

Совершенствование процедуры принятия управленческих решений в области управления персоналом

© 2009 Лю Шихао

Московский государственный университет экономики,
статистики и информатики (МЭСИ)

Актуальность обусловлена необходимостью повышения эффективности управления персоналом в организациях, для чего нужны обоснованные управленческие решения. Рассматриваются методы информационной поддержки управленческих решений в управлении персоналом.

Ключевые слова: управление персоналом, управленческие решения, информационная поддержка.

Управленческое решение представляет собой закономерный результат деятельности руководителя, оно реализуется в форме целенаправленного воздействия на объект управления.

Управленческое решение - акт целенаправленного изменения ситуации, разрешения проблемы, вариант воздействия на систему и процессы, происходящие в ней¹. Управленческие решения предполагают действия руководства, ведущие к разрешению противоречия и изменению ситуации. Любое решение основывается на анализе данных, характеризующих ситуацию, определении целей и задач и содержит программу, алгоритм действий по реализации мероприятий. Управленческие решения - это основной результат деятельности руководителей на любом уровне иерархической лестницы. Так, к примеру, руководители организаций и ведущие топ-менеджеры могут принять решение о расширении организации, выходе на новые рынки, об изменении направлений финансовых потоков организации. Это наиболее сложные стратегические решения, которые принимаются с большой долей осторожности и предусматривают анализ ряда факторов, моделирование различных вариантов развития ситуации, прогнозирование точных количественных результатов: прибыли, валовой выручки от реализации, доли рынка, темпов развития рынка и т.д. В процессе принятия решений такого уровня требуется планировать мероприятия, которые могут включать изменение структуры, ассортиментной политики, вида деятельности организации. Могут приниматься решения на уровне директора, начальника цеха или отдела, бригадира.

В зависимости от уровня управления меняется степень ответственности и последствия принятых решений. Так, некоторые руководители имеют полномочия для принятия решений по

финансовым, кадровым вопросам, проблемам качества продукции (услуги). Например, руководитель организации может принять решение о закупке нового оборудования, изменении системы оплаты труда, обеспечении качества. Начальник отдела продаж принимает решения о заключении договоров на реализацию, о проведении рекламных акций в рамках выделенного бюджета и т.д.

В процессе разработки решений менеджеры анализируют информацию, осуществляют консультации с руководителями других уровней управления, с непосредственными исполнителями.

В литературе уделяется внимание типологии и классификации управленческих решений. В зависимости от числа факторов, влияющих на управленческие решения, выделяют одно-, двухфакторные и адаптирующие решения².

Главные функции процесса управления персоналом, реализуемые на разных уровнях системы управления организацией, - выработка решений и контроль за их исполнением. Именно необходимость обеспечения выполнения этих функций дает возможность рассматривать управление персоналом как информационный процесс, т.е. функционально включающий получение, передачу, обработку (преобразование), хранение и использование информации, а саму иерархическую систему управления - как информационную систему.

Процесс управления персоналом можно представить в виде множества согласованных, постоянно принимаемых и реализуемых решений, направленных в конечном счете на достижение главной цели функционирования организации. Выработка каждого из этих решений должна быть информационно обеспечена.

¹ Управление организацией: Учебник / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Соломатина. М., 2005.

² Лукашевич З.А. Принятие управленческих решений с применением ЭВМ в сфере ценообразования по полиграфическим работам // Вестник МГПУ. 2004. № 9.

Информационное обеспечение системы управления персоналом представляет собой совокупность реализованных решений по объему, размещению и формам организации информации, циркулирующей в системе управления при ее функционировании. Оно включает оперативную информацию, нормативно-справочную информацию, классификаторы технико-экономической информации и системы документации (унифицированные и специальные).

Для того чтобы служба управления персоналом могла успешно выполнять свои функции, необходимо соблюдать следующие требования, предъявляемые к качеству информации:

- комплексность - информация должна комплексно отражать все стороны деятельности службы: техническую, технологическую, организационную, экономическую и социальную во взаимосвязи с внешними условиями;

- оперативность - получение входной информации должно происходить одновременно с протеканием процесса в управляемой системе или совпадать с моментом ее завершения;

- систематичность - требуемая информация должна поступать систематически и непрерывно (по возможности);

- достоверность - информация должна формироваться в ходе достаточно точных измерений.

Информационное обеспечение службы управления персоналом укрупненно можно подразделить на немашинное и внутримашинное. Такая классификация информационного обеспечения может быть использована только при том условии, что в подразделениях службы управления персоналом имеются средства вычислительной техники (непосредственно, например, персональные компьютеры или используемые вычислительные ресурсы организации).

Немашинное информационное обеспечение включает: систему классификации и кодирования информации; систему управленческой документации; систему организации, хранения, внесения изменений в документацию. Немашинная информационная база представляет собой совокупность сообщений, сигналов и документов в форме, воспринимаемой человеком непосредственно без применения средств вычислительной техники. Во немашинной сфере в процессе управления обмен информацией реализуется в виде движения документов между управляемой и управляющей системами: от органа управления к объекту следуют документы, содержащие плановую информацию (приказы, распоряжения, плановые задания, планы-графики и т. п.); по линии обратной связи - от объекта к органу уп-

равления - следуют документы, содержащие учетно-отчетную информацию (информация о текущем или прошлом состоянии объекта управления). Немашинное информационное обеспечение позволяет провести идентификацию объекта управления, формализовать информацию, представить данные в виде документов.

Внутримашинное информационное обеспечение содержит массивы данных, формирующие информационную базу системы на машинных носителях, а также систему программ организации, ведения и доступа к информации этих массивов.

Основным элементом внутримашинного информационного обеспечения является информационный массив, представляющий собой совокупность однородных записей. Структура массива, состав, порядок следования записей в массиве не зависят от типа машинного носителя.

В последнее время широкое распространение получило использование ПК в структурных подразделениях организации, в том числе в отделе кадров, отделах труда и заработной платы и т.д. В этой связи одной из центральных проблем проектирования информационного обеспечения службы управления персоналом является организация данных в памяти ПК. Недостатки традиционного подхода организации массивов информации в памяти ПК, при котором разработка информационной базы ориентировалась на конкретные функциональные задачи, привели к необходимости ориентации собственно на информацию, на данные, что обусловило переход от проблемно-ориентированной базы данных к информационно-ориентированной. Все это обусловило новую организацию данных в ЭВМ, что нашло свое отражение в разработке банков данных, представляющих собой совокупность баз данных пользователей, технических и программных средств формирования и ведения таких баз.

Банк данных строится из баз данных, каждая из которых представляет собой совокупность данных, организованных по определенным правилам, предусматривающим общие принципы описания, хранения и манипулирования данными.

В базе данных накапливается и постоянно обновляется информация в виде небольшого числа массивов, каждый из которых ориентирован на использование при решении многих задач управления. При этом основное внимание уделяется непрерывному поддержанию в системе точной динамической информационной модели объекта управления.

В данной связи открывается принципиально новая возможность использования ЭВМ несколькими пользователями, которые совместно

разрабатывают и используют программы, обобщают получаемые результаты.

К разработке информационного обеспечения службы управления персоналом предъявляется ряд организационно-методических требований: рациональная интеграция обработки информации в информационную базу, сокращение числа форм документов; возможность машинной обработки информации, содержащейся в документах и во внутримашинной сфере; необходимая избыточность информационного обеспечения, позволяющая пользователям различного уровня получать информацию с различной степенью детализации.

Основу технического обеспечения системы управления персоналом составляет комплекс технических средств (КТС) - совокупность взаимосвязанных единым управлением и (или) автономных технических средств сбора, регистрации, накопления, передачи, обработки, вывода и представления информации, а также средств оргтехники.

КТС должен обеспечивать решение задач управления с минимальными трудовыми и стоимостными затратами, с заданной точностью и достоверностью, в указанные сроки. Эффективность функционирования службы управления персоналом при использовании КТС должна обеспечиваться как за счет повышения производительности труда персонала службы, так и, что значительно важнее, за счет возможности исполь-

зования экономико-математических методов решения задач управления на основе более полной и точной информации. В связи с этим эффект применения КТС в службе управления персоналом должен определяться не снижением управленческих и эксплуатационных расходов (в частности, сокращением персонала службы), а улучшением экономических показателей работы службы в целом и отдельных ее подразделений за счет более рационального управления.

КТС должен обладать информационной, программной и технической совместимостью входящих в него средств; адаптируемостью к условиям функционирования службы управления персоналом; возможностью расширения с целью подключения новых устройств.

Состав и последовательность операций по выбору технических средств для их использования в службе управления персоналом (ЖУП) включают (см. рисунок):

- определение видов работ, которые необходимо выполнять с использованием технических средств или автоматизировать;
- определение требований, предъявляемых к техническим средствам. Обоснование состава показателей, характеризующих предъявляемые требования к техническим средствам;
- формирование перечня технических средств, выпускаемых отечественными и зару-



Рис. Алгоритм выбора ИСУП

бежными фирмами, использование которых позволит достичь целей автоматизации рассматриваемых работ в службе управления персоналом и решить соответствующие задачи;

- определение показателей качества и функциональных возможностей технических средств в рамках сформированного перечня;
- выбор метода сравнения технических средств для определения наиболее эффективного;
- проведение сравнительного анализа технических средств;
- принятие решения о приобретении выбранных технических средств.

В соответствии с последовательностью стадий технологического процесса преобразования информации все технические средства, которые могут быть использованы в службе управления персоналом, можно разделить на пять групп: сбора и регистрации, передачи, хранения, обработки и выдачи информации.

Средства сбора и регистрации информации - это: устройства подготовки данных, регистраторы информации, устройства сбора информации. Назначение этой группы технических средств - преобразование формы информации в вид, удобный для дистанционной передачи и дальнейшей обработки.

Средства передачи информации: системы телетайпной, телефонной, факсимильной связи. Предназначены для передачи информации в пространстве.

Средства хранения информации: внешние запоминающие устройства персональных компьютеров, картотеки. Предназначены для передачи информации во времени.

Средства обработки информации (средства вычислительной техники) составляют основу КТС службы управления персоналом. Предназначены для преобразования исходных данных в результирующую информацию, необходимую для принятия управленческих решений.

Средства выдачи информации: печатающие устройства, знаковые индикаторы, видеотерминальные устройства (дисплеи), графопостроители и пр. Предназначены для преобразования информации в вид, удобный для восприятия человеком.

Однако следует отметить, что приведенная выше классификация технических средств службы управления персоналом организации условна, так как многие типы технических средств выполняют комплекс функций, относящихся к разным классификационным группам.

Поступила в редакцию 04.04.2009 г.