

УДК 519.62

**ПІДТРИМКА ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ
ПРИ УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ**

Ю.В. Бондарчук*, Г.М. Гнатієнко**

**Київський національний університет імені Тараса Шевченка,*

***ЗАТ «Українська Міжнародна Фондова Біржа»*

e-mail: byv@univ.kiev.ua

1. Вступ

Постіндустріальна економіка характеризується зміною співвідношення матеріальних та нематеріальних активів. У більшості економічно розвинутих країн лише незначна частка ринкової вартості компанії відображується в балансі. Усі інші цінності складають нематеріальні активи: корпоративна культура, ноу хау, ліцензії, гудвіл, бренд тощо. У сучасному бізнесі економічно розвинутих країн інтелектуальний капітал значно перевищує матеріальні активи. Середня вартість інтелектуального капіталу у вартості бізнесу багатьох провідних західних компаній на сьогодні складає 65-90%. Інтелектуальний капітал впливає на рівень ефективності використання інших видів капіталу. У свою чергу, управління персоналом прямо або опосередковано впливає на усі складові інтелектуального капіталу: людський, клієнтський та організаційний капітал.

У наш час стало зрозуміло, що персонал компанії є найціннішим ресурсом, важливішим від усіх матеріальних, фінансових, технологічних та інших ресурсів і основою конкурентоспроможності та ефективності діяльності сучасних компаній. Ефективність використання основного ресурсу у постіндустріальну епоху все більше залежить від моральної та матеріальної зацікавленості працівників у досягненні високих кінцевих показників. Теорія людського капіталу дозволяє з загальних позицій вивчати різноманітні явища ринкових відносин, визначати ефективність вкладення фінансів у персонал.

2. Математичний апарат задач управління персоналом

Більшість задач управління персоналом є слабко (частково, погано) формалізованими. Це обумовлюється, зокрема тим, що будь-яка задача управління персоналом містить у контурі прийняття рішення людину або колектив людей, що автоматично породжує суб'єктивність, багатовимірність, невизначеність, неоднозначність у її постановці, моделюванні, розв'язанні, застосуванні та інтерпретації.

На сьогодні математичне забезпечення задач управління персоналом традиційно складають методи математичної статистики та у окремих випадках методи дослідження операцій. Але в той же час відомо, що слабко структуровані задачі слід розв'язувати методами теорії прийняття рішень [1]. Теорія прийняття рішень у певному розумінні є логічним продовженням математичного програмування. Саме на цьому напрямку слід зосередити увагу при розробці методів розв'язання задач управління персоналом.

Крім того, значну частину задач управління персоналом неможливо розв'язати без залучення експертної інформації. Але у більшості випадків недооцінюється значення процесу її коректного одержання та обробки. Не зважаючи на існування великої кількості методик розв'язання задач управління персоналом, на сьогодні універсальної методики не існує. Застосування експертних технологій при дослідженні людського капіталу є актуальним та перспективним. Можна стверджувати, що основою для прийняття рішень при управлінні персоналом мають бути експертні технології [2], як сукупність моделей, методів і засобів, що за допомогою певних перетворень дозволяють досягти бажаного результату.

3. Прийняття рішень в системі управління персоналом

Для сучасних економічних відносин характерним є розгляд працедавця та працівника як рівноправних суб'єктів господарювання, партнерів. Це гуманізує їхні взаємовідносини, але значно ускладнює моделювання процесів управління персоналом. Світовий досвід показує, що соціальне партнерство є не тільки засобом стабільного економічного та політичного розвитку. Однією з умов ефективної ринкової економіки є створення та підтримання умов для соціального партнерства, яке ґрунтується на взаємодії сторін трудових відносин та пошуку компромісних шляхів розв'язання проблем.

Управління персоналом – система взаємозв'язаних організаційних, економічних та соціальних заходів зі створення умов для нормального функціонування, розвитку та ефективного використання кадрового потенціалу будь-якої організації. Умовою успішного розвитку компанії є збалансованість інтересів її власників, персоналу та клієнтів.

Гуманістична парадигма виходить з концепції управління персоналом через організаційну культуру. Організаційна культура є системою цінностей, принципів поведінки працівників організації, цілей, притаманних організації. З точки зору гуманістичного підходу важливо, наскільки працівники організації є інтегрованими у корпоративну систему цінностей, наскільки вони готові до змін особистої системи цінностей у випадку зміни умов діяльності організації.

Більшість рішень у великих розгалужених організаціях готується і приймається колективно. Тому для підтримки рішень особливо у великих компаніях існує необхідність використовувати відповідні методи прийняття групових рішень та відповідні програмні системи.

4. СППР як інструмент збалансованості інтересів власників та працівників

Ефективність роботи будь-якої компанії безпосередньо пов'язана з ефективністю роботи її персоналу. У свою чергу, кваліфікація, лояльність, взаємодія персоналу компанії залежить від того, наскільки ефективно вирішуються задачі усього циклу управління персоналом.

Сучасні системи управління персоналом характеризуються відмовою від обов'язкової формалізації та регламентації процесів управління. Перевага надається мистецтву управління малими соціальними групами, використанню позитивних засобів впливу, які виключають надмірне адміністрування та інші непопулярні способи управління. На сьогодні успішна діяльність у ринкових умовах є значною мірою оволодінням мистецтвом кадрового менеджменту. Разом з тим управління персоналом є точною наукою і ціна помилки у цій галузі управління є дуже високою.

Адекватним інструментом розв'язання таких задач є системи підтримки прийняття рішень (СППР), які призначені для підтримки слабо структурованого та неструктурованого прийняття рішень. З цією метою СППР об'єднують дані, складні аналітичні моделі та зручне для використання програмне забезпечення.

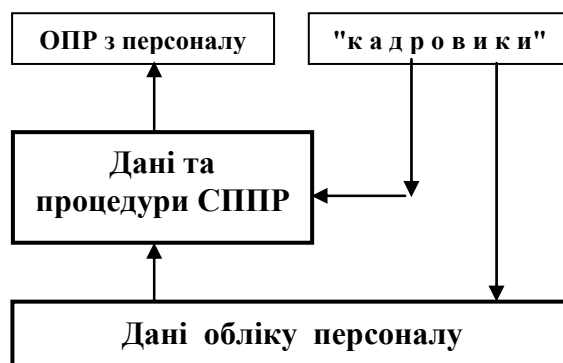
5. Реалізація систем підтримки прийняття рішень

Щодо реалізації СППР управління персоналом маємо такі особливості *організаційного* характеру: 1) поточний облік кадрів (штатні розклади, картки працівників, облік/план відпусток, навчання, управління кадровим резервом, архів тощо) та 2) певна аналітична компонента, яка узагальнює дані, дає можливість моніторингу їх, ведення бази рішень, як основи бази моделей прийняття рішень тощо. У реалізації *задач обліку* та *задач аналізу* в корпоративній системі є латентний конфлікт – останні потребують фіксувати велику кількість фактів про персонал, які напряду не стосуються задачі обліку типового відділу кадрів; об'єм даних для аналізу на порядки більший за облік. Але якщо ці "аналітичні"

дані не формувати, то якість даних для ОПР буде мізерною. Отже, побічно можна зауважити, що успіх та якість СППР залежить від відбору і ретельності внесення даних до бази СППР підрозділу управління персоналом компанії. Враховуючи зазначену особливість, маємо такі моделі у співвідношенні даних для "кадровиків" та для СППР:



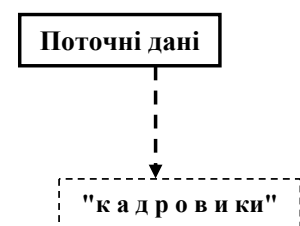
Модель: *кадри та СППР як одна система*



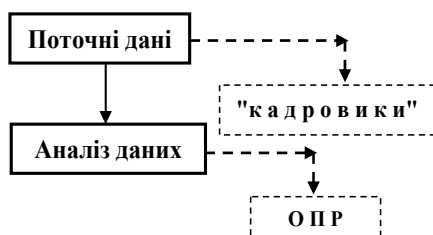
Модель: *кадри та СППР розділені*

Досвід авторів [3] свідчить, що навіть для великих сучасних компаній вироблення культури та дисципліни збору даних та їх занесення в базу "штатними кадровиками" практично непідйомна проблема.

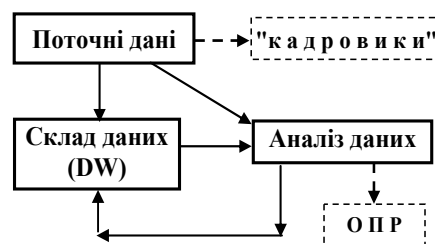
Для СППР управління персоналом є такі моделі щодо об'ємів (від мінімуму даних до всіх можливих в системі даних) та якості даних (конвертовані у внутрішнє представлення – оригінальне представлення):



Модель: *робота лише з поточними даними (типова система відділу кадрів)*

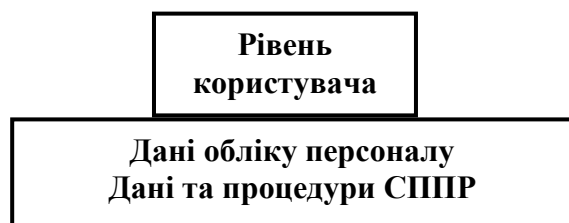


Модель: *поточні дані проходять аналіз даних ("кадровики" працюють із своєю базою, ОПР із своєю)*



Модель: *зберігаються вся історія даних (склад даних, DW), можливий будь-який аналіз на історії даних*

Щодо **архітектурних** особливостей СППР (і не лише управління персоналом) маємо два таких підходи:



Архітектура: *монолітна система*



Архітектура: *системи-оболонки*

Наш досвід свідчить про наявність значних особливостей кожної компанії у представленні даних щодо персоналу (об'єми, а значить проблема масштабованості,

атрибути фактів, їх ієрархія, цілісність даних, представлення класифікаторів тощо), що не дозволяє розробляти досить універсальні оболонки СППР для цього класу задач.

Сучасний рівень вимог до реалізації кадрових систем обумовлюється: 1) потребою у розподіленості обробки інформації; 2) необхідністю аналізу даних; 3) потребою підготовки та підтримки прийняття стратегічних рішень; 4) необхідністю супроводження та контролю виконання управлінських рішень; 5) необхідністю автоматизації операцій моніторингу, доставки та консолідації даних.

Актуальною є проблема підвищення якості автоматизованого моніторингу ринків праці різних регіонів України. Це може робити сукупність програм-агентів в UANet.

Діюча версія розподіленої системи управління персоналом [3] дозволяє здійснювати:

- обмін новими та зміненими після останньої синхронізації даними на рівні е-пошти;
- автоматичне виконання операцій обміну та настройки системи (Push-технологія) шляхом управління із центрального офісу компанії;
- супроводження заданих користувачем подій на рівні діяльності компанії та запуск відповідних сценаріїв підготовки та виготовлення документів;
- прямий та опосередкований контроль центральною службою управління персоналом за роботою кадрових підрозділів підприємств компанії щодо виконання рішень;
- автоматизоване планування витрат на управління персоналом шляхом оперативного формування різних варіантів виробництва та розміщення персоналу [4];
- автоматизацію підтримки процедур планування підвищення кваліфікації та навчання персоналу [5];
- оцінку ризиків прийому на роботу окремих груп, переважно сезонного, персоналу; оперативний обмін інформацією щодо небажаних для найму осіб;
- задання сценарію координації політики підприємств компанії щодо сезонних та мігруючих працівників;
- відслідковування критичних значень даних щодо персоналу підприємств;
- виділення суттєвих даних на множині фактів, що стосуються персоналу.

6. Висновки

Задачі управління персоналом адекватно моделюються методами теорії прийняття рішень [1] із застосуванням експертних технологій [2]. Для розробки ефективних СППР потрібна певна уніфікація поглядів в галузі управлінців персоналом, опису фактів та представлення даних, як це, приміром, є для бухгалтерських систем.

Література

1. Волошин О.Ф., Машенко С.О. Теорія прийняття рішень: Навчальний посібник. – К.: "Київський університет", 2006. – 304с.
2. Гнатієнко Г.М., Снитюк В.Є. Експертні технології прийняття рішень: Монографія. – К.: ТОВ «Маклаут», 2008. – 444с.
3. Бондарчук Ю.В., Гнатієнко Г.М. Розподілена система "Верес-Персонал" // Системи підтримки прийняття рішень. Теорія і практика: Збірник доповідей наук.-практ. конф. – Київ: ІПММС НАНУ, 2009, с. 214-218.
4. Бондарчук Ю.В., Гнатиенко Г.Н. Применение модели компетенций при решении задач управления персоналом//Proceeding of the XII-th International Conference "Knowledge-Dialogue-Solution", June 20-25, 2006, Varna (Bulgaria). – Sofia, FOI-COMMERCE - 2006. – p.165-172.
5. Бондарчук Ю.В., Гнатиенко Г.Н. Управление системой обучения компании с использованием программного комплекса "Персонал"//Proceeding of the Second International Conference "Modern (e-) Learning", July 1-5, 2007, Varna (Bulgaria). – Sofia, FOI ITHEA - 2007. – p.201-205.