

РАЗРАБОТКА ОРГАНИЗАЦИОННО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО МЕХАНИЗМА ПОДДЕРЖКИ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ ОРГАНИЗАЦИИ

©А.Д. Суходровский

МГТУ им. Н.Э. Баумана, Москва, 105005, Россия

***Аннотация.** В работе рассматриваются теоретические и практические решения проблемы управления кадровыми ресурсами организации. На основе анализа отечественного и зарубежного опыта был разработан организационно-технологический механизм управления кадровыми ресурсами организации. Созданы алгоритмы и методы контроля персонала на предприятии с целью повышения эффективности форм организации труда. На основе разработанных алгоритмов и методов контроля персонала на предприятии был создан и внедрен на предприятия аппаратно-программный комплекс, который автоматизировал процесс управления кадровыми ресурсами организации и повысил эффективность принятия кадровых решений.*

Ключевые слова: механизм управления, принятие решений, управленческая система, автоматизация процесса, контроллинг.

Социально-политические и экономические преобразования, происходящие в стране, привели к качественным и количественным изменениям в структурах всех органов Российской Федерации, в том числе и на промышленных предприятиях и организациях. Уменьшение платежеспособного спроса, снижение доступности внешних источников финансирования поставили организации перед задачей переориентации и выживания в постоянно меняющейся экономической и социально-политической среде. В этих условиях проблема подготовки и повышения квалификации кадров на предприятиях является центральной. Нехватка временных ресурсов, необходимость принятия решений в короткий срок предъявляет повышенные требования к индивидуально-психологическим качествам, нервно-психической устойчивости, умениям и навыкам руководителей в обеспечении своевременной и высокопрофессиональной работы.

Для снижения риска принятия ошибочных кадровых решений необходимо проведение научно обоснованного отбора специалистов и контроля персонала, работающего на предприятиях. Контроль персонала является сложным и многоэтапным процессом, каждый этап которого состоит, в свою очередь, из отдельных ступеней [7]. За последнее десятилетие в теоретических и практических работах был накоплен немалый опыт, охватывающий основные этапы контроля персонала на предприятии с целью поддержки принятия кадровых решений. Несмотря на это, практически все основные этапы процесса контроля,

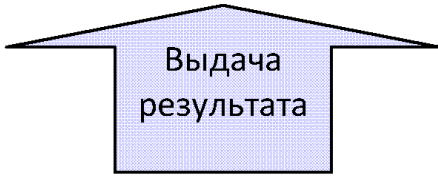


Рис. 1. Базовая структура модели поддержки принятия кадровых решений

направленного на поддержку принятия кадровых решений, до сих пор остаются не автоматизированными и выполняются вручную, что существенно замедляет процесс принятия кадровых решений и ставит вопрос об отсутствии эффективности их принятия.

Как показывает практика, наибольшую трудность при проведении контроля персонала вызывает определение эталона специалиста без внесения элемента субъективности, а также выбора тех диагностических систем, которые бы не только точно и достоверно определяли степень выраженности необходимых характеристик, но еще и удовлетворяли имеющимся ресурсам. Поэтому актуальными являются прежде всего разработка и внедрение моделей и алгоритмов, обеспечивающих объективное и быстрое построение эталона специалиста с учетом опыта и квалификации экспертов, а также процедур построения валидных и надежных диагностических систем с учетом имеющихся ресурсов. Совершенствование процесса принятия обоснованных объективных кадровых решений достигается путем использования подхода основанного на системе контроля специалиста. На основе анализа теоретических и практических материалов изучения использования систем и методов принятия кадровых решений, которые используются на данный момент в России и за рубежом, были выявлены положительные и отрицательные стороны данных систем. В результате анализа предложена система поддержки принятия кадровых решений (рис. 1).

Основным этапом разработки системы принятия кадровых решений стало построение эталона специалиста, человека, отвечающего всем критериям данной специальности со 100 %-й точностью. Процесс оценки специалиста, как профессионала, очень сложен и имеет множество аспектов. Так как анализ субъектно-объектных взаимосвязей, возникающих в процессе деятельности специалиста, наиболее полно может раскрыть и индивидуальные особенности, и уровень подготовки, и причины, влияющие на снижение эффективности его деятельности, то структура оценки должна включать в себя как характеристики профессии, так и характеристики человека, специфичные конкретному труду. Алгоритм построения эталона специалиста состоит из различных компонент, по которым проводится отбор (рис. 2).

Для повышения эффективности принятия решения была проведена оценка рациональности построения эталона специалиста — самого значимого звена нашей системы [6]. Механизм оценки рациональности характеризуется, такими параметрами, как целеобусловленность

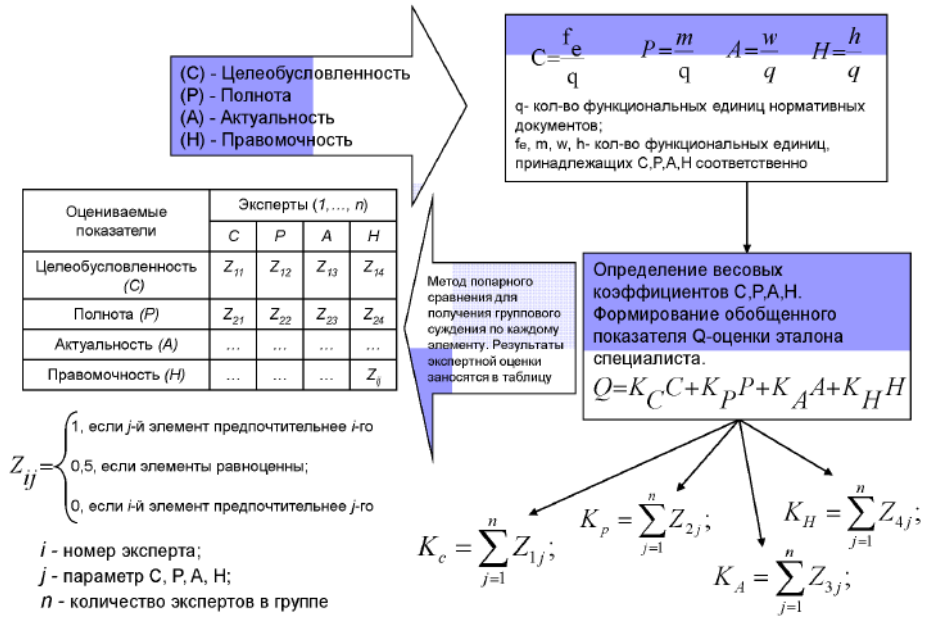


Рис. 3. Алгоритм оценки рациональности построения эталона специалиста

(С), полнота (P), актуальность (A) и правомочность (H). Ни одна из этих характеристик, взятая отдельно, не дает должного представления о том, насколько точно и рационально было произведено формирование эталона специалиста. Для оценки был рассчитан обобщенный показатель «Q». В результате попарного сравнения элементов матрицы, каждый из *n* экспертов провел оценку всех пар элементов. Была заполнена матрица «Z» и рассчитаны необходимые коэффициенты (рис. 3).

Полнота (P), показывает, какая часть функциональных единиц в механизме действительно отражает объем обязанностей ЛПР. Целенаправленность (С) характеризует, какая часть функциональных единиц в механизме обеспечивает реализацию возложенной на ЛПР ответственности. Актуальность (A) показывает, какая часть функциональных единиц, формируемых совокупностью уставных и других нормативных документов, действительно соответствует направленности деятельности ЛПР. Показатель правомочности (H) связан с оценкой степени обеспеченности действий ЛПР необходимыми правами, позволяющими ему самостоятельно принимать решения по использованию необходимого объема и вида ресурсов, а также способов действий. Определение (формирование) номенклатуры профессионально важных качеств (ПВК) является наиболее критическим этапом во всем процессе профессионального отбора [9], поскольку даже незначительная ошибка на нем приведет к ошибочным результатам и значительной потере ресурсов.



Рис. 4. Модель принятия решения

Результатом диагностических процедур является комплексный показатель (балл), который назначен каждому претенденту. Для получения комплексного показателя была произведена аппроксимация всех данных, полученных опытным путем. Если претендентов на вакантное место несколько, то наиболее правильным решением будет принять человека с наивысшим баллом. Так же тестируемому присваивается результат в виде градации (абсолютно годен, годен, условно годен, не годен) [11]. Для снижения риска принятия неправильных решений менеджеру предлагается инструментарий в виде модели принятия решения (рис. 4).

Приведенные модели и алгоритмы контроля специалистов, направленного на поддержку принятия кадровых решений, воплотили в себе наиболее инновационные и перспективные подходы к процессу контроля и управления.

Разработанная система является эффективным средством для создания стратегий совершенствования и инноваций, которые позволяют учесть весь спектр требований заинтересованных сторон и определить приоритеты той области, где требуется улучшение.

Были проведены расчеты экономической эффективности внедрения системы принятия решения. Экономическая эффективность — есть отношение между получаемыми результатами производства — продукцией и материальными услугами, с одной стороны, и затратами труда и средств производства — с другой [2]. На сегодняшний день процедура оценки и управления эффективностью деятельности персонала является одной из самых проблемных в большинстве организаций. Оценку эффективности проводили посредством сравнения эффективности работы подразделений предприятия до введения в эксплуатацию системы и после [10].

Коэффициент эффективности до внедрения системы был равен 62 %, а после внедрения 83 %. Возросший на 21 % показатель эффективности работы предприятия ОАО «Атомэнергоремонт» после внедрения в рабочий процесс системы поддержки принятия кадровых

решений свидетельствует о том, что решения, принимаемые с помощью данного механизма, резко повышают уровень работоспособности слаженности компетенции на рабочих местах.

Результатом работы стал аппаратно-программный комплекс, в котором была реализована система поддержки принятия кадровых решений, комплекс прошел апробацию, получил множество положительных оценок [6]. Аппаратно-программный комплекс введен в действие в системе кадрового обеспечения предприятия ОАО «Атомэнергоремонт» в кадровой службе ВСРФ, в частности, в главном управлении кадров ВС, также используется на многих предприятиях.

Была предложена система оптимального метода оценки персонала на промышленных предприятиях. На основе разработанных моделей, алгоритмов и анализа функционирования системы принятия кадровых решений была построена модель поддержки принятия решений на базе системы контроля специалиста на промышленных предприятиях.

Предложенный механизм, реализованный в виде моделей и алгоритмов, позволяет достаточно легко автоматизировать процедуру контроля специалистов и на базе этого представить менеджеру набор структурированных альтернатив, из которых легко выбрать оптимальное решение.

Создан автоматизированный аппаратно-программный комплекс для организационной системы поддержки принятия кадровых решений на базе разработанных моделей и алгоритмов. Рекомендовано при принятии кадровых решений наряду с оценкой результатов служебной деятельности учитывать данные обследований на автоматизированном комплексе.

Таким образом, разработанные модели и методы позволяют оперативно и качественно проводить диагностику и мониторинг персонала и на их основании принимать «адекватные» кадровые решения.

ЛИТЕРАТУРА

- [1] Карминский А.М., Оленев Н.И., Примак А.Г., Фалько С.Г. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях. М., Финансы и статистика, 1998, 256 с.
- [2] Кейлер В.А. Экономика предприятия, курс лекций. Москва–Новосибирск, 2000.
- [3] Кокуева Ж.М., Суходровский А.Д., Яценко В.В. Оптимизация численности персонала в условиях интеграции. *Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета*, 2011, № 3, с. 21–23.
- [4] Семикин Г.И., Суходровский А.Д. Аппаратно-программный комплекс для психофизиологических исследований «Эргомат». Конференция «Медико-технические технологии на страже здоровья». Черногория, 19–26 сентября 2009 г., с. 16–188.
- [5] Семикин Г.И., Суходровский А.Д. Технические средства для проведения профессионального отбора. Конференция «Медико-технические технологии на страже здоровья», Италия, о.Сицилия, 5–12 октября 2007 г., с. 154–156.

- [6] Суходровский А.Д. НИР «Разработка и внедрение моделей профессиональной компетентности для различных категорий и групп должностей военной службы». Москва, 2009, раздел № 1.
- [7] Ширенбек Х. Экономика предприятия, 15-е издание, Москва–Санкт-Петербург, 2005.
- [8] Ойхманн Е.Г., Попов Э.В. Реинжиниринг бизнеса: Реинжиниринг организации и информационные технологии. М., Феникс, 1997, с. 29.
- [9] Питере Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления. М., 1986, с. 25–97.
- [10] Dr. Christian Hessler, James R. Easter An Approach to Addressing The Human Factors Engineering Issues Related to Back-Fitting Digital Instrumentation and Control Technology into Existing Nuclear Power Plants. 211 p.
- [11] Bastl W., Jenkinson J., Kossilov A. Balance between automation and human actions in NPP operation: Results of International co-operation. IAEA-SM-315. Proceedings of the International Symposium on Balance between Automation and Human Actions in Nuclear Power Plants (Munich, Germany, July 9–13, 1990).

Статья поступила в редакцию 01.07.2013

Ссылку на эту статью просим оформлять следующим образом:

Суходровский А.Д. Разработка организационно-технологического механизма поддержки принятия управленческих решений организации. *Гуманитарный вестник*, 2013, вып. 12. <http://hmbul.bmstu.ru/catalog/primed/hidden/136.html>

Суходровский Андрей Дмитриевич — канд. техн. наук, ассистент кафедры «Валеология» Московского государственного технического университета имени Н.Э.Баумана. Область научных интересов: здоровьесберегающие технологии, социальная педагогика. e-mail: sad@healtech.org