

ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ ИНФОРМАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ ПРОЦЕССА ПОДГОТОВКИ И ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ В АВТОМАТИЗИРОВАННОЙ СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВЫМ РЕСУРСОМ

¹Даншин Ф.А., ²Душкин А.В., ²Щекин В.А.

¹ФКОУ ВПО «Военный учебно-научный центр Военно-воздушных сил
«Военно-воздушная академия», Воронеж, e-mail: dansf@yandex.ru;

²ФКОУ ВПО «Воронежский институт Федеральной службы исполнения наказаний»,
Воронеж, e-mail: a_dushkin@mail.ru

Предлагаются пути повышения эффективности процедуры подготовки кадровых решений на основе многокритериального экспертного оценивания деятельности с использованием порядковых шкал измерения. В основе предлагаемого метода лежит реализация одного из законов управления, устанавливающего зависимость эффективности управления системой от количества и упорядоченности используемой информации о ней. Предлагается методика проведения оценки деятельности и соответствия сотрудников установленным требованиям с использованием средств автоматизированной системы управления кадровым ресурсом. Приведены результаты двухэтапного эксперимента по оценке эффективности процедуры подготовки кадровых решений в отношении профессорско-преподавательского состава вуза. Показана обусловленная необходимостью разработки и совершенствования внутриведомственной автоматизированной информационной системы, ориентированной на решение задач управления кадрами и позволяющей повысить эффективность разрабатываемых и принимаемых кадровых решений.

Ключевые слова: кандидат, должность, аттестация, оценка, критерии

EXPERIMENTAL RESEARCH OF THE STRUCTURE OF INFORMATION PREPARATION AND DECISION MAKING IN THE AUTOMATED SYSTEM OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

¹Danshin F.A., ²Dushkin A.V., ²Schekin V.A.

¹Military Educational Scientific Center of the Air Forces «Air Force Academy»,
Voronezh, e-mail: dansf@yandex.ru;

²Voronezh Institute of the Russian Federal Penitentiary Service, Voronezh, e-mail: a_dushkin@mail.ru

Suggests ways to improve the efficiency of procedures for the preparation of personnel decisions on the basis of multi-criteria expert evaluation activities using ordinal scales of measurement. The proposed method is based on the realization of one of the control laws establishing the dependence of the efficiency of the management system and streamlining used information about it. The methods of performance measurement and compliance with the requirements of employees with the use of an automated system of human resource management. The results of a two-stage experiment to evaluate the effectiveness of training procedures for personnel decisions in relation to the faculty of the university. Shows due to the need to develop and improve interdepartmental automated information system oriented to solve problems of personnel management and to improve the efficiency of the developed and adopted personnel decisions.

Keywords: candidate, position, certification, evaluation, criteria

Анализ проблем в сфере работы с кадровым ресурсом показывает, что в настоящий момент подбор и расстановка сотрудников по должностям в большинстве случаев носит формальный характер. Одним из рациональных путей решения существующих проблем работы с кадрами является разработка универсальной системы оценки профессиональной деятельности и личных качеств сотрудников, которая бы позволила повысить эффективность процесса подготовки кадровых решений. Повышение эффективности подбора и отбора кадров может быть реализовано через многокритериальное экспертное оценивание деятельности с использованием порядковых шкал измерения. В ос-

нове гипотезы лежит реализация одного из законов управления, согласно которому эффективность управления системой зависит от количества и упорядоченности используемой информации о ней. Упорядоченность информации достижима в случае четкого описания деятельности с учетом ее специфики и применения единой порядковой шкалы измерения по множеству определенных критериев. Важным качеством такой информации является удобство ее формализации в виде профессиограммы или личностной спецификации. Личностная спецификация представляет собой набор требований, которые работа на данном рабочем месте или должности предъявляет к работнику.

Для достижения целей исследования и проверки наших предположений был проведен эксперимент по оценке эффективности аттестации профессорско-преподавательского состава вуза как основы системы подготовки кадровых решений. Экспериментальное исследование проводилось в два этапа.

В ходе первого этапа в соответствии с условиями эксперимента оценке с целью отбора лучшей кандидатуры на предполагаемые должности подлежали сотрудники, работающие на должностях профессорско-преподавательского состава и рассматриваемые в качестве кандидатов на должности заместителей начальников соответствующих кафедр. Обязательными требованиями к кандидатам являлись: наличие ученой степени и звания; наличие высшей военно-специальной подготовки; научно-педагогический стаж не менее 7 лет; стаж педагогической деятельности не менее 4 лет.

Должность заместителя начальника кафедры была выбрана намеренно в связи с тем, что, несмотря на единый подход к оценке деятельности офицеров профессорско-преподавательского состава (преподаватель, старший преподаватель, доцент и т.д.), кандидат, рассматриваемый на эту должность, также должен обладать характерно выраженными качествами руководителя.

В соответствии с вышеперечисленными требованиями была сформирована экспериментальная группа, удовлетворяющая следующим условиям: объем генеральной выборки – 128 чел.; объем экспериментальной выборки – 30 чел.; наличие ученой степени – 100%; наличие ученого звания – 100%, возраст – 36–40 лет, научно-педагогический стаж – 7–10 лет; педагогический стаж – 4–7 лет.

Проведен анализ содержания документов, характеризующих деятельность преподавателей вуза (экспериментальной группы), и выделены три условные группы показателей: личностные; компетентностные; результативные. Анализ содержания служебных характеристик, написанных разными должностными лицами, показал их значительные качественные и структурно-логические отличия. Это объясняется отсутствием единых требований и правил составления служебной характеристики. Кроме того, на практике бывают случаи, когда служебную характеристику отрабатывает не непосредственный начальник, а лицо, заинтересованное в тех сведениях, которые в ней могут быть отражены, например сам кандидат, а руководителю отводится роль лица, утверждающего или не утверждающего его. В то же время если допустить, что служебную характеристику все-таки составляет непосредственный начальник, то

здесь следует отметить, что у каждого руководителя складывается свое собственное представление о ее содержании, в соответствии с которым он обрабатывает данный документ. Следствием такого подхода является значительное повышение трудоёмкости получения первичной информации для осуществления подбора и отбора кандидатов, а также высокий уровень субъективности сведений, получаемых на основе такой характеристики. В связи с этим рассматривать данный документ как основной источник информации для подготовки кадрового решения не целесообразно. Однако и сегодня зачастую служебная характеристика по-прежнему используется специалистами кадровых служб в качестве одного из основных источников качественной информации.

Анализ аттестационных листов (составленных в период проведения общей аттестации профессорско-преподавательского состава) по экспериментальной группе показал, что несмотря на существующие требования и порядок их отработки, начальники при оценке по совокупности критериев отдают предпочтение личностным качествам сотрудника. Оценка деятельности сотрудника с точки зрения наличия у него необходимой и достаточной компетентности, непосредственно влияющей на ее результативность, как правило, остается без должного внимания в связи с тем, что модель любой деятельности имеет достаточно сложную структуру. Субъекту оценивания необходимо в этом случае четко представлять все свойства объекта, необходимые для достижения целей деятельности, а при условии, что их значительно больше десяти, сделать это с достаточной долей объективности будет практически невозможно и тем более добиться их правильного соотношения. Специалистов кадровых служб, подготавливающих кадровое решение, интересует в большей степени именно уровень развития компетенций во взаимосвязи с личностными качествами, позволяющими выполнять должностные функции и достигать основной цели деятельности, что при существующем подходе также определить достаточно сложно. Кроме того, было проанализировано содержание всех отзывов аттестационных листов на отличие и однообразие применяемых «общих фраз» и проведено сопоставление их с показателями деятельности. Результаты анализа свидетельствуют о том, что должностные лица, независимо от их уровня умений оценивать, при описании личностных качеств в 90% случаях обходятся так называемыми «общими фразами», что также справедливо и для других групп качеств (рис. 1).

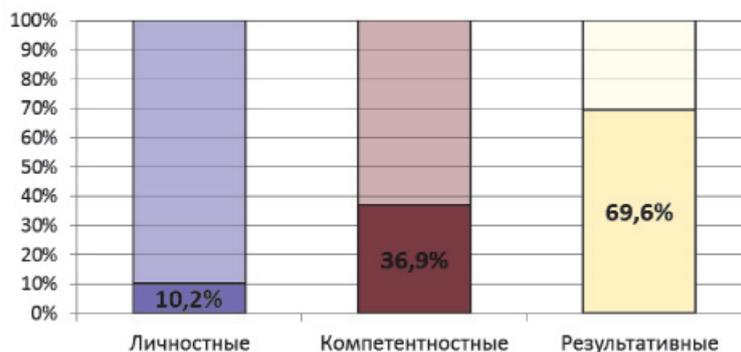


Рис. 1. Процентное соотношение «полезной» информации и ее общего объема, содержащегося в отзыве аттестационного листа по условным группам показателей

Таким образом, информация, полученная из отзывов аттестационных листов, не имеет достаточной ценности для ее учета при принятии кадровых решений, ввиду применения расплывчатых формулировок и «общих фраз» наряду с вероятным субъективизмом при оценивании. Процесс получения и анализа такой информации отличается высокой трудоёмкостью и имеет низкую эффективность, так как не позволяет произвести сравнение кандидатов, рассматриваемых на должность, по критериям отбора. Несмотря на это, для достижения цели эксперимента был составлен список кандидатов из 10 человек, которые, по мнению специалистов кадровых служб, могут быть назначены на соответствующую должность.

Анализ требований руководящих документов к содержательной части текстов отзыва аттестационного листа показал, что для достижения целей аттестации по выработке рекомендаций о дальнейшем служебном предназначении необходимо в большей степени отдавать предпочтение оценке компетентностей сотрудника. При этом должно соблюдаться процентное соотношение показателей условных групп, содержащихся в нем: личностные – 25–30%, компетентностные – 40–45%, результативные – 25–30%. Однако практика показывает, что уровень отработки отзывов аттестационных листов далек от нормативных требова-

ний (рис. 2). Исключение составляет лишь часть отзыва, содержащая результативные показатели. Это и очевидно. Ведь описать образные представления достигнутых результатов значительно проще, чем, скажем, абстрактные компетентности.

Для достижения цели исследования методом экспертного опроса была разработана личностная спецификация по должности заместителя начальника кафедры, описывающая требования к уровню развития личностных и профессиональных и других качеств, обеспечивающих эффективное исполнение должностных обязанностей с учетом необходимого их нормативного соотношения. Формализация результатов опроса основана на определении статистических и эвристических показателей по критериям на основе десятибалльной порядковой шкалы и соответствующих ей лингвистических переменных, с применением для их обработки обычных приемов математической статистики – дельфийский метод. Разработка личностной спецификации заключалась в построении иерархической структуры по группам и подгруппам показателей с заданными критериями и их значимостью, определяющими эффективное исполнение должностных обязанностей по конкретной должности. Общее количество показателей и критериев составило 129: из них личностных – 38, компетентностных – 52 и результативных – 39.



Рис. 2. Процентное соотношение показателей условных групп, содержащихся в служебных документах

Для проведения второго этапа была создана экспериментальная ситуация. Она заключалась в том, что соответствующим начальникам было предложено повторно оценить своих подчиненных (экспериментальной группы) по показателям личностной спецификации, характеризующих деятельность сотрудника.

Оценить сотрудников предлагалось по каждому показателю с использованием порядковой шкалы измерений от 1 до 10, где определенному значению оценочной шкалы соответствует качественная характеристика, представляемая в виде лингвистической переменной (эквивалента шкалы наименований). В случае, если у оцениваемого отсутствовало проявление какого-либо качества, оценивавшему разрешалось пропустить этот показатель, характеризующий данное качество. В связи со значительным количеством показателей личностной спецификации оценка и обработка данных проводилась с использованием средств автоматизации и специально разработанного для этих целей программного обеспечения. В ходе оценки отдельные показатели вызвали трудности у оценивающих, поэтому были пропущены и не учитывались при расчете эффективности применяемой методики. Результатом обработки данных оценки являлся обобщенный интегральный показатель, характеризующий способность сотрудника исполнять обязанности по новой должности:

$$R = \sum_j R_0 q_0,$$

где R – показатель соответствия сотрудника требованиям личностной спецификации; R_0 – показатель соответствия сотрудника определенному критерию; q_0 – относительная значимость показателя.

Этот же показатель, при наличии соответствующих личных спецификаций, можно было использовать для получения оцен-

ки соответствия сотрудника занимаемой должности. Таким образом, при равных условиях эксперимента мы получили интегральный показатель для экспериментальной группы (рис. 3).

Как видно из графика, показатели деятельности сотрудников отличаются друг от друга. При этом больше половины кандидатов не соответствуют требованиям, установленным личностной спецификацией для должности заместителя начальника кафедры и могут дальше не участвовать в процессе отбора на данную должность. Кандидаты, расположенные выше либо на уровне соответствия установленным требованиям, ранжируются в списке из 5-10 человек в порядке убывания. Далее список кандидатов может быть представлен лицу, принимающему кадровое решение, а он в свою очередь, руководствуясь полученными данными, личным опытом и интуицией, определяет нужную кандидатуру. Однако следует отметить, что наиболее предпочтительной, с точки зрения результатов обработки данных, является кандидатура, находящаяся вверху списка.

В результате сравнения двух списков кандидатов (по 10 человек в каждом) выявлено, что в первом списке, полученном ранее применяемым способом, отсутствовало четыре кандидата попавших во второй список и в то же время присутствовало четыре кандидата, не достигших требуемого уровня показателей личностной спецификации. Порядок ранжирования кандидатов в списках также отличался и составил 60%. Анализ качества и количества полученной информации в ходе оценки деятельности сотрудников по данной методике, даже при условии совпадений значений отдельных показателей по всей выборке, свидетельствует о повышении эффективности процесса подготовки кадровых решений (рис. 4).



Рис. 3. Результаты обработки данных оценки деятельности сотрудников по предлагаемой методике

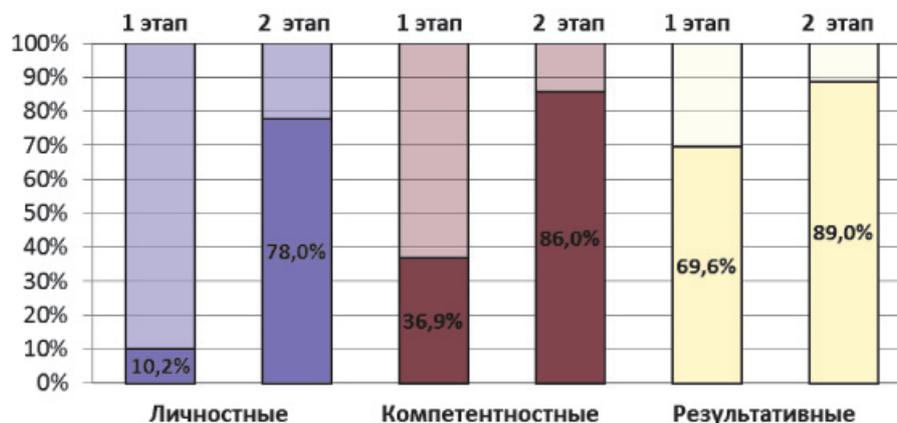


Рис. 4. Сравнение процентного соотношения «полезной» информации и ее общего объема по условным группам показателей и этапам эксперимента

Проведенные расчеты показывают, что даже при соблюдении условий эксперимента, когда все кандидаты соответствуют базовым критериям и в связи с этим при оценке их деятельности могут наблюдаться совпадения значений отдельных показателей, отмечается значительный рост количества информации (в среднем на 45%), которую можно использовать для построения ранжированного списка кандидатов и, как следствие, для принятия кадрового решения.

На практике добиться равных условий отбора достаточно сложно, при этом на сегодняшний момент список потенциальных кандидатов, рассматриваемых на конкретную должность, как правило, составляет 2–3 человека. Исходя из этого, предлагаемая методика является одним из возможных путей совершенствования процедуры подготовки кадровых решений, позволяющим достичь требуемого уровня информативности служебных документов кадрового содержания и повышения эффективности деятельности специалистов кадровых служб. Реализация существующих возможностей использования разработанных на основе данной методики алгоритмов для автоматизированных систем управления кадровым ресурсом в рамках локальной внутриведомственной сети позволяет успешно решать задачи по подбору и расстановке кадров в кратчайшие сроки не только в высших учебных заведениях, но и в других учреждениях, организациях силовых ведомств.

Список литературы

1. Балан В.П., Душкин А.В., Сумин В.И. Теоретические основы управления в организациях: учебное пособие для вузов; под ред. проф. В.И. Новосельцева. – М.: Горячая линия – Телеком, 2014. 244 с.
2. Гунин В.Н., Кибанов А.Я., Поршнева А.Г. Управление организацией: Энциклопедический словарь. – М.: ИНФРА-М, 2001. 822 с.

3. Данышин Ф.А., Припачкин И.А., Смянов С.Н. Рейтинговая оценка деятельности преподавателя высшего военно-учебного заведения // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2010. – № 8. – С. 51–53.

4. Данышин Ф.А. Инновационные методы разработки личностных спецификаций. Актуальные вопросы управления персоналом организации: материалы Всероссийской НПК. – Воронеж: ВГУ, 2011. – С. 43–46.

5. Душкин А.В., Новосельцев В.И., Сумин В.И. Математические модели и информационные процессы управления сложным объектом: монография. – Воронеж: Научная книга, 2014. – 125 с.

References

1. Balan V.P., Dushkin A.V., Sumin V.I. Teoreticheskie osnovy upravlenija v organizacijah: uchebnoe posobie dlja vuzov; pod red. prof. V.I. Novoselceva. M.: Gorjachaja linija Telekom, 2014. 244 p.
2. Gunin V.N., Kibanov A.Ja., Porshnev A.G. Upravlenie organizacij: Jenciklopedicheskij slovar. M.: INFRA-M, 2001. 822 p.
3. Danshin F.A., Pripachkin I.A., Smejanov S.N. Rejtingovaja ocenka dejatelnosti prepodavatelja vysshego voenno-uchebnogo zavedenija // Kadrovik. Kadrovij menedzhment. 2010. no. 8. pp. 51–53.
4. Danshin F.A. Innovacionnye metody razrabotki lichnostnyh specifikacij. Aktualnye voprosy upravlenija personalom organizacii: materialy Vserossijskoj NPK. Voronezh: VGU, 2011. pp. 43–46.
5. Dushkin A.V., Novoselcev V.I., Sumin V.I. Matematicheskie modeli i informacionnye processy upravlenija slozhnym obektom: monografija. Voronezh: Nauchnaja kniga, 2014. 125 p.

Рецензенты:

Сумин В.И., д.т.н., профессор кафедры управления и информационно-технического обеспечения, ФКОУ ВПО «Воронежский институт ФСИН России», г. Воронеж;

Дубровин А.С., д.т.н., доцент, профессор кафедры управления и информационно-технического обеспечения, ФКОУ ВПО «Воронежский институт ФСИН России», г. Воронеж.