

1. Список литературы

1. Шехватов Д., Воронин А. Бережливое производство как элемент стратегий Кайдзен – http://www.iteam.ru/publications/logistics/section_79/article_3093;
2. Внедрение ERP систем: за и против. [Электронный ресурс]. – [2012]. –Режим доступа: http://www.cnews.ru/reviews/free/software2005/articles/modern_erp.shtml;
3. Процессное управление проектной деятельностью приборостроительного предприятия. [Электронный ресурс]. – [2011]. – Режим доступа: <http://www.lib.tpu.ru/fulltext/a/2011/63.pdf>
4. Саати Т. Принятие решений. Метод анализа иерархий. – М.: Радио и связь, 1993. – 314 с.

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ: СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ

А.Ф. Кудрявцева, М.Ю. Юферева, С.А. Иштунгов
(г. Томск, Томский Политехнический Университет)
E-mail: A_kudryavtseva93@mail.ru

PERSONNEL MANAGEMENT: CURRENT APPROACHES

A.F. Kudryavtseva, M.Yu. Yufereva, S.A. Ishtunov
(Tomsk, Tomsk Polytechnic University)

На чем основываются современные концепции управления персоналом? В первую очередь, на знании работником мотивационных установок, способности формировать эти мотивации и направлять их в соответствии с задачами, которые стоят перед организацией.

Главной целью системы управления персоналом является создание мотиваций, приводящих к определенным результатам, обеспечение организации высококвалифицированными кадрами, продуктивное использование этих кадров, а также социальное и профессиональное развитие.

Компания должна поставить перед собой четкую цель и продумать стратегию своего развития, чтобы управлять персоналом организации как можно эффективнее. Стратегия – программа действий, которая определяет развитие организации: увеличение спроса на производство основных продуктов и их продвижение на освоенные рынки; разработка новых продуктов, поиск новых рынков и т. д. и соответствие модели управления, которая вырабатывается в зависимости от выбранных компанией целей. [1]

В настоящее время общепризнано, что реализация стратегии в большей степени зависит от составляющей кадров. С точки зрения перспективных задач организации, главное – это создание условий для принятий решений, которые удовлетворяют как руководителей компании, так и работников. В связи с решением данной задачи, необходимо разработать оптимальную кадровую политику, обеспечить подбор и отбор персонала, а также сформировать критерии для мотивации. Стоит обратить внимание на то, что тактические шаги довольно часто приводят к столкновению интересов работников компании и руководителей (например, решение социальных вопросов), а стратегические планы приводят к их объединению.

В зависимости от принятой компанией стратегии, методы управления персоналом условно можно разделить на следующие группы:

- Экономический (основан на материальном стимулировании как отдельных работников, так и групп. Воздействует косвенно;
- Административный (ориентирован на определенные черты человеческого поведения: чувство долга, осознание необходимости в трудовой деятельности т. д.). Воздействует напрямую, с использованием распоряжений, норм, регламентирующих актов, которые являются обязательными к исполнению;

- Социально-психологический (обращает особое внимание на неформальные факторы мотивации: интересы и потребности отдельных работников и коллектива в целом). [3]

Кадровая политика – это механизм выработки задач и целей, которые будут направлены на сохранность и укрепление и дальнейшее развитие кадрового потенциала, создание сплоченного, высококвалифицированного, ответственного коллектива, который, в свою очередь, будет адекватно реагировать на требования рынка, находящиеся в постоянном изменении. В преуспевающих западных компаниях кадровая политика, носящая комплексный характер, включает в себя много различных направлений. Таких как: подготовка программ для развития персонала, которые будут обеспечивать решение как сегодняшних, так и будущих задач компании, организация рабочих мест с внедрением новых технологий, совершенствование системы обучения персонала, а также служебное продвижение трудящихся по карьерной лестнице; формирование мотиваций, повышающих заинтересованность и удовлетворенность трудовой деятельностью, разработка социальных программ и программ занятости, проведение маркетинга персонала и создание новых современных методов подбора персонала.

Преобразования кадровой службы активно применяются в японском менеджменте. Успешный опыт японских компаний заимствуют многие западноевропейские организации. Например, немецкая компания «Porsche» добилась больших успехов в развитии персонала и производства, благодаря использованию японского подхода, названного «уплотненная технология».

Одно из самых важных мест в кадровой политике занимает планирование. В состав планирования входят следующие задачи: определение квалифицированного и количественного состава требуемого персонала, способы их привлечения и возможность сокращения лишнего числа работников; поддержка знаний персонала, соответствующих с требованиями компании, а также обеспечение развития кадров; создание условий для удовлетворенности трудовой деятельностью и повышение производительности труда и т. д.

Успех в управлении персоналом напрямую зависит от уровня квалификации персонала, занятого в организации. Отечественная практика доказывает то, что профессиональная подготовка и уровень образования, а также компетентность сотрудников кадровой службы недостаточно высоки, уровень оплаты труда низкий, возрастной состав неблагоприятный. Переход к частной и акционерной собственности привел к улучшению качественного состава трудящихся в сфере управления персоналом, омоложению структуры кадров, повышению профессионализма и уровня образования. В соответствии с этими нововведениями возросла заинтересованность в результатах трудовой деятельности, изменились методы работы с персоналом, а также восприятие новых идей. [2]

Один из серьезных вопросов связан с побуждением трудящихся к обновлению компании. Для этого в ход применяются морально-психологические, социальные и экономические интересы людей, трудящихся в организации. Иногда приходится нейтрализовать сотрудников, которые как-либо противодействуют переменам в компании. Алгоритм этой системы следующий: для начала подготавливается почва для нововведений, среди руководителей находятся те, кто способен дать стартовый импульс нововведениям. Далее проводится анализ поведения ведущих сотрудников, выступающих как «за», так и «против» задуманных изменений. Составляется соотношение этих сторон. Затем применяются определенные меры для устранения страха перед изменениями, излишнего сопротивления. Руководители разъясняют сотрудникам необходимость введения изменений, последствия, выгодные для деятельности компании.

Важно, чтобы эта информация дошла до каждого работника. Только тогда руководство может рассчитывать на формирование опорной базы из сторонников нововведений. Число сопротивляющихся устраняется путем материальных стимулов, уступок и т. п. Работники-инноваторы мотивируются следующим путем: им предоставляют различные льготы, которые подчеркивают их высокое положение и особый статус. Например, выдаются служебные автомобили, присваиваются почетные звания, выдаются путевки и т. д. Наиболее отличившимся кадрам предоставляются улучшенные условия труда (возможность повышения квалифи-

кации, отдельный кабинет). Также в процессе введения изменений применяются поощрения в виде различных премий: за успешное решение задач на каком-либо этапе проекта, за текущие результаты, за начальную проработку новых идей проекта и т. д. В результате, руководители по выработанным критериям выставляют деловую оценку персонала.

Такая оценка позволяет определить место сотрудника в компании, разработать определенную программу для его развития, установить размер заработной платы, выяснить удовлетворенность работника своей трудовой деятельностью. Деловая оценка персонала проводится при подборе кандидатов на вакантные должности и при аттестации персонала, проводимой не реже одного раза в год. При подборе кандидатов назначается собеседование, анализ данных анкет, тестирование, проверочные испытания и т. п. В другом же случае проводится предварительная оценка работника его окружением, беседа руководителя с подчиненным, передача экспертного заключения в кадровую службу.

В некоторых случаях уместна беседа членов аттестационной комиссии с сотрудником для правильной оценки. В случае необходимости возможно использование дополнительных оценок, таких как контроль над процессом адаптации работника или результат его обучения. Определение показателей и критериев оценки является одним из самых важных вопросов в разработке методики деловой оценки сотрудников компании. [1]

Показатели деловой оценки персонала довольно многообразны, условно их можно разделить на следующие группы:

- Результативность труда (характер выполнения обязанностей, благополучность переговоров, привлечение новых потребителей и т. д.)
- Условия повышения результативности (выполнение работником функций контроля, организации, планирования и т. п. по отношению как к собственной деятельности, так и к внешним объектам)
- Профессиональное поведение (способность к взаимозаменяемости и сотрудничеству, готовность к сверхурочной работе и дополнительной нагрузке, корректность с подчиненными и клиентами, соблюдение установленных сроков)

Способы деловой оценки персонала должны быть как можно более объективными. Профессионалы рекомендуют использовать несколько разных методов, нежели всего один.

Различные методы управления приводят к созданию сетей коммуникаций, соединению благодаря информационным потокам, которые участвуют в информационном процессе каждого индивида – это помогает создать новые условия для развития мотивации сотрудников. В компании могут существовать три вида связей: диагональные, вертикальные и горизонтальные. Диагональные связи строятся между подчиненными и руководителями, вертикальные – по иерархии начальства, а горизонтальные, в свою очередь, осуществляются между структурными подразделениями или индивидами, находящимися на одном уровне. Вследствие данных связей в организации создается ее реальная структура. [2]

В процессе мотивации и управления персоналом возможно возникновение конфликтных ситуаций. Их можно классифицировать следующим образом:

- Способам разрешения (компромиссные и антагонистические)
- Направленность воздействия (вертикальные и горизонтальные)
- Природа возникновения (эмоциональные, организационные и социальные)
- Степень выраженности (потенциальные, открытые и скрытые)
- Количество участников конфликта (межгрупповые, межличностные и внутриличностные)

Именно поэтому кадровый менеджмент включает в себя управление конфликтами. Управление конфликтами – это целенаправленное устранение причин, которые способствовали возникновению конфликта, а также коррекция поведения участников конфликтных ситуаций.

Результаты преобразований кадровой службы обычно проявляются не сразу. Эффективность и успешность преобразований напрямую зависит от хорошо продуманного механизма их реализации. [3]

Список литературы

1. Смолкин А.М. Менеджмент: основы организации. – М.: ИНФРА–М, 2005. 314 с.
2. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. – М.: Юрист, 2004. 543 с.
3. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА–М, 2006. 354 с.

ПРИМЕНЕНИЕ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В УПРАВЛЕНИИ ПО ЦЕЛЯМ

М.О. Куликова, В.Г. Ротарь
(г. Томск, Томский политехнический университет)
E-mail: mok6@tpu.ru

APPLICATION OF INFORMATION TECHNOLOGIES IN MANAGEMENT BY OBJECTIVES

M.O. Kulikova, V.G. Rotar'
(Tomsk, Tomsk Polytechnic University)

This article is about the effectiveness of information technology in management by objectives. There were considered some of software products to manage by objectives, analyzed and identified the strengths and weaknesses of each.

Введение. В современных экономических условиях для любой организации важно удержаться на рынке, что возможно путем повышения эффективности работы и мотивации сотрудников, оптимального распределения ресурсов, правильной постановки целей, планирования своей деятельности, оперативного контроля. В связи с этим концепция управления по целям становится более популярной, так как позволяет решать все эти задачи.

Система сбалансированных показателей (BSC). Одним из механизмов данной концепции является система сбалансированных показателей, позволяющая четко формулировать планы на будущее и стратегию и воплощать их в реальные действия. А в роли так называемых измерителей выступают ключевые показатели эффективности (KPI) необходимые для отслеживания степени приближенности к поставленной цели, а также для контроля деловой активности сотрудников организации.

Применение. Концепция управления по целям и система сбалансированных показателей оправданы и эффективны только при их автоматизации. Для этого на данный момент существует множество программных продуктов, реализованных на разных платформах, имеющих разный функционал и направленность. Были выбраны три программных продукта, проведен их анализ и выявлен наиболее приемлемый вариант. Стоит учесть, что исследование проводилось на основе данных, находящихся в открытом доступе.

В качестве примера данные программные средства использованы для разработки ключевых показателей эффективности студента для формирования его портфолио, обеспечивающего объективную оценку его деятельности в университете (научной, учебной, социальной и т. д.), плавный и безболезненный переход на следующую ступень образовательного процесса, а также эффективное планирование его карьеры.

На основе анализа федерального государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования (ФГОС ВПО) по направлению подготовки 230700 «Прикладная информатика» и структурированных в нём совокупности требований к реализации основных образовательных программ (ООП) бакалавриата и магистратуры удалось сформировать ключевые показатели эффективности как для обеспечивающего образовательного процесса, так и для обучающихся студентов. В качестве инструментальных средств для экс-