанные на своевременное получение информации по обращенным к ним запросам. Следовательно, в их основе должна лежать система управления базами данных (СУБД) с развитыми возможностями и удобные средства работы с классификаторами. Поэтому при знакомстве с системами следует уделять внимание технологическим аспектам, аналитическим возможностям и средствам подготовки отчетов.

В таблице 2.2 приведен примерный состав задач, решаемых кадровыми службами предприятия, в условиях работы компьютерной системы.

Чтобы иметь возможность оценить достоинства того или иного программного продукта для решения задач соответствующей фирмы, необходимо, во-первых, определить круг задач и ее потребностей, а затем проанализировать имеющиеся программные продукты с точки зрения следующих аспектов:

1. Какие задачи управления персоналом охватывает данная система (модуль) и насколько глубоко.
2. Как связано планирование кадровых ресурсов с общим планированием деятельности фирмы.
3. Какие инструменты анализа встроены в данные программные продукты или применяются совместно с ними.

Таблица 2.2

Состав задач, решаемых кадровой службой, в условиях функционирования компьютерной системы

№ п/п	Наименование кадровой задачи	Примерная частота решения
1	Учет и анализ работников, приславших свое резюме для трудоустройства на работу	Систематически
2	Учет и анализ источников поиска кандидатов на работу	По мере необходимости
3	Оценка и отбор персонала для замещения вакантных должностей	По мере необходимости
4	Создание резерва кадров из лиц, которые в данный момент не нужны предприятию	Систематически
5	Составление штатного расписания	По необходимости
6	Учет и анализ сведений по личным карточкам работников, принятых на предприятие	По необходимости
7	Текущая оценка результативности труда работников предприятия	По необходимости
8	Повышение квалификации работников	Систематически
9	Планирование потребности в персонале	По необходимости
10	Другие задачи	По необходимости
11	Регистрационная деятельность, документооборот: - наем, увольнение работников, перемещение кадров; - ведение документации и отчетности; - регистрация перемещений; - оформление пенсий; - выдача справок по требованию работников; - ведение личных дел работников	Систематически
12	Сбор информации: - контроль и учет рабочего времени; - выявление социальных потребностей трудящихся; - отслеживание профессиональной квалификации работников	Систематически
13	Контроль: - аттестация персонала; - контроль рабочего времени	По необходимости

14	Аналитическая деятельность: - анализ трудовой дисциплины, текучести кадров; - анализ качественного состава работников; - планирование и изучение движения кадров; - расчет дополнительных потребностей в персонале	По необходимости
15	Подготовка предложений и участие в разработке мер по: - удовлетворению в дополнительной потребности в персонале; - совершенствованию структур и штатов, подготовке описания рабочих мест (паспорта рабочего места), должностей (должностных инструкций), схем замещения должностей; - подготовке резерва на руководящие должности высшего звена управления; совершенствованию организации трудового процесса, нормированию и стимулированию труда; подготовке, переподготовке и повышению квалификации персонала подразделения и т.д.	По необходимости

4. Возможно ли использование данного продукта с интегрированными системами управления фирмой.

2.2. Выбор и обоснование состава кадровой информации для управления персоналом фирмы

В настоящее время в области управления персоналом в связи с реформированием экономики перед владельцами многих фирм стоят новые и сложные задачи. Изменился взгляд на управление персоналом в целом, от жесткого администрирования наметился переход к функциям управления, анализа и планирования, что требует:

- находить, удерживать и мотивировать эффективных специалистов;
- приводить в соответствие отдельные цели сотрудников со стратегией фирмы;
- демонстрировать тот факт, что стратегия и решения в области управления персоналом улучшают результаты деятельности фирмы в целом.

Таким образом, в области управления персоналом должны быть решены большие и сложные задачи. И для этого необходимо эффективное решение – решение, в котором были бы объединены функции управления персоналом, соответствующие международным требованиям. стоимости; проработанности механизмов, обеспечивающих права

«доступа». Управление персоналом фирмы – это прежде всего инновационная, методическая, контролирующая и аналитическая деятельность. Поэтому и система должна корректно отслеживать перечисленные процессы для принятия оптимальных управленческих решений. Необходимо чтобы подготовка отчетов и презентационных материалов, проведение статистического анализа, контроль за выполнением поставленных задач производились в оперативном режиме и в наглядной форме.

Специфика любой конкретной фирмы проявляется прежде всего в требованиях к качеству персонала, а также в удельном весе и смысловом насыщении блока «обучение», присутствующего в системе управления персоналом.

Детально должен быть проработан механизм индивидуального планирования карьеры, т.е. долговременное планирование назначений и перемещений конкретного работника с определением тенденций развития и указанием того, какими навыками он должен овладеть, чтобы занять следующую должность (рис. 2.2).

Должен быть введен специальный механизм, называемый «рабочим столом менеджера», в котором должны быть собраны функции менеджера по работе с персоналом, При этом доступ к информации о работниках фирмы осуществляется по дереву подчиненности. Учет должностей и сотрудников должен быть дополнен возможностью хранить произвольную дополнительную информацию о любых должностях и о каждом работнике фирмы.

Необходим специальный визуальный составитель отчета по персоналу. Вместо того, чтобы на этапе настройки заранее воздавать все возможные варианты отчетов, которые могут пригодиться в работе, предлагается (дополнительно к стандартному набору отчетов) достаточно простой механизм получения необходимой информации о работниках: вся логика запроса формируется пользователем (а не администратором) по мере необходимости.

В целом система управления персоналом должна соответствовать уровню развития фирмы и ее кадровой политике (приложение 3). Она должна быть частью и средством организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, на создание высокопрофессиональной команды, способной своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования времени с учетом стратегии развития фирмы.

Одним из этапов реализации данной стратегии является разработка и внедрение на фирме компьютерной системы управления персоналом.



Рис. 2.2. Механизм формирования персонала

Исходя из имеющихся задач и потребностей фирмы, данная кадровая система должна обеспечить решение дополнительных задач, изложенных ранее:

- аттестация и оценка персонала, включая методики тестирования с полной психодиагностикой;
- хранение «профессиональной» истории каждого работника, подбор кандидатов на вакансии с резервными вариантами;

- обоснованное ранжированное формирование кадрового резерва, оценка управленческого потенциала работников;
- систематическое кадровое планирование, возможность перераспределения ресурсов, что помогает избежать дополнительного набора работников;
- разработка программ развития персонала с целью решения не только сегодняшних, но и будущих задач на основе совершенствования систем обучения и карьерного продвижения работников;
- формирование индивидуальных планов и карьерных ступеней;
- оценка затрат на обучение персонала и повышение его квалификации;
- диагностика мотивации, разработка мотивационных механизмов повышения заинтересованности и удовлетворенности трудом сотрудников;
- создание современных систем подбора и отбора персонала, предусматривающих оптимизацию внутренних конкурсов (рекрутер задает требования, и система ищет подходящих кандидатов в базе, выдавая ранжированный список) и многокритериальный отбор;
- оптимизация расстановки кадров. По каждой кадровой позиции должна быть создана идеальная, а по каждому работнику – актуальная модель компетенций. При их сравнении система должна выдавать предложения по развитию качеств и отработке навыков сотрудника, а также предложения по продвижению или ротации;
- проектирование новой штатной структуры подразделения. При этом система должна «оценивать» новую структуру как с точки зрения финансовых расходов, так и с качественной стороны (насколько она оптимальна);
- анализ возрастной и любой структуры персонала (что облегчит разработку социальных программ, проведение организационных и культурных преобразований);
- подготовка отчетов и статистический анализ.

Различия между системами управления персоналом для фирм разного масштаба (мелких, средних, крупных) прежде всего в степени функциональной полноты системы (на малых фирмах первостепенен подбор и учет; значимость блока, связанного с развитием персонала, растет при укрупнении фирмы, поскольку потребность в формировании кадрового резерва возникает лишь при определенном масштабе бизнеса. Кроме того, «размерность» отражается и на модели управления: управ-

ление по модели компетенций более свойственно фирмам с функциональной структурой (малые и средние), а управление по целям, предполагающее процессный подход, характерно для средних и крупных.

Существуют и технологические аспекты проблемы «размерности»: отличия систем для небольшой, средней и крупной фирмы, в основном касаются:

- количества рабочих мест (с возможностью одновременного доступа);
- разделения функций пользователей;
- скорости функционирования системы;
- сложности ее администрирования.

Специфика рыночных отношений накладывает определенные требования на состав информации, требуемой для принятия кадровых решений на том или ином уровне управления фирмой.

Для фирм состав персональной информации определяется также требованиями, предъявляемым к лицам, занимающим те или иные должности.

Квалификационные требования к работникам, замещающим некоторые должности на фирме, включают требования к уровню профессионального образования с учетом группы и специализации должностей: стажу и опыту работы по специальности. Кроме того, в состав персональной информации должны быть включены сведения о сдаче квалификационного экзамена или прохождении конкурса при назначении на должность. Кроме того, персональная информация о работнике должна содержать сведения о прохождении аттестации, повышении квалификации и его переподготовке, поощрениях, государственных и ведомственных наградах. Желательно также иметь возможность хранения в банке данных качественно новую информацию – сведения об оценке личных и психологических качеств работников или кандидатов на вакантные должности.

Таким образом, кадровый модуль системы компьютерной поддержки принятия кадровых решений на предприятии должен поддерживать выполнение следующих задач:

- сбор информации о состоянии персонала (как качественном, так и количественном) от служб, непосредственно работающих с персоналом (непосредственные руководители, управление персоналом, бухгалтерия);
- предоставление непосредственным руководителям информации по персоналу, необходимой для их работы с персоналом в подразделении (планы по обучению работников, результаты оценок, аттестаций, личные данные, сведения об обучении в вузах, планы карьеры и т.д.);

- обобщение, анализ информации, планирование мероприятий и возможность предоставлять руководству информацию о состоянии кадров по предприятию в целом, по подразделениям и о каждом работнике в отдельности;
- информационная поддержка сквозных процессов (таких, как расчет заработной платы), проходящих между структурными подразделениями (линейные руководители, руководство, отдел по работе с персоналом, бухгалтерия, планово-экономический отдел);
- автоматизация всех рутинных кадровых процедур посредством создания автоматического документооборота;
- изменение статуса кадровой службы, перенос центра тяжести с обеспечения учета кадров на деятельность по повышению качества персонала;
- система должна отображать актуальное состояние организационной структуры фирмы и всего, что с нею связано: текущее и плановое штатное расписание; перечень вакансий; положения о подразделениях; перечень должностей и квалификационных требований к ним; должностные инструкции; реестр рабочих мест и т.д.;
- система должна позволять вносить оперативные изменения во все составляющие организационной структуры, а также проводить анализ и моделирование организационного развития фирмы;
- система должна оперативно обрабатывать и передавать информацию в бухгалтерию для осуществления необходимых начислений и выплат;
- с помощью системы сотрудники кадрового подразделения должны получить возможность планирования необходимых мероприятий и анализа степени выполнения намеченных планов;
- система должна позволять работать в соответствии с правовыми нормами и требованиями, установленными для конкретных фирм.

Анализ существующих компьютерных систем информационной поддержки принятия кадровых решений, сопоставление затрат на их приобретение, внедрение и адаптацию к работе предприятия и специфическим требованиям приводит к решению о доработке системы управления персоналом с учетом имеющегося опыта.

Реформирование общественно-политической системы Российской Федерации и новые задачи, поставленные перед обществом, востребовали обеспечения деятельности предприятий надежными, инициатив-

ными, профессионально грамотными специалистами, способными эффективно выполнять возложенные на них функции, включая разработку эффективной кадровой политики (рис. 2.3).

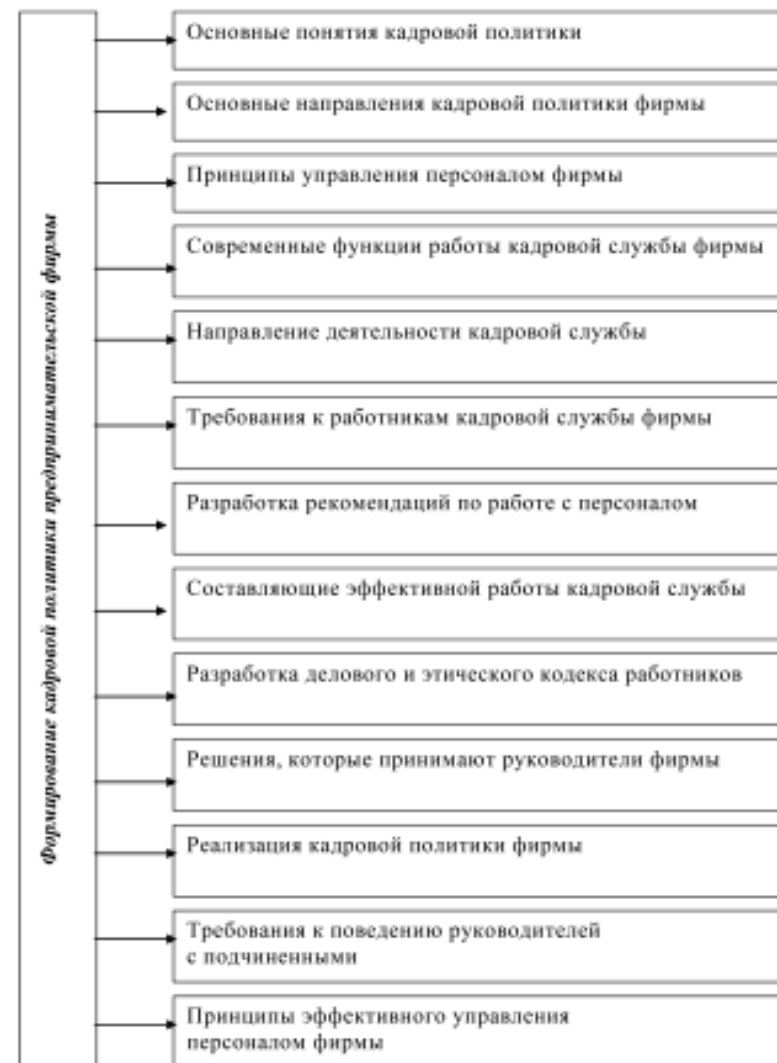


Рис. 2.3. Разработка эффективной кадровой политики

Опыт реформирования общественных и экономических отношений свидетельствует, что кадровая политика как сложное, комплексное явление может успешно реализовываться через механизм нормативно-правового, организационного, научно-информационного и учебно-методического обеспечения.

Одной из задач при разработке организационного механизма реализации кадровой политики является четкое определение статуса субъектов кадровой деятельности, их задач и функций, возложение на них обязанности по ведению банка кадровой информации, прогнозированию и планированию потребности в кадрах, организации на уровне современных требований работы по формированию, использованию и профессиональному росту всех работников, их учету и анализу качественного состава. Научно-информационное обеспечение кадровой политики требует также разработки системы индикаторов кадрового потенциала фирмы и технологий прогнозирования кадровых изменений. Это невозможно без улучшения статистического учета и отчетности по составу кадров фирмы.

Решение этой актуальной задачи невозможно без создания необходимых социальных и материальных условий деятельности специалистов кадровых служб малых, средних и крупных фирм. Необходимыми условиями реализации поставленной задачи являются: нормативно-правовое регулирование деятельности кадровых служб фирм и функционирования их персонала; определение порядка регулирования процессов подбора, перемещения, оценки работников и служащих.

Большинство фирм, их кадровые службы продолжают работать по старому, занимаясь в основном документально-оформительской работой. Службы управления персоналом, как правило, имеют низкий организационный статус, являются слабыми в профессиональном отношении. В силу этого они не выполняют целый ряд задач по управлению персоналом и обеспечению нормальных условий его работы. В их числе важнейшие:

- социально-психологическая диагностика;
- анализ и регулирование групповых и личных взаимоотношений;
- отношений руководства;
- управление служебными и социальными конфликтами;
- информационное обеспечение системы кадрового управления;
- оценка и подбор кандидатов на вакантные должности;
- анализ кадрового потенциала и потребности в персонале;
- планирование и контроль деловой карьеры;
- профессиональная и социально-психологическая адаптация сотрудников;

- управление трудовой мотивацией;
- правовые вопросы трудовых отношений и др.

Следует отметить, что эффективное решение вышеизложенных задач практически невозможно без использования компьютерных средств обработки кадровой информации. Информация в современных условиях выступает важнейшим стратегическим ресурсом повышения эффективности управления работой персонала. Совершенствование системы управления фирмой находится в прямой зависимости от степени и уровня информационного обслуживания управленческой деятельности, от возможности решать проблемы в едином пространственно-временном ритме.

2.3. Состав информационного обеспечения, необходимого для принятия кадровых решений в предпринимательской фирме

Процесс выработки решений неразрывно связан с процессами переработки и усвоения информации (рис. 2.4). Чем выше эффект от использования информации, тем быстрее будут внедряться прогрессивные достижения и передовой опыт. Перед управляющим органом стоят три задачи, связанные с информационными процессами: получение информации, переработка и использование ее в интересах управления, генерирование и передача новой информации.

В настоящее время возникла острая необходимость усиления информационной деятельности в органах управления фирмой с целью обеспечения руководящих работников этих органов информацией, необходимой для принятия оптимальных решений.

Информационные органы и службы целевого назначения, занимающиеся информационным обеспечением руководителей и специалистов, должны знать специфику их деятельности, их потребности в информационных материалах и влияния информационной обеспеченности на процесс принятия решения. Специфика деятельности руководителя характеризуется:

- широтой исполняемых обязанностей, увеличивающихся в зависимости от должностного уровня;
- важностью вопросов, от решения которых зависит развитие того или иного направления;
- отсутствием в полном объеме информации по проблеме, требующей принятия решения.

Деятельность руководителей предполагает частые изменения информационных потребностей и возникновение новых, поэтому необходимо обеспечить оперативное информационное обслуживание руководителя.



Рис. 2.4. Процессы выработки кадровых решений

Информация для руководителей служит основой для принятия эффективного решения. Для руководителя требуется полная и проанализированная информация, содержащая по всем основным вопросам достаточно полное изложение.

Для этой цели создаются совершенные автоматизированные системы, способные фильтровать информацию и выделять из нее необходимые руководителю сведения и факты.

При использовании информации важно тщательно взвешивать ее необходимость и достаточность, так как избыток или недостаток информации для руководителя может привести к ошибкам в принятии решений.

Проблема информационного обеспечения руководителя, как правило, решается информационными службами, которые готовят и представляют необходимую информацию, пригодную для быстрого и правильного принятия решения.

Информация для руководителя должна нести в себе элемент оценки, прогноза и быть достоверной, актуальной, кроме того, содержать максимально обобщенные данные. Современные информационно-поисковые системы выдают необходимые для этой цели документы. Однако это не значит, что они помогут обнаружить требуемые фактографические данные и обобщенные сведения. Такие информационные операции, как отбор, обобщение, реферирование, систематизация, а также перевод, предполагают оценку содержания информации, а это не входит в обязанности информационно-поисковых систем.

Между потребителями информации – руководящим работником, принимающим решение, и информационно-поисковой службой, осуществляющей многоаспектный поиск документов, должно быть еще одно звено – центр по информационному обеспечению, выполняющий важнейшие функции, это:

- накопление и систематизация источников документов;
- отбор релевантных документов для последующей аналитической работы;
- аналитическая обработка отобранных документов;
- создание информационного материала и представление его руководителю в удобной для восприятия форме.

В процессе информирования руководителя образуется иерархическая цепочка потребителей информации. Информационные работники вместе со специалистами, непосредственно ответственными за информационное обеспечение, являются первыми потребителями информации.

Следствием их совместной работы является изучение проблемы в целом и подготовка информационного материала. При этом работники, осуществляющие подготовку информационных материалов и потребители информации, абоненты автоматизированной системы располагаются в следующей последовательности:

- информационные работники, осуществляющие отбор и аналитическую обработку документов;
- информационные работники, ответственные за информационное обеспечение по конкретному направлению;
- референты и работники аппарата управления, ведущие информационную подготовку решений;
- руководящие работники, ответственные за проведение политики в организациях.

Однако существуют два аспекта проблемы информационного обеспечения руководителей, с которыми приходится считаться:

- руководитель не знает, что у него нет определенной информации до тех пор, пока он в ней не нуждается;
- руководитель зачастую не знает, какая информация ему нужна.

Следствием этого является, во-первых, то, что информация всегда необходима срочно, и во-вторых, возникает необходимость почти всегда сузить запрос, сделать его более специфическим. Это означает, что запрос изменяется, сужается или расширяется по мере проведения поиска ответа на запрос.

Информационное обеспечение руководителя редко представляет собой ситуацию типа «запрос—ответ». В большинстве случаев — это запрос, требующий срочного ответа и, кроме того, не всегда ясно сформулированная его цель и окончательный вариант. Положительно решить эту проблему можно лишь при тесном контакте информационной службы с руководителем.

Система информирования руководителя должна строиться в соответствии с реально существующей потребностью в информации, учитывая специфику обслуживания руководящих работников (рис. 2.5). Если специалисту вполне достаточно для удовлетворения своей информационной потребности обратиться к специализированным фондам, то руководящему работнику при принятии решения такое обращение по меньшей мере нерационально. Чтобы руководителю меньше тратить времени на сбор, чтение и обработку информации, она должна поступать к нему в обобщенном виде.

Степень обобщения должна возрастать в зависимости от возраста должностного ранга руководителя, потому что экономия рабочего времени специалиста при изучении решаемой проблемы практически прямо пропорциональна обобщенности информации, которой он располагает.

Исследования подтверждают, что повышение степени обобщенности информации является решающим фактором повышения эффективности труда конкретного руководителя. В системе информацион-



Рис. 2.5. Система информирования работников организации

ного обеспечения руководителя существует горизонтальная и вертикальная интеграция обработки информации, характеризующейся различной степенью обобщения информации.

В подготавливаемых информационных материалах для руководителя должны освещаться:

- важнейшие результаты исследования, которые могут способствовать ускорению научно-технического прогресса;
- тенденции развития данной отрасли в стране и за рубежом;
- экономические и торгово-политические вопросы;
- тенденции международного разделения труда и коопераций;
- положение на мировом рынке в отношении проблем и задач данной отрасли;
- проблемы, связанные с управлением и планированием экономики и т.д.

Зависимость, которая возникает между процессом принятия решения и информацией, можно охарактеризовать следующим образом: каждое решение (естественно, при условии, что речь идет о решении правильном и рациональном) должно приниматься в результате серии предварительных действий.

Не следует считать, что информация необходима только на этапе непосредственной подготовки решения, так как это означало бы, что предварительная подготовка решения не требует никакой информации.

На этом этапе подготовки решений идет анализ фактического состояния объекта, который производится на основе контроля инфор-

мации. Эта информация должна быть: своевременной, достоверной, достаточной, обобщенной, комплексной. На данном этапе также осуществляется поиск, сбор и обработка необходимой для принятия решений информации.

При этом необходимо принимать во внимание прогнозную информацию о будущем состоянии объекта управления и окружающей среды с тем, чтобы предвидеть возникновение и появление конфликтной ситуации.

Основными источниками исходной информации для прогнозирования служат:

- статистическая, финансово-бухгалтерская, оперативная отчетность организации;
- научно-техническая документация по результатам выполнения НИОКР, обзоры, проспекты, каталоги и другая информация;
- патентно-лицензионная документация.

Учитывая значительное дублирование информации, используемой при прогнозировании, целесообразно использовать единые базы данных, формулированные по принадлежности к объектам прогнозирования и планирования. В этом случае проблему информационного обеспечения прогнозирования следует решать комплексно с развитием АСУ.

На этом этапе определения варианта принятия решений следует оценить обстановку на основании полной, достоверной и своевременной информации. При разработке вариантов решения следует пользоваться одними и теми же подходами и методами получения информации и выполнения расчетов, так как в противном случае в исходную информацию будут привноситься разные по величине погрешности.

Обеспечение многовариантности, как условия повышения качества и эффективности решения, означает необходимость перерабатывать не менее трех вариантов по достижению цели.

Выбор метода решения осуществляется путем просмотра ранее собранной информации. Выработанный проект решения следует всесторонне обсудить на специальном совещании высококвалифицированных специалистов и производителей. Цель обсуждения – внесение замечаний и дополнительной информации к проекту решения, а также анализ того, найдется ли наилучший вариант.

На этапе принятия решения руководитель единолично или коллегиально анализирует решение, приложенные к нему материалы и выбирает окончательный вариант. Принятое решение фиксируется и оформляется соответствующими документами.

Полученная информация в ходе выполнения решения обрабатывается в целях прогнозирования его выполнения. На основании этой информации определяется наличие отклонений.

Информационное обеспечение принятия решений осуществляется посредством функционирования информационных систем, которые позволяют определять сбор, хранение, накопление, поиск и передачу необходимых данных.

Информационная система включает:

- информационные ресурсы;
- материальные ресурсы;
- каналы циркулирования информации;
- определенный контингент работников.

Информационная система характеризуется рядом параметров таких, как:

- объемом основных массивов информации;
- пропускной способностью каналов информационной системы;
- способностью хранения единицы информации;
- временем реакции системы на разные виды информационных работ;
- быстродействием системы и т.д.

Информационные системы можно классифицировать по различным критериям, раскрывающим ту или иную особенность.

Существуют два подхода к разработке систем информационного обеспечения: функциональный и системный.

При функциональном подходе каждое структурное подразделение самостоятельно организует все операции по сбору и обработке информации, базируясь при этом на собственном документировании, методах информирования информации, каналах связи и архивах.

Этот подход обусловлен тем, что процесс подготовки и обработки информации неотделим от процессов производства и управления. Работники сами собирают информацию, обрабатывают ее, анализируют результаты и готовят проекты решений.

При системном подходе информационное обеспечение формируется не под каждую функцию, а под комплекс функций управления, связанных между собой как последовательными, так и параллельными связями на основе единых данных. Этот подход возможен при обследовании процессов сбора, обработки и передачи информации от процессов производства и управления. Для этого весь процесс управления делится на творческие и технические работы, что связано с его детализацией.

Системный подход позволяет централизовать работы по сбору, обработке, хранению и передаче пользователю информации и использовать при этом индивидуальные ее свойства, отражающиеся в многократности ее использования.

Централизация информационного обеспечения представляет собой техническую необходимость, тогда как централизация или децентрализация управления — это вопрос экономической и организационной целесообразности, решаемый независимо от методов обработки информации.

Система информационного обеспечения построена на основе системного подхода, что показано на рис. 2.6.



Рис. 2.6. Система информационного обеспечения

Запросы на выходные и первичные данные могут поступать как из производственных, так и функциональных подразделений.

Системный подход предполагает разделение системы информационного обеспечения на составляющие. Их описание и установление взаимосвязей требуют единообразия форм представлений данных, систем показателей и классификации.

Интегрированная система управления включает в себя: банк данных; систему управления.

Следует отметить, что автоматизированные информационные системы базируются на средства вычислительной техники.

2.4. Обзор сравнительных характеристик современных компьютерных кадровых систем, используемых в практике работы предпринимательских фирм

Ниже будут рассмотрены характеристики отдельных компьютерных информационных систем управления персоналом.

Реализация кадровой подсистемы, состоящей из перечисленных модулей, сейчас завершается, причем одновременно осуществляется ее внедрение на Магнитогорском металлургическом комбинате. Работы по адаптации этих модулей проводит московская фирма. При этом модули «Табельный учет» и «Зарботная плата» подверглись серьезной переработке. В подсистеме достаточно глубоко реализован западный подход к управлению персоналом.

Существуют развитые средства тестирования (при найме и аттестации), предложены различные критерии для оценки компетенции сотрудников, причем есть возможность формировать и собственные критерии.

Планирование персонала увязано с общим планированием деятельности предприятия (через оргструктуру, штатное расписание и различные бюджеты). Потребность в человеческих ресурсах для конкретного производства определяется автоматически из производственного модуля (если он подключен), если же он отсутствует, эта информация вводится вручную.

В системе может существовать сразу несколько оргструктур — настоящая и будущая, при этом можно моделировать ситуацию «что, если» (например, как изменился фонд заработной платы труда, если объединить такие-то производства?). Структуру можно строить и анализировать с разных точек зрения — по административному подчинению, по технологической привязке или на основе принадлежности к центрам затрат.

Предусмотрено составление планов по подбору и найму персонала, по обучению, по карьерному росту, увязанных с общим бюджетом организации.

Система автоматически предлагает замену отсутствующему или уволенному человеку — кадровик должен лишь подтвердить или отменить это предложение. Есть возможность автоматически производить

массовые перемещения штатных единиц (слить два подразделения в одно или, наоборот, разделить одно подразделение на несколько).

Модуль начисления зарплаты предусматривает разные варианты оплаты труда, что изначально не было заложено в американской версии программного продукта.

«Табельный учет» позволяет оперировать с разными графиками работы, в том числе в 3 и 4 смены, что характерно для непрерывного производства. Учтены тонкости начисления стажа для разных категорий работников.

Управленческие свойства достаточно развиты. С помощью общесистемного модуля (предупреждение) можно настроить систему так, чтобы она напоминала о приближении того или иного события, сообщала о выходе за границы бюджета и пр. Существует возможность настроить кадровый документооборот так, чтобы приказы автоматически проходили утверждение у соответствующих руководителей.

Разработана отдельная «система анализа бизнеса», позволяющая получать в режиме он-лайн любую необходимую информацию о занятости, зарплате, текучести кадров, структуре предприятия. Широкое использование техники дает возможность, не вдаваясь в подробности, выявлять ключевые моменты в состоянии персонала организации, что делает этот инструмент особенно удобным для руководителей верхнего уровня, ответственных за принятие решений. Интерфейс является полностью перенастраиваемым, задается под каждого конкретного пользователя и может быть изменен по мере необходимости.

Развитый механизм самообслуживания обеспечивает открытый, постоянно расширяемый, но контролируемый доступ всех сотрудников к данным. Любой работник может не только корректировать данные о себе (адрес, семейное положение, образование), но и подавать заявки на обучение, формулировать свои предпочтения по работе, подавать заявление на вакантную должность. Руководители, имея соответствующий доступ, помимо перечисленных выше возможностей могут осуществлять повседневные операции по одобрению поступающих заявок на перемещение сотрудников, проведению аттестации, подбору персонала. При этом доступ к информации предоставляется только санкционированным пользователем.

Разработан единый механизм визуального построения необходимых специфических запросов и контроля состояния ключевых событий при найме сотрудников и обработке информации о кандидатах. При этом результирующую информацию можно выделить цветом, упорядочить и группировать произвольным образом для улучшения ее восприятия.

Усовершенствован механизм начисления оплаты труда за время, когда сотрудник отсутствовал на рабочем месте (больничный, командировка). Способ быстрого задания правил с помощью формул позволяет создавать произвольное количество схем и назначать их произвольным группам сотрудников вплоть до пропорциональных начислений для частично занятых работников.

Имеется возможность одобрения того или иного кандидата на должность в режиме реального времени всеми заинтересованными сторонами.

Средства задания типов дополнительной информации о сотрудниках, должностях, подразделениях позволяют задавать произвольное количество дополнительных полей данных, структурированных по введенным типам. Программные интерфейсы расширены для обработки дополнительных полей — как описательных, так и ключевых.

Данную кадровую подсистему целесообразно использовать на средних и крупных предприятиях, численность которых превышает тысячу человек (а лучше 2–3 тысячи).

Управление персоналом отображается в системе оргструктуры предприятия в нескольких вариантах:

Оргструктура строится по принципу входимости штатных единиц в подразделения и отражает агрегирование таких подразделений по различным критериям (цеха, территории, филиалы, организации). Для основного производства возможно указание плановых размеров рабочих центров.

Формируется «дерево подчиненности» штатных единиц друг другу. Как вариант может создаваться дерево подчиненности штатной расстановки сотрудников. План по комплектованию штата сотрудников строится на основе утвержденного штатного расписания и текущей модели штатной расстановки, на базе которой формируются отчеты о вакансиях и несоответствии по параметрам учета, а также планы по комплектации штат и график внутреннего или внешнего обучения.

Указанная система состоит из семи модулей:

«Планирование организации» — модуль предназначен для анализа существующего и разработки перспективного штатного расписания.

Предоставляет возможность визуального планирования загруженности штатных должностей предприятия на основании описанных бизнес-процессов (работ) и формирования должностных инструкций.

«Кадры» — модуль хранит широкий спектр данных о сотрудниках предприятия, в который можно добавить любое количество таблиц и справочников. В этом же модуле дается описание структуры предприятия (по принципу входимости и подчиненности) и формируется штат-

ное расписание и штатная расстановка сотрудников. Предусмотрен кадровый документооборот (формирование приказов), а также средства, облегчающие подбор сотрудников на штатные единицы и анализ их соответствия.

Данные аттестации хранятся в дополнительных таблицах, при этом существует возможность отслеживания сотрудников, чей срок аттестации истекает или уже истек.

«Табельный учет» — модуль предназначен для детального учета рабочего времени на предприятии.

Полученные итоговые данные передаются в модуль «Зарплата».

«Наряды» — модуль обеспечивает расчет комплексных работ на основе системы расценок элементарных операций, нормативов времени и количества продукции. Позволяет итерационно распределять коллективный заработок между сотрудниками с помощью гибкой системы формул, учитывающих индивидуальные коэффициенты (КТУ), объем выполненной работы и величину отработанного времени.

«Планирование графиков работ» — модуль предназначен для построения оптимального расписания работы сотрудников. Можно задать сложный посменный график с пересекающимися обязанностями сотрудников. Индивидуальные графики работ автоматически передаются в модуль «Табельный учет» и, после сравнения их с реально отработанным временем, в модуль «Зарплата» для последующего анализа и расчета заработной платы сотрудников. Помимо перечисленных в системе присутствуют еще модули «Планирование оплаты труда и расчет заработной платы» и «Персонифицированный пенсионный учет».

В новой версии программы 7.4. декабрь 2000 г. введена единая интегрированная среда для всех модулей (в предыдущих версиях каждый модуль запускался по отдельности). Соответственно в систему добавлен новый модуль «Конфигуратор», который позволяет осуществлять разграничение доступа к данным и функциям различных модулей с целью создания специализированных рабочих мест.

Модуль «Кадры» расширен путем введения понятия «штатная единица». Теперь дополнительную информацию можно заносить не только для должности, но и для каждой штатной единицы (например, задавать уникальный график работ). Создан графический механизм работы с оргструктурой, в котором многие функции по внесению изменений осуществляются методом автоматически.

Разработан генератор отчетов, позволяющий создавать отчеты трех типов: список, статистика и спецотчет по штатному расписанию.

Система полностью соответствует требованиям российского законодательства, она внедрена на 2 500 предприятиях.

В состав автономного программного продукта «БОСС-Кадровик» входят модули: «Штатное расписание», «Учет кадров», «Табельный учет рабочего времени», «Расчет заработной платы», «Учет для Пенсионного фонда РФ», «Модуль администратора», «Модуль руководителя», «Модуль настройки распределенной работы». Система включает в себя базу данных и комплект настраиваемых приложений.

Оргструктура задается в модуле «Штатное расписание» (ШР) в виде иерархического «дерева», причем на этапе планирования можно создать несколько версий структур. На основе оргструктуры строится штатное расписание. В режиме функционирования могут существовать две версии ШР — действующая и планируемая — и производиться анализ имеющихся несоответствий между ними. Предусмотрены множественные перемещения (групповые операции с позициями ШР и их атрибутами), а также пользователю предоставляется возможность самостоятельно увеличивать число атрибутов по позиции ШР.

Модуль «Учет кадров» позволяет сопровождать все кадровые действия, регистрируемые в системе, автоматическим формированием соответствующих документов (приказов). При этом можно пользоваться как стандартными шаблонами, хранящимися в программном продукте, так и самостоятельно настраивать формы приказов.

Среди новых возможностей этого модуля — учет стажа сотрудников, работающих на вредном производстве, планирование отпусков и кадрового резерва.

Используя модуль «Расчет заработной платы», можно автоматически разносить выплаты по статьям затрат и балансовым счетам и формировать соответствующие проводки. В базовом варианте системы заложено 120 видов начислений и удержаний.

Предусмотрен контроль данных на противоречивость (в критических полях), а также разграничение прав доступа к хранимой информации.

В целом «БОСС-Кадровик» — это открытая система, снабженная документированными средствами доступа к информационной модели, к структурам баз данных, к прикладному коду.

Недавно в нее добавились функции по поддержке управления персоналом в крупных распределенных структурах. Появилась возможность обмена информацией о кадровом составе между филиалами и подразделениями предприятия в режиме оффлайн. Количество уровней обмена данными может быть любым, а обмен — двунаправленным. Так, например, из филиалов в центральное подразделение могут передаваться данные по персоналу, из центра в филиалы — настроенные справочники и т.д.

Появился модуль «Руководитель», предназначенный для консолидации информации по персоналу в рамках территориально-распределенных структур. В нем можно создавать иерархическую структуру холдингов и получать доступ к кадровым данным требуемого подразделения.

Добавлен также модуль «Структура предприятия», позволяющий графически отображать оргструктуру.

К концу 2006 года в системе «БОСС-Кадровик» должен появиться HR-модуль, в котором будут автоматизированы задачи по управлению персоналом: отбор и расстановка кадров; оценка персонала; обучение, повышение квалификации; планирование карьеры; мотивация.

В процессе проектирования нового модуля разработчики задались вопросом, что общего между перечисленными выше функциями. Оказалось, что таким объединяющим понятием является набор критериев, в качестве которых могут использоваться знания, навыки, компетенции и прочие требования, определяемые для должности и применяемые к работникам. Фактически совокупность перечисленных требований – это профиль должности (ПД), рассматриваемый как некое ядро, которое должно быть реализовано в системе «БОСС-Кадровик».

2.5. Использование экспертных систем в процессе поддержки, разработки и принятия кадровых решений

Исследуя развитие применения современных технологий, нельзя не остановиться на перспективной области совершенствования процессов интеллектуальной деятельности таких, как экспертные системы, не оценить их возможности и перспективы в области управления персоналом фирмы.

В данном случае под экспертными системами (ЭС) понимают компьютерные системы, моделирующие процесс мышления человека-эксперта с целью принятия решений в кадровой сфере. Основное различие между ЭС и обычной программой состоит в том, что первые не только формируют ответ на запрос пользователя, но и имеют возможность «объяснить», как этот ответ был получен доступным для пользователя образом.

Главное место в процессе построения ЭС занимают сбор, анализ и интерпретация персональных знаний, которыми руководствуется эксперт-человек при принятии кадровых решений, с дальнейшим представлением их в машиночитаемой форме. Этот процесс называется приобретением знаний, который представляет собой наиболее трудоемкую и длительную работу по сравнению с другими этапами использования ЭС в управлении персоналом.

ЭС, как правило, применяются при решении трудоформализуемых кадровых задач, не имеющих алгоритмического решения и при этом получать результаты, сравнимые, а иногда и превосходящие те, которые может получить эксперт-человек.

Трудности в решении указанных выше задач обусловлены:

- неполнотой и противоречивостью исходных персональных данных о конкретном работнике;
- неоднозначностью и неполнотой знаний в кадровой области;
- большой размерностью пространства решения (а, следовательно, невозможностью перебора при поиске кадрового решения);
- динамикой персональных данных и знаний.

Все это привело к поиску нетрадиционного подхода к разработке программ и появлению экспертных систем.

ЭС не обладают искусственным интеллектом, они лишь ассистируют экспертам и представляют им больше времени для тех кадровых задач, решить которые могут только они.

ЭС как системы, базирующиеся на знаниях (базы знаний) имеют отличие от простых АИС (базы данных), в которых размещены не только компоненты знаний, но и крупинцы опыта экспертов, позволяющие ЭВМ вырабатывать интеллектуальные советы руководителя производственных фирм.

Базовые принципы создания ЭС включают:

- мощность экспертной системы, которая обусловлена мощностью базы кадровых знаний и возможностью ее пополнения, а не используемыми ею методами или методиками;
- кадровые знания экспертов, которые носят индивидуальный характер и являются эвристическими;
- пользователь (руководитель фирмы или кадровой службы), который должен иметь возможность непосредственного взаимодействия с экспертной системой.

Для этого пользователь (работник кадровой службы) ведет диалог с ЭС на языке, удобном для него (данное требование реализуется обычно лингвистическим процессором). При подготовке и принятии кадрового решения должны употребляться рассуждения, понятные работнику кадровой службы. А ЭС должна обладать определенной способностью, объяснять ход своих рассуждений на языке, удобном пользователю, в данном случае руководителю фирмы или кадровой службы, отвечающих за последствия принятых кадровых решений.

Структура экспертной системы, как показало данное исследование, вытекает из ряда базовых принципов, куда входят:

- база кадровых знаний, хранящая множество правил;
- база кадровых данных (рабочая память, хранящая данные о персонале);
- интерпретатор, решающий на основе имеющихся в ЭС кадровых знаний предъявленную ему задачу;
- лингвистический процессор, осуществляющий диалоговое взаимодействие экспертов с ЭВМ на естественном языке;
- компонента приобретения кадровых знаний экспертом-специалистом;
- объяснительная компонента, отвечающая на вопросы о том, почему некоторые заключения о предлагаемом кадровом решении были сделаны или отвергнуты.

Исследования, проведенные авторами, показывают, что применение ЭС в реальной практике ограничивают ряд причин:

1. Искусством создания ЭС владеют только так называемые «инженеры знаний», которые, в свою очередь, слабо разбираются в кадровой области. Многие ЭС обладают излишней универсальностью и поэтому часто трудны для освоения и использования работниками кадровых служб.

2. В ряде ЭС отсутствуют средства перехода от стадии прототипа к стадии ее функционирования, так как конкретные создатели ЭС главную задачу видят как научно-исследовательскую, а не инженерную.

3. Опыт показывает, что область применения ЭС в кадровых службах должна удовлетворять следующим основным требованиям:

- кадровая задача не решается традиционными методами;
- кадровая задача относится к достаточно известной области кадровых знаний;
- имеется хотя бы один эксперт-человек, т.е. специалист по кадровой проблеме;
- эксперт должен быть в состоянии выразить свои знания, четко поставить кадровую задачу и сформулировать конкретный результат.

Кадровое решение должно быть ясным и представлять собой не слишком большой набор альтернативных вариантов для облегчения выбора руководителем одного из них.

Практика убедительно показывает, что ЭС хорошо зарекомендовали себя в тех областях, где знания могут быть сформулированы в виде конечного набора аксиом и правил. ЭС плохо работают и, вероятно, будут плохо работать там, где требуется «здравый смысл» и интуиция.

Специалисты утверждают, что можно достичь большего, помогая руководителям-пользователям ЭС в процессе интеллектуального структурирования проблемы, в противоположность безуспешным попыткам

представлять весь семантический контекст кадровой проблемы. Результаты использования системы принятия коллективных решений на основе принципов генерации и оценки идеи, или «мозговой атаки», представляются достаточно интересными и в практике активно применяются.

Однако в работе с персоналом в западных фирмах часто применяют автоматизированные версии процесса генерации и оценки идей (ГОИ), которые позволяют преодолеть недостатки традиционной организации коллективной деятельности, т.е. значительного влияния иерархии внутри группы принимающих решение, давление авторитета и др. Система ГОИ обеспечивает анонимность идей, а также параллельную обработку мнений и предотвращает доминирование слишком активных участников группы.

Собираемые в процессе обсуждения данные о кадрах вводятся в БЗ, которые используются в дальнейшем для выработки окончательных персональных решений. Имеются и негативные факторы, которые ослабляют эффективность процесса ГОИ в автоматизированной среде – влияние ограниченности размера экрана терминала, необходимость работы с клавиатурой, значительное время ожидания обновления сообщений на экране (до 1 минуты).

Растущий интерес к ЭС влечет за собой необходимость процедур для определения целесообразности и оправданности их использования в практике работы с персоналом. Следует однозначно подчеркнуть, что ЭС эффективны там, где для решения кадровых задач нужны определенные знания, а не просто здравый смысл, а именно:

- ясно очерчены область экспертизы и круг кадровых задач;
- есть опытные эксперты и имеется согласие между ними относительно экспертизы;
- стоимость экспертизы высока;
- есть широкий круг потенциальных пользователей.

Там, где эти требования невыполнимы, например, при оценке степени кадрового риска, прогнозировании кадровой ситуации и др., то ЭС применять не целесообразно.

Возможности использования ЭС часто искусственно ограничиваются владением кадровыми данными и действенной системой отлаженных правил. Наличие знаний и возможность доступа к ним часто ошибочно считаются критерием качества экспертизы, даже когда способность прогнозировать и диагностировать является более подходящим критерием. Более того, часто качество экспертных кадровых прогнозов и предположений трудно оценить самим экспертам. В таком случае разумнее положиться на набор фактов как заменитель экспертизы, даже если точность прогноза была бы в данной ситуации более подходящим критерием. Но ценность таких ЭС, которые воспроизво-

дят поведение экспертов, обладающих невысокими прогностическими способностями, весьма проблематична.

Следует также отметить, что процедуры прогнозирования потребности в кадрах могут быть компьютеризированы при помощи системы поддержки принятия решения (СППР). Это система с интерактивным взаимодействием, которая помогает руководителю, принимающему кадровые решения, использовать данные и модели для решения как структурированных, так и не структурированных задач. Проблемы использования СППР в прогнозировании кадровой потребности широко не применялись, хотя в этом имеется явная необходимость.

В некоторых работах ученые и специалисты-практики обращают внимание на нежелание и даже противодействие руководителей многих фирм внедрению СППР. Первым элементом в этом является стремление работников кадровых служб противостоять изменениям в процессе принятия кадровых решений. Также возникают попытки убедить руководителей фирм, что необходимые изменения не происходят или не эффективны. В то время как часть этого сопротивления может объясняться негативными причинами такими, как желание избежать лишней работы, защитить сферы своего влияния и боязнь ее изменения, существуют и некоторые важные позитивные причины такого противодействия:

- формальный анализ количественной кадровой информации часто является далеко не самым важным аспектом анализа кадровой реальной ситуации;
- кадровые данные являются не только интеллектуальным товаром, но и экономическим ресурсом, владение и распоряжение которым дает возможность влиять на интересы отдельных групп персонала в фирме;
- руководители производственных фирм часто предпочитают вербальные данные конкретному кадровому анализу, сложившемуся в фирме.

В некоторых опубликованных работах дается детальное рассмотрение того, как в принятии кадровых решений может применяться прогнозирование различных ситуаций. Отмечается, как важно определить уровень фирмы, на котором должна действовать эта поддержка, чтобы она была эффективной.

Проводимые авторами исследования показывают, что специалисты предлагают деление фирмы на разные уровни с целью доказательства того, что определенный вид поддержки в принятии кадровых решений, который полезен на одном уровне, может не приносить никакой пользы сотрудникам, работающим на другом уровне. Кроме того, неуместным. Иногда по уважительным причинам таким, как необходимость сохранения гибкости. Иногда по неуважительным таким, как

боязнь перемен, когда создается определенная оппозиция, на которую часто наталкиваются руководители в практике работы фирм. ЭС способны оказать помощь в решении различных проблем по кадрам, составляющих не менее 80% от общего их количества.

Кроме того, проведенные рядом ученых исследования подтверждают создание таких ЭС и выдвигают повышенные требования к:

- организации БЗ по персоналу фирмы;
- построению логического аппарата общения с системой;
- созданию удобного интерфейса пользователя для работы с системой.

Организация БЗ потребует обширных знаний многих экспертов из различных предметных кадровых областей.

Большая сложность организации подобных ЭС потребует отказа от обычных методов логического вывода. Такая ЭС должна свободно оперировать логическими кадровыми заключениями по аналогии. Интерфейс пользователя должен включать базу правил, определяющую область экспертизы (система, проанализировав запрос, должна ответить, способна ли она решать кадровые задачи такого типа). Системы поддержки принятия кадровых решений с успехом применяются различными фирмами как в производственной, так и в непромышленной сфере принятия кадровых решений, чтобы помощь была эффективной.

Опыт использования СППР для прогнозирования управленческих кадровых ситуаций показал, что это слишком нелегкая задача. Возможности, присущие системе поддержки принятия решений, имеются также и у экспертных систем. Исходя из общего определения СППР ЭС могут рассматриваться как частные модели СППР. В целом СППР способствуют совершенствованию процесса принятия решений в различных функциональных областях, например, в кадровом стратегическом планировании. Принятие стратегических кадровых решений связано, как правило, с реализацией следующих задач:

- формулировкой долгосрочных целей и задач кадрового планирования;
- выбором стратегии достижения задач и целей в сфере работы с персоналом;
- определением внутренних возможностей и ресурсов фирмы с целью их выгодного использования и соотнесения с внешними реалиями.

Стратегическое кадровое планирование должно включать в себя функциональные области, связанные с маркетингом персонала, производством продукции и др. Так, например, типичные электронные системы обработки данных (ЭСОД) или управленческие информационные системы (УИС) не вполне подходят для этих видов деятельности.

Сущность процесса принятия кадровых решений состоит в предоставлении своевременной и интегрированной персональной информации легко доступной лицам, принимающим сложные и неоднозначные кадровые решения.

СППР — важнейшее достижение в использовании современной технологии, которая позволяет улучшать, в том числе и процесс принятия и реализации кадровых решений. Основной упор в них делается на полуструктурированные и не структурированные задачи. СППР дает возможность пользователю осуществить большое число различных функций, среди них:

- анализ по принципу «а что, если» (таким образом может быть легко проиллюстрировано влияние одной кадровой переменной на всю проблему);
- целенаправленное использование (эта возможность является обратной по отношению к предыдущей).
- анализ чувствительности (различные виды анализа с различными кадровыми переменными);
- анализ особых сообщений, который позволяет следить за поведением кадровых переменных, выходящих за рамки заранее определенной области.

Доступными являются также и другие виды анализа (анализ графиков, прогнозирование, моделирование, статистический анализ и т.д.). СППР и ЭС тесно связаны между собой, так как эти оба типа систем предназначены для поддержки принятия кадровых решений и их реализации. Но в СППР используются традиционные языки программирования, тогда как ЭС используют специальные методы, предназначенные для моделирования кадровых решений, принимаемых экспертами. Они не способны моделировать решения экспертов, так как такие решения им не вполне понятны.

В свою очередь, интегрированные системы ЭС/СППР дают гораздо большую возможность для принятия эффективных кадровых решений. ЭС/СППР, интегрирующая знания множества экспертов и использующая удобные и практичные правила, более эффективны по сравнению с традиционной автоматизированной информационной технологией.

Особенность ЭС и СППР, по мнению автора, состоит в способности давать интеллектуально значимые советы руководству фирмы, что и позволяет рассматривать их в качестве основных технологических средств при принятии различных кадровых решений. В некоторых научных и практических работах подробно рассмотрены имеющиеся на рынке системы поддержки принятия решений, проанализировано их программное обеспечение, а также предложены критерии их выбора.

Переход к широкому применению экспертных систем требует:

- развития методов решения кадровых задач;
- приобретения новых знаний, организации более удобного интерфейса для пользователей;
- разработки более эффективных способов предоставления кадровых знаний;
- аппаратной реализации ЭС, обеспечивающей значительное повышение их вычислительной мощности.

Интеллектуализация информационных процессов в управлении персоналом, как качественно более высокая ступень в развитии информатизации находит свое воплощение в переходе от систем, работающих с данными, к системам, работающим со знаниями (СППР и ЭС).

Анализ имеющегося опыта разработки и использования систем экспертного типа приводит к выводу о наличии у них несомненных достоинств, связанных, прежде всего, с мощной базой знаний и большими возможностями ее использования, имеется и ряд недостатков, важнейшим из которых является ограниченная совокупность точных и формализованных знаний сфер применения ЭС.

Тем не менее, проведенное изучение зарубежной литературы выявило целый ряд удачных примеров создания и использования СППР и ЭС в сфере управления и бизнеса. Такого рода практика сложилась,

Предложенные авторами в учебном пособии на основе изученного теоретического и практического опыта изменения и дополнения к использованию «АИС-кадры», являются одним из важнейших направлений повышения качества и эффективности управления персоналом на всех уровнях функционирования производственной фирмы.

Следует подчеркнуть, что разработка и внедрение «АИС-кадры» на предприятиях пивоваренной продукции осуществляется в рамках проекта по созданию единой «АИС-кадры», которая реализует ряд функций, в частности:

- организацию и ведение баз данных, содержащих сведения о персонале, как поступающих на работу, так и уходящих с фирмы;
- организацию и ведение баз персональных данных, содержащих сведения о приказах, перемещениях, увольнениях и др.;
- получение оперативной справочной информации о персонале фирмы;
- организацию регулярного уведомления (с заданной периодичностью) работников кадровой службы о состоянии текущих дел с персоналом.

В целом «АИС-кадры» достаточно эффективно может быть использована в деятельности как кадровой службы, так и фирмы в целом.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В учебном пособии авторы значительное внимание уделяют возможностям применения компьютерных средств в области работы с персоналом. В частности, были исследованы основные проблемы, возникающие при применении ЭВМ в работе с персоналом. Для этой цели были осуществлены отбор и анализ методов, методик, форм и способов управления персоналом, основываясь на современных информационных технологиях.

Значительное внимание было обращено на обоснование состава персональной информации, необходимой для ввода в ЭВМ, принятие наиболее обоснованных управленческих решений.

Определенное место в учебном пособии было отведено зарубежной практике работы с персоналом и возможного ее применения на российских предпринимательских фирмах и в компаниях. Кроме того, авторы достаточно полно представили в своей работе те кадровые компьютерные системы, которые находят применение на современных фирмах.

Представлены в работе и возможности использования экспертных систем, позволяющих повысить эффективность управления персоналом конкретных фирм и компаний.

В учебном пособии авторами приведены необходимые подтверждения в виде приложений 1–8, которые наглядно показывают возможности применения компьютерных средств в работе с персоналом, а также других форм, методов и способов в повышении эффективности работы с ним.

И, наконец, авторы при подготовке учебного пособия изучили и использовали значительный перечень современной научно-теоретической и практической литературы как отечественных, так и зарубежных авторов.

В изложенном в учебном пособии авторы сформулировали основные подходы к управлению персоналом, основываясь на широком использовании компьютерных технологий.

ЛИТЕРАТУРА

- Абрамов А.А. Моделирование информационных процессов в системе управления предприятием. — М.: МАИ, 1997.
- Автоматизация получения экспертной информации для прогнозирования и планирования. — М.: Наука, 1989.
- Автоматизированные информационные технологии в экономике: Учебник / Под ред. Г.А. Титоренко. — М.: ЮНИТИ, 1998.
- Автоматизированные системы управления в народном хозяйстве / Под ред. проф. В.С. Синяка. — М.: Экономика, 1997.
- Алексеева Е.Ф., Стефанюк В.Л. Экспертные системы (состояние и перспективы). — М.: Статистика, 1984.
- Ашмарина С.И., Гороховицкая Т.Н. Инновационно-информационный персонал развития промышленности региона. Монография. — М.: Машиностроение, 2004.
- Годин В.В., Корнеев И.К. Информационное обеспечение управленческой деятельности. — М.: Мастерство; Высшая школа, 2001.
- Гринберг А.С. Компьютеризированные системы технологии управления. — Минск, 1996.
- Грэхем Х.Т., Беннетт Р. Управление, человеческими ресурсами. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.
- Диго С.М. Проектирование и использование баз данных: Учебник. — М.: Финансы и статистика, 1998.
- Дятлов В.А. и др. Управление персоналом. — М.: 2000.
- Егоршин А.П. Управление персоналом. — Н. Новгород: НИМБ, 2001.
- Журавлев П.В. и др. Персонал. Словарь понятий и определений. — М.: Экзамен, 1999.
- Журавлев П.В. и др. Технология управления персоналом. Настольная книга менеджера. — М.: Экзамен, 1999.
- Ильина М.В. Принципы, средства и технологии реализации концепций управления. — М.: Хронограф, 1998.
- Инновационный менеджмент / Под. ред. Оголевой Л.Н. — М.: Инфра-М, 2002.
- Информационные системы в управлении производством / Пер. с англ. — М.: Прогресс, 1983.
- Информационные системы для руководителей / Под ред. Ф.И. Перегудова. — М.: Финансы и статистика, 1989.
- Информационные системы управления: перспективы на следующие 10 лет. — М.: МГУ, 1989.

Информационные системы, обеспечивающие деятельность групп по планированию и принятию решений. — М.: АНХ, 1995.

Карданская Н.Л. Основы принятия управленческих решений. — М.: РДЛ, 1998.

Карпачев И.И. Интегрированные информационные системы. — М.: ГАУ, 1998.

Карпичев В.С., Кононенко Т.А. Социальное управление. Видео-ряд. — М.: РАГС, 2002.

Келли Г., Армстронг Р. Тренинг принятия решений. — СПб.: Питер, 2001.

Князевская Н.В., Князевский В.С. Принятия рискованных решений в экономике и бизнесе. — М.: Контур, 1998.

Компьютерные технологии обработки информации. — М.: Финансы и статистика, 1995.

Коптевич Л.С. Информационные технологии оптимальных решений и реинжиниринг в повышении эффективности менеджмента. — Минск: БЭГУ, 2000.

Корнеев И.К., Машурцев В.А. Информационные технологии в управлении. — М.: Инфра-М, 2001.

Корниенко В.И. Команда: формирование, управление, эффективность. — Пермь: ЗУИЭП, 1999.

Кулаков Ю.А., Луцкий Г.М. Компьютерные сети. — Киев: НИОР, 1998.

Ларичев О.И. Выявление экспертных знаний. — М.: Наука, 1999.

Ларичева И. Теория и практика принятия решений: Учебник для ВУЗов. — М.: Логос, 2002.

Лебедева И.П. Японские корпорации: стратегия развития. — М.: Вост. литер-ра, 1994.

Литвак Б.Г. Экспертные системы и принятие решений. — М.: Потент, 1996.

Литвинов И.П., Литвинов И.И. Стиль управленческой деятельности. — СПб.: ЛИНЭЛ-Н, 2003.

Магура М.Н., Курбатова М.Б. Современные персонал-технологии. — М.: Интел-Синтез, 2001.

Макаров И.К. Управление персоналом. Схемы и комментарии. — М.: Юриспруденция, 2002.

Норткотт Д. Принятие инвестиционных решений. — М.: ЮНИТИ, 1997.

Одегов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом. — М.: Фин-статинформ, 1997.

Основы предпринимательской деятельности / Под ред. Власовой В.М. — М.: Финансы и статистика, 1995.

Передерий Н.В. Организация работы руководителя с использованием компьютерных технологий: Научные основы менеджмента фирмы. — М.: Хронограф, 1998.

Планкет Л., Хейл Г. Выработка и принятие управленческих решений. / Пер. с англ. — М.: Экономика, 1994.

Пономарев Л.Н., Чичканов В.П. и др. Эффективность труда руководителя. — М.: Мысль, 1988.

Попов Э.В. — Автоматизированные информационные технологии. — М.: Наука, 1990.

Поппель Г., Голдстаин Б. Информационная технология: миллионные прибыли. — М.: Экономика, 1990.

Пушкарев Н.Н. Информационные технологии управления персоналом. — М.: Хронограф, 1998.

Пушкарев Н.Н. Теория и практика управления персоналом с использованием автоматизированных систем: организационные и информационные аспекты. — М.: ИРП, 1999.

Пушкарев Н.Н., Забелин Р.В. и др. Информационные системы в менеджменте фирмы. — М.: Хронограф, 1999.

Пушкарев Н.Ф., Зернов А.А. и др. Научные основы менеджмента фирмы. — М.: РЭА, 1999.

Пшеничников В.В. Японский менеджмент. — М.: Япония сегодня, 2005.

Ременников В.В. Разработка управленческих решений. — М.: ЮНИТИ, 2000.

Скрипник К.Д. и др. Управленческая деятельность: структура, функция, навыки персонала. — М.: Приор, 1999.

Степанова Е.Е., Хмелевская Н.В. Информационное обеспечение управленческой деятельности. — М.: Форум, 2002.

Таирбеков К.Р. Методология управления рыночными структурами. — М.: МАИ, 1995.

Троицкая Е.В. Управленческие решения фирмы / Под ред. Н.Ф. Пушкарева. — М.: Хронограф, 1998.

Уотермен Д. Руководство по экспертным системам / Пер. с англ. — М.: Мир, 1989.

Управление инновациями: факторы успеха новых форм / Пер. с англ. — М.: Дело Лтд, 1999.

Управление фирмами в Японии. — М.: Прогресс, 1998.

Уткин Э.А. Управление фирмой. — М.: Акалис, 1996.

Фролов А.В., Фролов Г.В. Локальные сети персональных компьютеров. – М.: Диалог-МИФИ, 1993.

Шипунов В.Г., Кишкель Е.Н. Основы управленческой деятельности. – М.: Высшая школа, 1996.

Шмаков М.В., Пучков Н.А. Основы руководства современной фирмой. – М.: Хронограф, 1999.

Экспертные системы в проектировании и управлении. – М.: Статиздат, 1994.

Экспертные системы: принципы работы и примеры / Под ред. Форсайта. – М.: Радио и связь, 1992.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Таблица 1.1

Принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом фирмы

Обусловленности функций управления персоналом целями производства	Функции управления персоналом формируются и изменяются не произвольно, а в соответствии с потребностями и целями производства предпринимательской фирмы
Первичности функций управления персоналом	Состав подсистем управления персоналом, организационная структура, требования к работникам и их численность зависят от содержания, количества и трудоемкости функций управления персоналом
Оптимальности соотношения интра- и инфрафункций управления персоналом	Определяет пропорции между функциями, направленными на организацию системы управления персоналом (интрафункции) и функциями управления персоналом (инфрафункции)
Оптимальности соотношения управленческих ориентаций	Двигает необходимость опережения ориентации функций управления персоналом на развитие производства по сравнению с функциями, направленными на обеспечение функционирования производства
Потенциальных имитаций	Временное выбытие отдельных работников не должно прерывать процесс осуществления каких-либо функций управления. Для этого каждый работник системы управления персоналом должен уметь имитировать функции вышестоящего, известующего сотрудника и одного-двух работников своего уровня
Экономичности	Предполагает наиболее эффективную и экономичную организацию системы управления персоналом, снижение доли затрат на систему управления в общих затратах на единицу выпускаемой продукции, повышение эффективности производства. В случае, если после мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом увеличились затраты на управление, то они должны перекрываться эффектом в производственной системе, получаемым в результате их осуществления
Прогрессивности	Соответствие системы управления персоналом передовым зарубежным и отечественным аналогам
Перспективности	При формировании системы управления персоналом следует учитывать перспективы развития фирмы
Комплексности	При формировании системы управления персоналом необходимо учитывать все факторы, воздействующие на систему управления (связи с вышестоящими органами, договорные связи, состояние объекта управления и т.д.)
Оперативности	Своевременное принятие решений по анализу и совершенствованию системы управления персоналом, предупреждающих или оперативно устраняющих отклонения
Оптимальности	Многовариантная проработка предложений по формированию системы управления персоналом и выбор наиболее рационального варианта для конкретных условий производства

Простоты	Чем проще система управления персоналом, тем лучше она работает. Безусловно, это исключает упрощение системы управления персоналом в ущерб производству
Научности	Разработка мероприятий по формированию системы управления персоналом должна основываться на достижениях науки в области управления и с учетом изменения законов развития общественного производства в рыночных условиях
Иерархичности	В любых вертикальных разрезах системы управления персоналом должно обеспечиваться иерархическое взаимодействие между звеньями управления (структурными подразделениями или отдельными руководителями), принципиальной характеристикой которого является несимметричная передача информации «вниз» (деагрегирование, детализация) и «вверх» (агрегирование) по системе управления
Автономности	В любых горизонтальных и вертикальных разрезах системы управления персоналом должна обеспечиваться рациональная автономность структурных подразделений или отдельных руководителей
Согласованности	Взаимодействия между иерархическими звеньями по вертикали, а также между относительно автономными звеньями системы управления персоналом по горизонтали должны быть в целом согласованы с основными целями предприятия и синхронизированы во времени
Устойчивости	Для обеспечения устойчивого функционирования системы управления персоналом необходимо предусматривать специальные «ловительные регуляторы», которые при отклонении от заданной цели фирмы ставят того или иного работника или подразделение в невыгодное положение и побуждают их к регулированию системы управления персоналом
Многоаспектности	Управление персоналом как по вертикали, так и по горизонтали может осуществляться по различным каналам: административно-хозяйственному, экономическому, правовому и др.
Прозрачности	Система управления персоналом должна обладать концептуальным единством, содержать единую доступную терминологию, деятельность всех подразделений и руководителей должна строиться на единых «вещных конструкциях» (этапах, фазах, функциях) для различных по экономическому содержанию процессов управления персоналом
Комфортности	Система управления персоналом должна обеспечить максимум удобства для творческих процессов обоснования, выработки, принятия и реализации решений человеком. Например, выборочная печать данных, разнообразие обработки, специальное оформление документов с выделением существенной информации, их гармоничный внешний вид, исключение излишней работы при заполнении документов

Таблица 1.2

**Принципы, определяющие направления развития системы
управления персоналом**

Концентрации	Рассматривается в двух направлениях: концентрация усилий работников отдельного подразделения или всей системы управления персоналом на решении основных задач или концентрации однородных функций в одном подразделении системы управления персоналом, что устраняет дублирование
Специализации	Разделение труда в системе управления персоналом (выделяется труд руководителей, специалистов и служащих). Формируются отдельные подразделения, специализирующиеся на выполнении групп однородных функций
Параллельности	Предполагает одновременное выполнение отдельных управленческих решений, повышает оперативность управления персоналом
Адаптивности (гибкости)	Означает приспособляемость системы управления персоналом к изменяющимся целям объекта управления и условиям его работы
Преэминентности	Предполагает общую методическую основу проведения работ по совершенствованию системы управления персоналом на разных ее уровнях и разными специалистами, стандартное их оформление
Непрерывности	Отсутствие перерывов в работе работников системы управления персоналом или подразделений, уменьшение времени пролеживания документов, простоев технических средств управления и т.п.
Ритмичности	Выполнение одинакового объема работ в равные промежутки времени и регулярность повторения функций управления персоналом фирмы
Прямоточности	Упорядоченность и целенаправленность необходимой информации по выработке определенного решения. Она бывает горизонтальная и вертикальная (взаимосвязи между функциональными подразделениями и взаимосвязи между различными уровнями управления)

Таблица 1.3

**Классификация методов-анализа и системы
управления персоналом предприятия**

Методы обследования (сбор данных)	Методы анализа	Метод формирования
Самообследование. Интервьюирование, беседа. Активное наблюдение рабочего дня. Моментные наблюдения. Анкетирование. Изучение документов. Функционально-стоимостный анализ	Системный анализ. Экономический анализ. Демкомпозиция. Последовательной подстановки. Сравнений. Динамический. Структуризации целей. Нормативный. Параметрический. Моделирование. Функционально-стоимостный анализ. Главный компонент. Балансовый, корреляционный и регрессионный анализ. Опытный. Матричный	Системный подход. Аналогии. Экспертно-аналитический. Параметрический. Блочный. Моделирование. Функционально-стоимостный анализ. Структуризация целей. Опытный. Творческих совещаний. Коллективного блокнота. Контрольных вопросов 6–5–3. Морфологический анализ
Методы обоснования		Методы внедрения
Аналогий Сравнений Нормативный Экспертно-аналитический Моделирование фактического и желаемого состояния исследуемого объекта Расчет количественных и качественных показателей оценки экономической эффективности предлагаемых вариантов Функционально-стоимостный анализ		Обучение, переподготовка и повышение квалификации работников аппарата управления. Материальное и моральное стимулирование нововведений. Привлечение общественных организаций. Функционально-стоимостный анализ

Приложение 2.1

Методы воспитания вновь принятых работников на японские фирмы

1) Первый метод нацелен на то, чтобы привить вновь поступившему работнику чувства к работе и уважения к коллегам, для чего необходимо как можно скорее ознакомить новичка с приемами выполнения вмененных ему в обязанность трудовых операций и побудить к соблюдению производственной дисциплины и общих правил поведения, установленных в компании.

2) Второй метод предусматривает строго индивидуальный подход к воспитуемому и сосредоточение воспитательного процесса непосредственно на рабочем месте новичка, где воспитатель оказывается с ним, что называется, один на один.

3) Третий метод подчеркивает преимущества наглядности в ходе воспитательного процесса. Рекомендуется, чтобы воспитатель раз за разом выполнял вмененные воспитуемому в обязанность трудовые операции, объяснял их, отвечал на вопросы, предлагал новичку выполнить их самому, отмечал его успехи, обращал внимание на недостатки, в конце концов, добивался полного автоматизма его действий при выполнении служебных функций.

4) Четвертый метод устанавливает порядок, в соответствии с которым к новичку помимо главного воспитателя прикрепляется еще опекун-куратор из числа старших коллег, в задачу которого, помимо частичного дублирования функций главного воспитателя, входит установление с новичком дружеских доверительных отношений с тем, чтобы при необходимости помогать ему в решении всех беспокоящих его вопросов.

5) Пятый метод определяет процедуру составления примерного графика работы новичка с таким расчетом, чтобы постепенно приучать его к более сложной работе.

6) Шестой метод вводит ранжирование требований, предъявляемых к выполнению новичком служебных функций, а именно точности в работе, затем быстроты и, наконец, качества.

7) Седьмой метод культивирует в сознании у новичка подчеркнуто-уважительное отношение к клиентам компании, от которых в конечном счете зависит его судьба. Считается строго обязательным, чтобы подобное отношение пронизывало буквально все без исключения разновидности общения с клиентами, включая непосредственные контакты, деловую переписку, телефонные разговоры и т.д.

8) Восьмой метод стимулирует у новичка настрой из обращения к воспитателю по поводу всего того, что кажется ему неясным. Воспита-

тель ни в коем случае не должен высказывать недовольство или раздражение, даже если воспитуемый будет спрашивать об этом несколько раз. Он обязан спокойно, терпеливо и доброжелательно отвечать на все вопросы, причем по возможности сразу, не откладывая на потом.

9) Девятый метод преследует цель выработать у новичка строжайшую пунктуальность во всем, что касается временных затрат.

10) Десятый метод призван приучать новичка без напоминания докладывать начальству о выполнении задания, поскольку даже самое незначительное поручение считается неисполненным, пока о его выполнении не проинформирован тот, от кого оно исходило.

11) Одиннадцатый метод учит новичков важности делопроизводства.

12) Двенадцатый метод настраивает новичка на так называемое быстрое реагирование, где речь идет о немедленном преступлении к выполнению порученной работы, об элиминировании с самого начала своей служебной карьеры малейших намеков на замедленность реакции, склонности к раскачке, нерешительности, неуверенности в себе.

13) И последний, тринадцатый, побуждает у новичка желание по завершении собственной работы оказывать с их согласия посильную помощь.

Приложение 2.2

Состав экономических стимулов работников японских компаний

- 1) Ежегодное повышение заработной платы.
- 2) Регулярные выплаты бонусов (дважды в год — зимой и летом), размер которых зависит от результатов деятельности компании и воспринимаются работниками как «дар» от компании, который, по мнению исследователей, является частью заработка, незаконно удержанную компанией.
- 3) Выплаты различных единовременных пособий на поддержание благосостояния. К числу наиболее распространенных относятся пособия на жилье, некоторые виды коммунальных услуг, питание, одежду, транспорт, а также на культурные и медицинские нужды. Важно подчеркнуть, что эти пособия не часть приработка, как в предыдущем случае, а своего рода благотворительная помощь.
- 4) Заранее оговоренная выплата выходных пособий, т.е. пособий, выплачиваемых при выходе на пенсию. Система выходных пособий предусматривает выплату работнику, уходящему с работы по достижении пенсионного возраста, либо особой, согласованной суммой, либо суммы, эквивалентной заработанной им пенсии, которые на практике выплачиваются предприятиями одновременно. Эти выплаты не требуют каких-либо предварительных страховых взносов со стороны работников, т.е. осуществляются на безвозмездной основе за счет предприятия.
- 5) Что касается психологических стимулов, то среди них можно выделить:
 - непосредственное психологическое воздействие на работников;
 - вовлечение их в различные производственные движения;
 - установление «человеческих отношений в промышленности»; прочее.
- 6) Разработка и претворение в жизнь специальных программ использования свободного времени персонала, что рассматривается работником как проявление заботы со стороны администрации.
- 7) Метод ринги (принятия решений), который заключается в следующем: официальному решению по кардинальным вопросам функционирования компании предшествует процедура неформального согласования мнений всех заинтересованных работников, групп и подразделений компании по всем связанным с этими вопросами моментам.
- 8) Метод самоконтроля, цель которого в том, чтобы снять с работника накопившуюся в течение рабочего дня усталость от монотонной,

напряженной работы и заставить почувствовать в себе прилив новой трудовой энергии, для чего практически на всех предприятиях создаются центры самоконтроля.

9) Метод «назначения старшей сестры» и метод «назначения крестного отца», который заключается в назначении более опытного работника над группой или одним нанятым на работу для поддержания нормального психологического климата, дачи наставлений в работе и т.д.

10) Метод «участия работников в управлении производством», цель которого в обеспечении общности интересов администрации и рядовых работников компании и тем самым в стимулировании личного фактора производительности труда.

Приложение 2.3

Методы установления и развития «человеческих отношений» в японских компаниях

1) Метод неформального делового общения руководителей компании с подчиненными им работниками, или так называемый метод «дружеского похлопывания по плечу», который представляет собой самый элементарный и наиболее выгодный способ установления человеческих отношений, так как не требует материальных затрат.

2) Метод «поздравления работника с днем рождения» в присутствии всего трудового коллектива с вручением определенной денежной суммы, памятного подарка, который воспринимается работником как проявление особого внимания со стороны администрации, что оказывает положительное влияние на сознание работника и его желание внести еще больший вклад в процветание фирмы.

3) Метод «откровенных бесед в цехах» преследует цель усилить у рядового персонала чувство человеческого достоинства и равноправия с руководителями компаний также, как и предыдущий метод, а также чувство сопричастия к делам компании, что побуждает их трудиться с еще большей отдачей.

4) Метод «внесения предложений», или «система ящиков для предложений», которая преследует ту же цель, что и предыдущие методы, и заключается в поощрении администрацией работников активно вносить любые предложения по улучшению деятельности компании в письменной форме.

5) Метод «организации консультаций по личным вопросам для работников компании», которые проводятся специалистами-профессионалами либо состоящими в штате компании, либо привлекаемые к работе на договорных началах.

6) Метод «совместного проведения досуга всеми членами трудового коллектива» независимо от занимаемой должности,

Приложение 3

Состав сведений и должностных лиц, имеющих право доступа к персональной информации компьютерных систем

Название записи	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Порядковый номер	+	+	+	+	+	+	+	+	+	*	+	+	+	+	+
Номер личного дела	+				+					*	+				
Фамилия	+	+	+	+	+	+	+	+	+	*	+	+	+	+	+
Имя	+	+	+	+	+	+	+	+	+	*	+	+	+	+	+
Отчество	+	+	+	+	+	+	+	+	+	*	+	+	+	+	+
Дата рождения	+	+	+	+	+	+	+	+	+	*	+	+	+	+	+
Национальность	+				+					*	+				
Образование	+				+					*	+				
Специальность	+				+					*	+				
Опыт вождения	+				+					*					
Владение компьютером	+				+					*	+				
Иностранный язык	+				+					*	+				
Стаж	+				+					*					
Номер паспорта	+				+					*	+				
Кем выдан паспорт	+				+					*	+				
Дата выдачи паспорта	+				+					*	+				
Пенсионный код	+				+					*	+				
Страховой полис	+				+					*	+				
Место предыдущей работы	+				+					*	+				
Настоящее место работы	+				+					*	+				
Должность	+	+	+	+	+	+	+	+	+	*	+	+	+	+	+
Номер приказа о приеме	+				+					*					
Номер приказа об увольнении	+				+					*					
Дата найма	+				+					*					
Дата увольнения	+				+					*					
Перспективность сотрудника	+				+					*					
Творческие планы	+				+					*					
Хобби	+				+					*					

Страна проживания	+								*	4-										
Город	+								*	+										
Домашний адрес	+								*	+										
Домашний телефон	+								*	+										
Настоящее место жительства	+								*	+										
Телефон	+								*	+										
ЕтаИ	+								*	+										
Отдел	+	+	+	+	+	+	+	+	*	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Внутренний телефон	+	+	+	+	+	+	+	+	*	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Рабочий телефон	+	+	+	+	+	+	+	+	*	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
ФИО матери	+								*	+										
День рождения матери	+								*	+										
Место работы матери	+								*	+										
Адрес матери	+								*	+										
Домашний телефон матери	+								*	+										
ФИО отца	+								*	+										
День рождения отца	+								*	+										
Место работы отца	+								*	+										
Адрес отца	+								*	+										
Домашний телефон отца	+								*	+										
ФИО супруга (и)	+								*	+										
День рождения супруга (и)	+								*	+										
Место работы супруга(и)	+								*	+										
Количество детей	+								*	+										
Имена детей	+								*	+										
Адрес ребенка	+								*	+										
Место работы ребенка	+								*	+										
Телефон родственников	+								*	+										
Примечания	+								*	+										

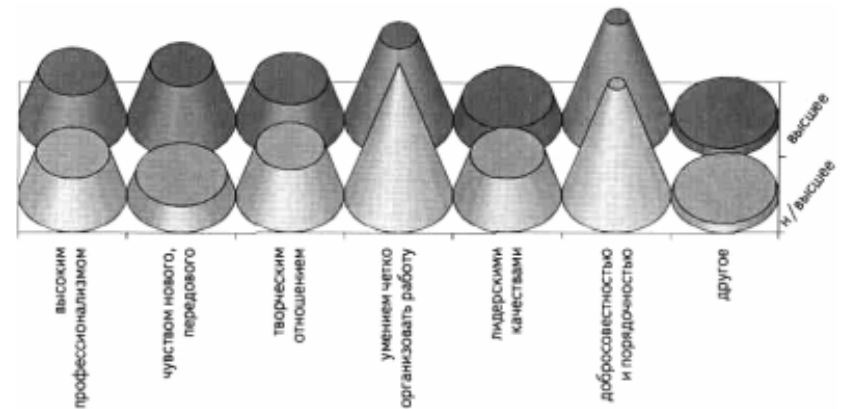
Ниже приведены условные обозначения доступа структурных подразделений к персональной информации кадровой компьютерной системы: + — чтение (просмотр) информации; * — чтение, изменение и уничтожение информации.

АНКЕТА
для самооценки руководителей фирмы в процессе принятия кадровых решений при формировании кадрового резерва

1. Какими профессиональными способностями Вы обладаете как руководитель, принимающий кадровые решения при формировании кадрового резерва?

- 021 — высоким профессионализмом
- 022 — чувством нового, передового
- 023 — творческим отношением к делу
- 024 — умением четко организовать работу
- 025 — лидерскими качествами
- 026 — добросовестностью и порядочностью в работе с людьми
- 027 — другое

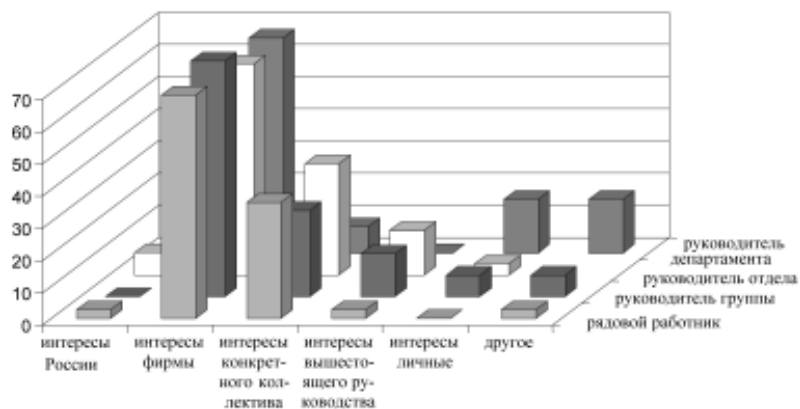
	Образование			
	н/высшее		высшее	
		%		%
Высоким профессионализмом	6	16,7	13	19,1
Чувством нового, передового	3	8,3	15	22,1
Творческим отношением	7	19,4	11	16,2
Умением четко организовать работу	19	52,8	23	33,8
Лидерскими качествами	6	16,7	6	8,8
Добросовестностью и порядочностью	16	44,4	28	41,2



2. Какими качествами Вы обладаете как руководитель, принимающий кадровые решения при формировании кадрового резерва?

- 028 — способностью решать кадровые задачи, исходя из интересов России
 029 — способностью решать кадровые задачи, исходя из интересов предприятия (фирмы)
 030 — способностью решать кадровые задачи, исходя из интересов конкретного коллектива
 031 — способностью решать кадровые задачи, исходя из интересов высшего руководства
 032 — способностью решать кадровые задачи, исходя из личных интересов
 033 — другое

	Должность							
	Рядовой работник		Руководитель группы		Руководитель отдела		Руководитель департамента	
		%		%		%		%
Интересы России	1	2,8	0	0	2	6,9	0	0
Интересы фирмы	25	69,4	11	73,3	19	65,5	6	66,7
Интересы конкретного коллектива	13	36,1	4	26,7	10	34,5	1	8,3
Интересы высшего руководства	1	2,8	2	13,3	4	13,8	0	0
Интересы личные	0	0	1	6,7	1	3,4	2	16,7
Другое	1	2,8	1	6,7	0	0	2	16,7



3. Какие документы и источники информации Вы используете в сфере работы с персоналом при формировании кадрового резерва?

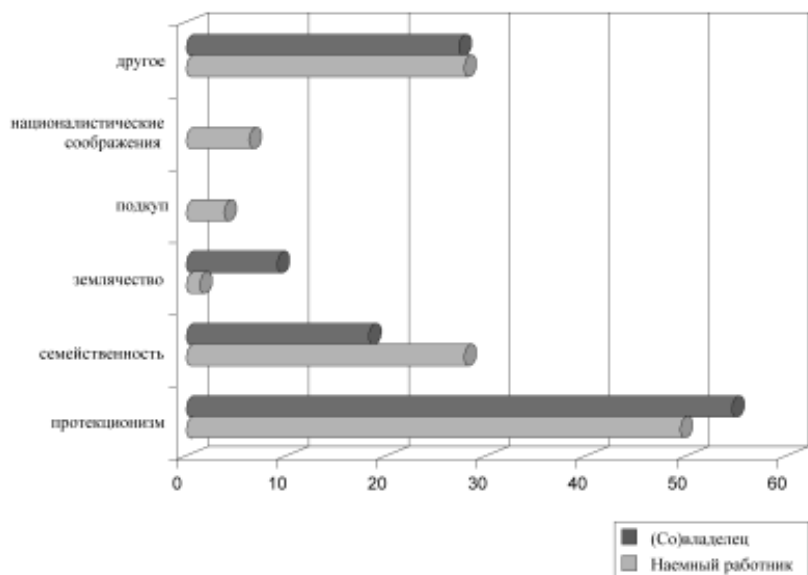
- 061 — Указы Президента и постановления правительства
 062 — информационные документы вышестоящих организаций
 063 — материалы центральных газет и журналов по опыту работы с персоналом
 064 — труды отечественных ученых и специалистов
 065 — труды зарубежных ученых и специалистов
 066 — учебные и методические пособия ВУЗов
 067 — другое

	фирма		другое	
		%		%
	Указы и постановления	12	21,1	9
Информационные документы вышестоящих организаций	23	40,4	10	25,6
Материалы центральных газет и журналов	21	36,8	18	46,2
Труды отечественных ученых и специалистов	10	17,5	10	25,6
Труды зарубежных ученых и специалистов	9	15,8	14	35,9
Учебные и методические пособия вузов	1	1,8	5	12,8
Другое	9	15,8	4	10,3

4. Имеются ли в настоящее время на Вашем предприятии такие негативные явления в работе с персоналом, как:

- 089 — протекционизм
 090 — семейственность
 091 — землячество
 092 — подкуп руководящих работников
 093 — националистические соображения
 094 — другие

	Трудовой статус			
	Наемный работник		(Со)владелец	
		%		%
Протекционизм	39	49,4	6	54,5
Семейственность	22	27,8	2	18,2
Землячество	1	1,3	1	9,1
Подкуп	3	3,8		
Националистические соображения	5	6,3		
Другое	22	27,8	3	27,3



5. По каким причинам бывают конфликты при назначении на должность?

- 111 — личные качества руководителя
- 112 — слабое знание психологии общения
- 113 — разный уровень воспитания и культуры
- 114 — неадекватность руководства уровню зрелости коллектива
- 115 — несоответствие между требованием коллектива и личностью руководителя
- 116 — нарушение принципов трудовой и социальной справедливости
- 117 — другое

	Наемный работник		(Со)владелец	
		%		%
Личные качества руководителя	9	15,3	1	12,5
Слабое знание психологии общения	9	15,3	3	37,5
Разный уровень воспитания и культуры	20	33,9	4	50,0
Неадекватность руководства уровню коллектива	9	15,3	2	25,0
Несоответствие требований личности руководителя	17	28,8		
Нарушение принципов	8	13,6	1	12,5
Другое	4	6,8		

Ф.И.О. эксперта _____
 Возраст _____
 Должность _____
 Специальность _____
 Образование _____
 Стаж работы _____
 Организация _____

Приложение 5

Состав качеств работника, подлежащих экспертной оценке руководителем предприятия

1. Ф.И.О. Троицкая Елена Викторовна
2. Учетный № 0077

МОРАЛЬНЫЕ КАЧЕСТВА

- | | |
|---------------------|---|
| 3. Трудолюбие | 4 |
| 4. Принципиальность | 5 |
| 5. Верность слову | 3 |
| 6. Самокритичность | 3 |

ШКАЛА ОЦЕНОК

- 5 – очень часто, практ. всегда
4 – часто
3 – умеренно, в одинак. степени
2 – редко
1 – очень редко, практ. никогда
0 – оценить не могу

ВОЛЕВЫЕ КАЧЕСТВА

- | | |
|----------------------|---|
| 7. Энергичность | 5 |
| 8. Работоспособность | 3 |
| 9. Выдержанность | 4 |
| 10. Настойчивость | 2 |

ДЕЛОВЫЕ КАЧЕСТВА И ОРГАНИЗАТОРСКИЕ СПОСОБНОСТИ

- | | |
|---|---|
| 11. Инициативность | 4 |
| 12. Целеустремленность | 4 |
| 13. Самостоятельность в решении вопросов,
умение и стремление взять
на себя ответственность | 2 |
| 14. Самоорганизованность, умение беречь свое и чужое
время, пунктуальность и точность | 3 |
| 15. Дисциплинированность | 4 |
| 16. Исполнительность | 3 |
| 17. Умение четко определить цель и поставить задачу | 3 |

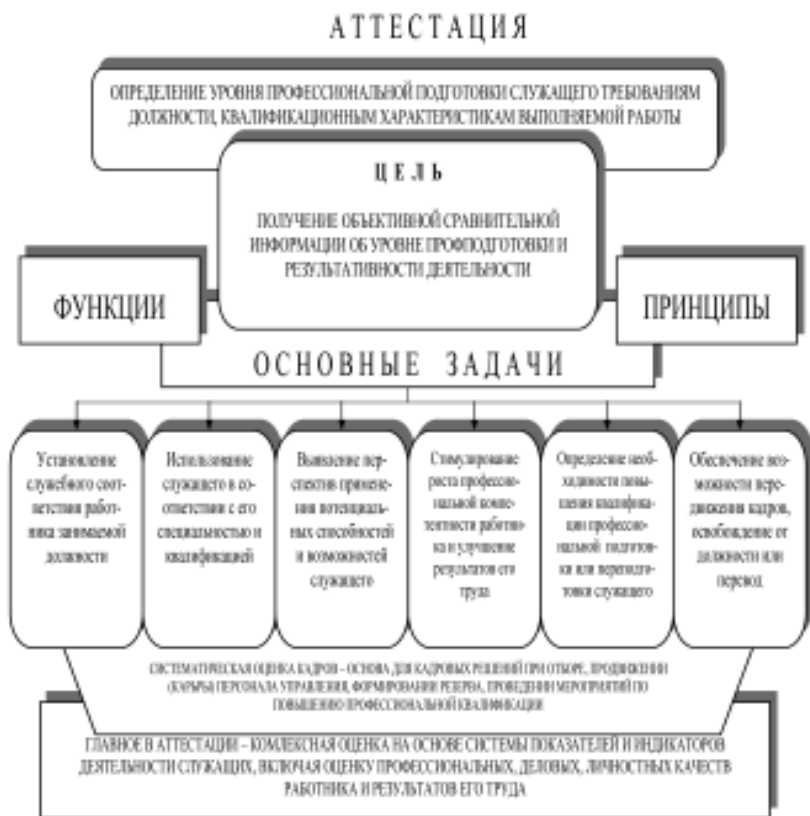
- | | |
|---|---|
| 18. Умение расставить кадры и организовать
их взаимодействие, способность мобилизовать
коллектив и повести за собой | 4 |
| 19. Умение и стремление наладить контроль
и учет деятельности подчиненных | 4 |
| 20. Способность и стремление оперативно
принимать решения | 4 |
| 21. Способность и стремление анализировать
и объективно оценивать результаты,
умение стимулировать подчиненных | 3 |
| 22. Творческий подход к порученному делу | 3 |
| 23. Умение поддерживать инициативу,
стремление к прогрессу | 4 |

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ ЗНАНИЯ

- | | |
|---|---|
| 24. Знание и применение на практике
организационно-управленческих принципов
и методов | 3 |
| 25. Умение вскрывать и использовать резервы | 4 |
| 26. Уровень знания по профилю
руководимого подразделения | 4 |
| 27. Умение работать с документами | 3 |

КОММУНИКАТИВНЫЕ КАЧЕСТВА

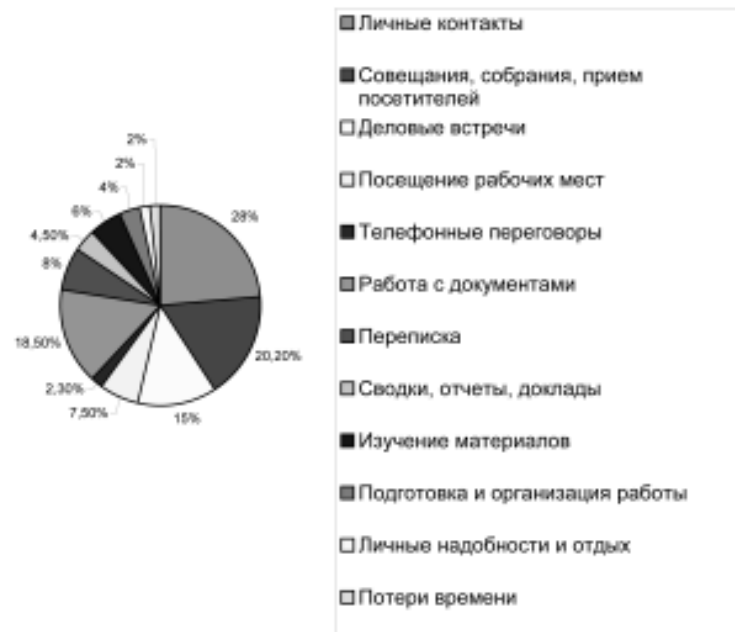
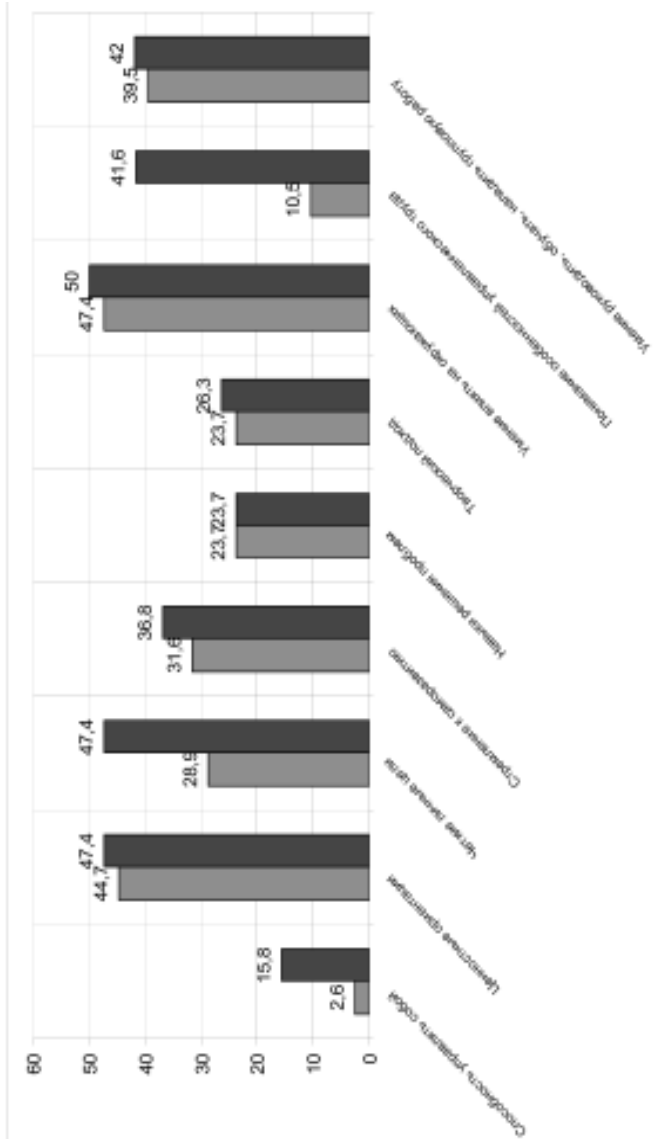
- | | |
|--|---|
| 28. Умение устанавливать деловые отношения
с вышестоящими руководителями | 5 |
| 29. Умение устанавливать деловые отношения
со смежными руководителями | 5 |
| 30. Умение устанавливать отношения
с подчиненными, поддерживать здоровый
психологический климат в коллективе | 4 |
| 31. Умение прислушиваться к чужому мнению | 3 |



Основные задачи аттестации работников предприятия



Процедура аттестации работника фирмы





**Лобанов
Сергей Юрьевич**

Директор департамента управления активами «МИЭЛЬ – Коммерческая недвижимость» (продажа, аренда нежилых помещений, инвестиции и управление коммерческой недвижимостью).

В настоящее время является членом Института Управления Недвижимостью США (IREM), сертифицированным управляющим недвижимостью (CPM), активно участвует во внедрении инновационных технологий, в освоении новых направлений деятельности в сфере коммерческой недвижимости.

Автор ряда научных работ по проблемам управления персоналом.



**Мельников
Борис Борисович**

Окончил в 2000 г. Московский институт современного бизнеса, экономический факультет. В настоящее время Исполнительный директор «ДОРЧЕСТЕР КОММЕРС ИНК».

Основные научные интересы направлены на разработку и внедрение инновационных методов управления персоналом предприятий.

Автор ряда научных работ по проблемам управления персоналом и защите информации.

Соискатель Академии менеджмента инноваций.



Пушкарев Николай Федосеевич

Окончил Московский инженерно-физический институт (МИФИ). Длительное время служил на флоте, затем в Главном разведывательном управлении Генштаба ВС СССР. Владеет рядом иностранных языков.

В настоящее время избран действительным членом Академии проблем безопасности, обороны и правопорядка, доктор экономических наук, профессор, генерал-майор Союза Казачьих формирований РФ.

Учебное издание

Сергей Юрьевич Лобанов
Борис Борисович Мельников
Николай Федосеевич Пушкарев

**УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ
ОРГАНИЗАЦИИ**

*Учебное пособие
для слушателей академии*

Подписано в печать 10.10.2005
Формат бумаги 60x90 1/16. Гарнитура «Ньютон7С»
Объем 6,5 усл. печ. л. Тираж 500 экз. Заказ 951

