

На правах рукописи

АШУРКО ВАДИМ ЮРЬЕВИЧ

**ПОДБОР ПЕРСОНАЛА С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ
ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ**

Специальность 22.00.08 - Социология управления

АВТОРЕФЕРАТ
диссертации на соискание ученой степени
кандидата социологических наук

Москва - 2005

Работа выполнена на кафедре управления персоналом факультета государственного управления Московского государственного университета им. М.В. Ломоносова

Научный руководитель: кандидат философских наук доцент
Черняева Галина Владимировна

Официальные оппоненты: доктор философских наук профессор
Абгарян Эдвард Арамович

кандидат социологических наук доцент
Павлов Василий Петрович

Ведущая организация: Российская экономическая академия им. Г.В. Плеханова

Защита состоится **«22»** февраля 2005 г. в 15.00 часов на заседании диссертационного совета Д 501.001.02 в Московском государственном университете им. М.В. Ломоносова по адресу: 119899, Москва, Воробьевы горы, МГУ, 1-й корпус гуманитарных факультетов, ауд. 459.

С диссертацией можно ознакомиться в читальном зале научной библиотеки им. А.М. Горького МГУ им. М.В. Ломоносова (1-й гуманитарный корпус).

Автореферат разослан **«21»** января 2005 г.

Ученый секретарь диссертационного совета
доктор философских наук профессор



Маслова А.Г.

ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность исследования. Для современного менеджмента характерны возрастание интереса и внимания к роли человеческих ресурсов и возможности полной реализации профессионального потенциала персонала. Это вызвано прежде всего высоким уровнем разделения труда, существенным ростом удельной доли высококвалифицированного труда как в производственной, так и в непроизводственной сферах и обусловленным этими процессами повышением роли каждого сотрудника в успешной работе организации. Поэтому задача разработки современных технологий и качественного инструментария для обеспечения оперативного и эффективного подбора персонала становится одной из наиболее значимых, ключевых в работе служб персонала. Современные условия деятельности большинства организаций требуют, чтобы подбор персонала осуществлялся целеориентированно, оперативно, чтобы при подборе персонала учитывались не только конкретные должностные обязанности и требования рабочего места, но также тактические и стратегические цели организации, возможности профессионального развития сотрудника, коммуникативные и иные качества сотрудника, значимые для профессиональной деятельности и успешной профессиональной адаптации в условиях данной конкретной организации. Такой многофакторный подход к оценке и подбору персонала осуществим лишь при условии интенсивного использования информационных и компьютерных технологий. Именно использование современных информационных технологий создает в организациях, предприятиях, компаниях предпосылки для многократного повышения эффективности производства, деятельности отделов кадров и служб персонала и обеспечивает технологически грамотное осуществление управленческой деятельности и функционирование организации в целом.

Актуальность данного исследования связана с развитием ряда противоречивых тенденций, возникновением стагнационных и кризисных процессов и ростом проблем в современной практике подбора персонала в России. Некоторые существующие ныне подходы, приемы, процедуры и технологии подбора персонала, в том числе с использованием информационных технологий отрицательно сказываются на эффективности работы организаций. Главными проблемами подбора персонала с использованием традиционных методов и приемов (например, конкурс документов, собеседование) являются несоответствие предъявляемых требований и субъективизм в оценках претендентов на вакансии и значительные ресурсные затраты (особенно при массовом подборе персонала). Наиболее острые и трудно разрешимые проблемы подбора персонала с использованием информационных технологий вызваны другими причинами. Во-первых, оказание информационно-технологических услуг специализированными фирмами далеко не всегда соответствует современным запросам субъектов подбора персонала, а специалисты по управлению персоналом недостаточно или вовсе не ориентируются в современных информационно-технологических нововведениях. Во-вторых, и управление персоналом, и информационные технологии относятся к числу быстро развивающихся сфер профессиональ-

ной деятельности. Поэтому у специалистов, загруженных своей основной профессиональной деятельностью, недостаточно мотивации к отслеживанию нововведений в смежных областях, что приводит к своего рода стагнации, проявляющейся как в применении устаревших и неэффективных информационных технологий, так и устаревшего или непрофессионально разработанного инструментария подбора персонала, и в конечном счете ведет к снижению качества его подбора. В-третьих, возможности современных информационных ресурсов в полной мере не используются в организациях в связи с отсутствием технологий их применения в процессе подбора персонала. В-четвертых, существует достаточно сложная проблема создания необходимых и достаточных условий эффективного применения информационных технологий в процессе подбора персонала.

Очевидна насущная необходимость полидисциплинарной подготовки специалистов, которые обладают высоким уровнем профессиональной компетентности как в сфере управления персоналом, так и в сфере информационных технологий. Актуальным также является введение в штатное расписание служб персонала и отделов кадров организаций специальных должностей, в функции которых входит обеспечение высококвалифицированного подбора персонала с использованием информационных технологий. Это станет возможным лишь при условии дальнейших теоретических разработок и интенсификации прикладных исследований в данной области.

Особую актуальность использование современных информационных технологий в управлении и подборе персонала приобретает с принятием федеральной целевой программы «Электронная Россия 2002-2010», обозначившей новый курс на развитие и применение современных информационных технологий во всех сферах жизнедеятельности российского общества. Программа предусматривает значительный объем финансирования (66,5 млрд. рублей, включая 50% средств федерального бюджета), рост сектора информационно-коммуникативных технологий до 2% ВВП, увеличение экспорта информационных технологий до 2 млрд. долл., увеличение парка персональных компьютеров в бизнесе в 6 раз, у населения - в 4 раза; рост доли безбумажного оборота - до 40%; увеличение числа web-пользователей - в 5 раз, снижение стоимости неограниченного доступа в Интернет до 3 МРОТ¹; рост обеспеченности потребности в специалистах по информационным технологиям (ежегодная подготовка свыше 25 тыс. специалистов; обеспечение 100%-ного доступа к сети Интернет учащихся и др.)².

Степень разработанности проблемы. Проблемы повышения эффективности подбора персонала, несмотря на их актуальность и практическую значимость, исследуются недостаточно интенсивно. Активнее исследованы общие проблемы управления человеческими ресурсами. Так, в трудах Ф.Тейлора, А.Файоля, П.Друкера, И.Ансоффа, М. Мескона, Г. Десслера, Р. Марра, Н. Гаузнера, А.Я. Кибанова, А.П. Егоршина,

¹ МРОТ - минимальный размер оплаты труда.

² См.: Зуев А., Мясникова Л. Электронный рынок и «новая экономика» // Вопросы экономики. - 2004. - № 2. - С. 55-71.

С.В. Шекшни³ детально описаны и проанализированы многие аспекты работы с персоналом, в том числе принципы и методы подбора кадров. Тем не менее, поскольку в современных условиях качественный подбор персонала предполагает учет самых разнообразных факторов, влияющих на результативность и эффективность профессиональной деятельности (социальных, экономических, психологических, внутриорганизационных), необходимы дальнейшие теоретические исследования детерминант профессиональной активности персонала.

Несмотря на значительно возросший за последние два десятилетия интерес исследователей к использованию информационных и коммуникационных технологий в различных сферах общественной жизни⁴, а также к применению информационных технологий в различных сферах профессиональной деятельности⁵, работ, посвященных использованию информационных технологий в управлении, очень мало⁶, а применительно к подбору персонала практически нет.

Наиболее ценными для подготовки диссертационного исследования оказались работы, в которых затрагиваются конкретные вопросы использования информационных

³ См.: Тейлор Ф.У. Принципы научного менеджмента / Пер. с англ. А.И. Зака; Под ред. и с предисл. Е.А. Коцериной. - М.: Контролинг, 1991; Fayol H., Gray I. General and Industrial Management: revised edition. - IEEE, 1984; Друкер П. Создание новой теории производства // Проблемы теории и практики управления. - 1991. - № 1; Ансофф И. Стратегическое управление. - М., 1989; Мескон М., Альберт М., Хелоури Ф. Основы менеджмента. - М., 1994; Десслер Г. Управление персоналом. - М.: БИНОМ, 1997; Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / Под ред. Р. Марра, Г. Шмидта. - М., 1997; Егоршин А.П. Управление персоналом. - 2-е изд. - Н. Новгород: НИМБ, 1999; Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: Интел-Синтез, 2000.

⁴ В данной связи необходимо отметить работы Д. Белла, М. Кастельса, П. Страссмана, С.И. Паринава, В.В. Дика, И.В. Успенского, В.Л. Иноземцева. - См.: Белл Д. Грядущее постиндустриальное общество. Опыт социального прогнозирования. - М., 1999; Castells M. The Information Age: Economy, Society and Culture. The Rise of the Network Society. - Vol. 1. - Maiden (Ma.)-Oxford (UK), 1996; Страссман П. Информатика в век электроники: проблемы управления / Пер. с англ., науч. ред. и авт. предисл. Б. Мильнер. - М.: Экономика, 1987; Паринов С.И., Яковлева Т.И. Экономика XXI века на базе Интернет-технологий // <http://www.iejc.nsc.ru>; Информационные системы в экономике: Учебник / Под ред. В.В. Дика. - М.: Финансы и статистика, 1996; Успенский И.В. Энциклопедия Интернет-бизнеса. - М., 2001; Иноземцев В.Л. «Класс интеллектуалов» в постиндустриальном обществе // Социологические исследования. - 2000. - № 6.

⁵ См.: Воробьев Г.А. Веб-квест технологии в обучении социокультурной компетенции (английский язык, лингвистический вуз): Автореф. дис. на соиск. уч. степ. канд. пед. наук. - Пятигорск, 2004; Никитин М.В. Маркетинговые информационные системы как ингредиент эффективного управления здравницами семейного отдыха на черноморских курортах России: Автореф. дис. на соиск. учен. степ. канд. экон. наук. - Сочи, 2004; Игнатенко Ж.В. Модернизация деятельности методической службы образовательного учреждения на основе информационных технологий: Автореф. дис. на соиск. учен. степ. канд. пед. наук. - М., 2004; Шафрин Ю.А. Информационные технологии: В 2 ч. Ч. 2. Офисная технология и информационные системы; Гулиев Н.А. Информационные технологии в социально-культурном сервисе и туризме. — Омск: ОГИС, 2004; Далада Е.В. Информационные технологии в издательско-полиграфическом производстве: Конспект лекций. - М.: Изд-во МГОУ, 2004; Жулина Т.Н. Информационные технологии в экономике: Учебное пособие. - Муром: ИПЦ МИ ВлГУ, 2004; Информатизация бизнеса: концепции, технологии, системы / Под ред. А.М. Карминского. - М.: Финансы и статистика, 2004; Киселева Н.А. Новые педагогические и информационные технологии в образовании: Монография. - Нижнекамск: Изд-во НМИ Чишмэ, 2004; Кыхтан В.В. Информационные технологии в журналистике / Под ред. Л.А. Кохановой. - Ростов н/Дон: Феникс, 2004; Корнев Ф.Б. Информационные технологии в инженерном деле: База необходимых знаний для подготовки дипломированных специалистов по техническим специальностям. - М.: Изд-во МГОУ, 2004; Современные проблемы информатизации в непромышленной сфере и экономике: Сборник трудов / Ред. колл. О.Я. Кравец и др. - Воронеж: Научная книга, 2004.

⁶ См.: Гутарь Р.Д. Управление кадрами предприятия с использованием новых информационных технологий: Дис. на соиск. уч. степ. д-ра. соц. наук. - М., 2003; Афанасьев В.Я., Корнев И.К. Управление персоналом и информационные технологии; Гринберг А.С. Информационные технологии управления: Учеб. пособие для вузов. - М.: ЮНИТИ: ЮНИТИ-Дана, 2004; Зайцев С.В. Информационные технологии управления: Учебное пособие. - Новосибирск: СибАГС, 2004.

технологий при подборе кадров (М.А. Винокуров⁷, Г.Г. Воробьев⁸), весьма значимыми также оказались результаты исследований, проведенных С.В. Ивановой, Е. Гавриловой, Д. Жувом и Д. Массони, М.И. Магурой, М. Армстронгом, Ю.Ф. Гордиенко, Н.А. Литвинцевой и М.Э. Миллером⁹.

Теоретическую и методологическую основу диссертации составили ключевые методологические разработки и теоретические положения как собственно науки управления персоналом, так и ряда научных дисциплин и теорий, на стыке которых эта наука возникла:

- социологические теории (социология управления, социология организаций¹⁰, социология личности, социология труда и др.);
- социально-психологические теории (поведенческие теории¹¹, концепции лидерства¹²), методы психоанализа, используемые при подборе персонала (психофизиологическая концепция индивидуальных различий¹³, концепция профессиональной пригодности¹⁴);
- экономические теории, связанные с планированием персонала¹⁵.

При подготовке инструментария и проведении экспертного опроса и разработке программы комплексного компьютерного теста «Менеджер» были использованы методологические разработки и методические рекомендации по проведению социологических исследований, изложенные в трудах известных отечественных социологов А.Г. Здравомыслова¹⁶, В.А. Ядова¹⁷, Ж.Т. Тощенко¹⁸, а также идеи и подходы, изложенные в работах Г.М. Андреевой¹⁹ и других авторов, занимающихся проблемами методологии социального познания.

Эмпирическую базу исследования составили:

- данные социологических исследований, проведенных как российским журналом «Карьера» (опрос сотрудников организаций - лидеров отечественного рекрутинго-

⁷ См.: Винокуров М.А., Гутгарц Р.Д., Пархомов В.А. Компьютерные технологии в кадровых службах. - Иркутск: ИГЭА, 1997.

⁸ См.: Воробьев Г.Г. Профессиональный клиринг - новая информационная технология на рынке труда. - М., 1997.

⁹ Иванова С.В. Искусство подбора персонала: Как оценить человека за час. - М.: Альпина бизнес букс, 2003; Услуги по подбору персонала в России / Сост. Е. Гаврилова и др. - М. ИП КОНСЭКО, 6/г; Жув Д., Массони Д. Подбор персонала = Le recrutement / Пер. с франц. - СПб.: Нева: Экономика, 2002; Магура М.И. Поиск и отбор персонала. - М., 1999; Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / Пер. с англ. - М.: Питер, 2004; Гордиенко Ю.Ф. Управление персоналом: Учебное пособие. - Ростов н/Дон: Феникс, 2004; Психологические аспекты подбора и проверки персонала / Сост. Н.А. Литвинцева. - М.: ЗАО «Бухгалтерский бюллетень», 1996/1997; Миллер М.Э. Подбор персонала: системный подход; Автореф. дис. на соиск. уч. степ. канд. экон. наук. - Омск, 2001.

¹⁰ См.: Пригожий А.И. Современная социология организации. - М., 1995.

¹¹ См.: Громкова М.Т. Организационное поведение. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 1999.

¹² См.: Bass В. Bass & Stogdill's Handbook of Leadership. - London: Aufl. N.Y., 1990.

¹³ См.: Теплов Б.М. Проблемы индивидуальных различий. - М.: Педагогика, 1961.

¹⁴ См.: Теплов Б.М. Избранные труды: В 2 т. - М.: Педагогика, 1985. - Т. 2.

¹⁵ Подробнее см.: Егоршин А.Л. Управление персоналом. 2-е изд. - Н.Новгород: НИМБ, 1999.

¹⁶ См.: Здравомыслов А.Г. Методология и процедура социологических исследований. - М.: Мысль, 1969.

¹⁷ См.: Ядов В.А. Социологическое исследование. Методология. Программа. Методы. - М.: Наука, 1987.

¹⁸ См.: Тощенко Ж.Т. Социология. Общий курс. - М.: Прометей, 1999.

¹⁹ См.: Андреева Г.М. Социальная психология. - М.: Аспект Пресс, 1996.

вого рынка, касающийся наиболее востребованных профессий на рынке труда, 2000 г.)²⁰;

- данные социологических исследований, проведенных зарубежной компанией Forrester Research (исследование зарубежного рынка электронного рекрутинга, 2003 г.)²¹;
- данные результатов прикладных исследований, проведенных в рамках подготовки диссертационного исследования:
 - экспертного опроса на тему «Качества, необходимые для успешного занятия должности менеджера по продажам» (нижнее и среднее звено менеджеров российских коммерческих компаний), проведенного в компании «АмиПринт» (г. Москва, август 2004 г.) и компании «МВ-Офисная техника» (г. Москва, сентябрь 2004 г.);
 - тестирования персонала российской коммерческой компании «МВ-Офисная техника» с использованием комплексного компьютерного теста «Менеджер» (г. Москва, ноябрь-декабрь 2004 г.);
- данные мониторинга специальных рубрик сайтов отечественных компаний, размещающих сведения о вакансиях, проведенного автором в течение 2003-2004 гг.²².

Объект исследования — подбор персонала в организациях.

Предмет исследования - особенности подбора персонала с использованием информационных технологий в российских коммерческих организациях.

Цель и задачи исследования. Целью диссертационного исследования является выявление возможностей, основных способов и условий использования информационных технологий при подборе персонала. В соответствии с целью диссертантом определены следующие задачи исследования:

- выявить особенности и тенденции использования информационных технологий при подборе персонала в современных российских организациях;
- выявить возможности и ограничения использования информационных технологий при подборе персонала;
- определить факторы, влияющие на эффективность использования информационных технологий в процессе подбора персонала и разработать рекомендации по эффективному применению программного обеспечения в сфере кадрового менеджмента;
- разработать требования, предъявляемые при подборе персонала на должность менеджера по продажам, и на их основе программу комплексного компьютерного

²⁰ Результаты исследования рынка рекрутинга г. Москвы // Карьера. – 2000. – № 9. – С. 46–48.

²¹ Подробнее см.: <http://www.forrester.com>.

²² Мониторинг осуществлялся с периодичностью 1 раз в месяц, при этом были использованы данные следующих сайтов: <http://www.job.ru>, <http://www.jobtoday.ru>, <http://www.e-eculive.ru>, <http://www.rabota.ru>, <http://www.rdw.ru>, <http://www.superjob.ru>, <http://www.profy.ru>, <http://www.headhunter.ru>, <http://www.pointjob.ru>, <http://www.resume-bank.ru>.

тестирования кандидатов на занятие вакантной должности менеджера по продажам.

Научная новизна исследования заключается в следующем:

- определены основные этапы подбора персонала и их характерные особенности;
- обоснована целесообразность применения и разработаны конкретные предложения по совершенствованию этапно-целевого подхода к поиску, подбору и отбору персонала;
- определены критерии оценки качества и выбора программного обеспечения кадровой работы, разработаны рекомендации по областям его применения;
- разработаны предложения по использованию современных информационных технологий применительно к задачам подбора персонала;
- определен перечень качеств, необходимых для обеспечения успешной работы менеджера по продажам;
- разработана и апробирована программа комплексного компьютерного тестирования персонала «Менеджер», предназначенная для использования при подборе персонала на должность «менеджер по продажам» в коммерческой организации; разработаны рекомендации по ее применению.

Практическая значимость. Сделанные автором в диссертационном исследовании теоретические выводы, практические рекомендации и предложения могут быть использованы:

- ***в практической деятельности служб персонала и отделов кадров организаций, кадровых агентств:*** при разработке технологий подбора персонала; при выборе специального программного обеспечения; при аттестации и оценке персонала организаций; при поиске, подборе и отборе кандидатов на замещение вакантной должности менеджера по продажам (перечень требований, предъявляемых к кандидатам на замещение вакантной должности менеджера по продажам, программа комплексного компьютерного тестирования «Менеджер»);
- ***в практической деятельности консалтинговых агентств:*** при предварительной, целевой и полной диагностике персонала организаций; консультировании по проблемам управления кадрами; консультировании по вопросам развития персонала;
- ***в преподавательской деятельности:*** при подготовке учебных пособий и методических рекомендаций для студентов вузов и колледжей; в процессе чтения лекций и проведения семинарских и практических занятий;
- ***в работе служб занятости, тренинговых и учебных центров по переподготовке специалистов и повышению профессиональной квалификации:*** в качестве методов диагностики и самодиагностики уровня профессиональной подготовленности специалистов; в качестве практического инструментария, иллюстрирующего

возможности подбора персонала с использованием информационных технологий и др.

Основные положения, выносимые на защиту:

1) В процессе становления и развития систем подбора персонала целесообразно различать пять основных этапов: этап стихийного подбора персонала, этап формирования традиционных подходов к подбору персонала, этап становления научного подхода к подбору персонала, этап стандартизации подходов к подбору персонала и этап применения информационных технологий.

2) Этапно-целевой подход к поиску, подбору и отбору персонала (предполагающий разбиение этих видов кадровой работы на ряд последовательно реализуемых этапов и шагов, каждый из которых подразумевает решение отдельной вполне конкретной задачи) целесообразно дополнить включением двух этапов: этапа работы с испытательным сроком и этапа корректировки технологий подбора кандидатов.

3) Подбор персонала с использованием современных информационных технологий позволяет значительно сократить трудозатраты сотрудников отделов кадров и служб персонала, повысить эффективность подбора за счет возможности применения комплексных разноаспектных средств диагностики и повышения объективности оценок.

4) Основными характеристиками, отличающими качественное программное обеспечение кадровой работы, являются: модульный принцип построения программ, ориентированный на работу многих пользователей; полифункциональность; высокие модификационные показатели; наличие сервисных услуг, позволяющих обеспечить тесную взаимосвязь разработчиков программного продукта с действующими менеджерами по персоналу.

5) Подбор персонала с использованием автоматизированных кадровых систем должен осуществляться на основе следующих принципов: *принципа соответствия* личностных и деловых качеств претендентов требованиям замещаемой должности; *принципа динамичности*, предполагающего при оценке способностей специалиста учет возможности их изменения и развития; *принципа комплексности*, подразумевающего использование психологического подбора в качестве элемента профессионального подбора наряду с подбором по другим признакам; *принципа стандартизации* диагностических методов и инструментов, используемых в процессе подбора персонала; *принципа перспективности*, в соответствии с которым при замещении определенной должности необходимо учитывать перспективы профессионального и должностного роста специалистов; *принципа сменяемости*, обеспечивающего внедрение в практику организации внутриорганизационных трудовых перемещений в целях лучшего использования персонала.

6) Подбор персонала с использованием компьютерного тестирования предполагает разработку организационно адаптированных программ комплексного компьютерного тестирования на основе выявления с помощью научных эмпирических методов исследования наиболее значимых профессиональных и личностных качеств, необходимых для успешной работы в данной должности.

7) Наиболее значимыми качествами, обеспечивающими успешную работу в коммерческой организации менеджера по продажам, являются: компетентность, гибкость в контактах с людьми, коммуникабельность, целеустремленность, организованность, ответственность, энергичность.

8) Применение программы комплексного компьютерного тестирования при подборе кандидатов на замещение вакантной должности менеджера по продажам позволяет повысить разносторонность, профессионализм и объективность оценки их профессиональных и личностных качеств, унифицировать и значительно ускорить процедуру подбора специалистов на данную позицию, а также значительно сократить трудовые и временные затраты сотрудников служб персонала.

Апробация результатов исследования. Основные положения и выводы диссертационной работы прошли апробацию в следующих формах:

- в докладе на Международной научной конференции студентов, аспирантов и молодых ученых «Ломоносов-2003»;
- в статье «Информационные технологии в управлении персоналом» (объем - 0,6 п.л.);
- в статье «Автоматизированные информационные технологии в управлении персоналом» (объем - 0,6 п.л.);
- в процессе практического консультирования по вопросам подбора персонала в российских коммерческих компаниях «МВ-Офисная техника» (г. Москва) и «АмиПринт» (г. Москва).

Диссертация обсуждена на кафедре управления персоналом факультета государственного управления Московского государственного университета им. М.В. Ломоносова и рекомендована к защите.

Объем и структура диссертационной работы. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, библиографии, содержащей 207 наименований литературы и 36 наименований Интернет-источников. Основной материал диссертации изложен на 150 страницах машинописного текста, содержит 23 таблицы и 12 схем и рисунков, дополнен 7 приложениями на 43 страницах.

СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Во Введении обосновывается актуальность темы исследования, связанная с ростом проблем в практике использования информационных технологий в кадровой работе и, в частности, в подборе персонала; а также определяются объект и предмет, цель и задачи, освещаются теоретические и методологические основы; определяется научная новизна, теоретическая значимость и практическая ценность исследования; формулируются положения, выносимые на защиту.

Первая глава «Подбор персонала: формирование современных подходов» состоит из трех параграфов и посвящена выявлению основных исторических этапов и тенденций развития принципов, приемов, методов и технологий подбора персонала.

Вступительная часть главы посвящена анализу понятий «поиск персонала», «подбор персонала», «отбор персонала» и «найм персонала». По мнению автора, анализ проблем подбора персонала необходимо осуществлять с учетом взаимосвязи и взаимовлияния всех остальных элементов технологии найма персонала - поиска персонала, отбора персонала, заключения контракта и иных мероприятий, связанных с привлечением персонала. Именно такой системный подход к анализу проблем подбора персонала позволяет учесть всю совокупность факторов, влияющих на определение принципов, этапов, организацию подготовки и проведения подбора персонала в организации и, в конечном счете, позволяет обеспечить создание эффективных технологий подбора персонала.

В первом параграфе «Подбор персонала: история проблемы» рассмотрены внешние условия, принципы, приемы и способы подбора персонала в различные исторические периоды и выявлены пять основных исторических этапов подбора персонала: этап стихийного подбора персонала, этап формирования традиционных подходов к подбору персонала, этап становления научного подхода к подбору персонала, этап стандартизации подходов к подбору персонала и этап подбора персонала с использованием информационных технологий. Дано теоретическое обоснование выделенных и выявлены характерные особенности этапов, впервые теоретически обосновано выделение этапа стандартизации подходов к подбору персонала и этапа подбора персонала с использованием информационных технологий.

Второй параграф «Современные принципы и подходы к подбору персонала» посвящен выявлению основных подходов, основополагающих принципов, критериев и шагов подбора персонала, применяемых в современных российских организациях, а также показаны основные направления и способы использования информационных технологий.

В диссертации подчеркивается, что сегодня успешная работа на конкретном рабочем месте во многом зависит от подбора кандидатов на замещение вакантной должности; она детерминирована не только степенью соответствия специфических профессиональных способностей, психофизиологических, деловых и личностных качеств кандидата требованиям рабочего места, но и наличием у него общих способностей и способностей к обучению безотносительно к рассматриваемой должности. Поэтому совершенствование принципов, средств и способов подбора персонала на вакантные должности является важнейшим ресурсом повышения эффективности работы кадровых служб и организации в целом.

Качественно осуществленный подбор персонала основывается на ряде важнейших принципов, которые подробно рассмотрены в параграфе.

В настоящее время в российских (прежде всего, в крупных коммерческих) организациях применяется этапно-целевой подход к поиску, подбору и отбору персонала. Применение этапно-целевого подхода имеет теоретические предпосылки и практические основания. В соответствии с ним указанные виды кадровых работ разбиваются на ряд по-

следовательно реализуемых этапов и шагов, на каждом из которых решается отдельная и вполне конкретная задача²³. Этапно-целевой подход позволяет:

- обеспечить достаточно строгую «этапность», последовательность в работе с персоналом;
- рассматривать оценку качеств кандидатов как многофакторную задачу, требующую привлечения специалистов разного профиля;
- увеличивать объем испытаний, которые проходят кандидаты на замещение вакантной должности и распределять их по времени, что позволяет более полно оценить качества претендентов и снизить вероятность ошибочных оценок вследствие влияния ситуативных и иных факторов;
- синхронизировать прохождение кандидатов через отдельные процедуры подбора персонала, что особенно важно при массовом наборе персонала;
- осуществлять последовательный отсев кандидатов при прохождении различных стадий подбора персонала, что позволяет значительно сокращать трудовые и временные затраты, повышая эффективность работы кадровых служб и обеспечивая более внимательное отношение к оставшимся кандидатам на завершающих этапах подбора и отбора персонала;
- упрощать решение проблем, связанных с необходимостью стандартизации и формализации задач;
- повышать объективность оценок личностных и профессиональных характеристик кандидатов;
- снижать вероятность принятия поспешных или необдуманных решений за счет применения многоступенчатых процедур подбора персонала.

В настоящее время в практике работы крупных организаций и фирм уже сложились достаточно устойчивые представления о перечне и последовательности реализации мероприятий по подбору персонала. Вместе с тем наличие определенных различий в подходах свидетельствует о продолжающемся совершенствовании процедур и формирования технологий подбора персонала.

В диссертации предлагается в целях совершенствования системы подбора персонала в организации и повышения качества набираемых работников наряду с упоминаемыми в литературе²⁴ этапами подбора кадров рассматривать два дополнительных и весьма значимых этапа: этап работы с испытательным сроком, предшествующий найму отобранного кандидата на работу на постоянной основе, и этап, предусматривающий оценку итогов работы нового сотрудника в течение определенного срока после заключения контракта. Эти этапы работы позволяют не только выявлять реальные качества специалистов, но и выявлять взаимосвязи способностей, мотивации, результатов работы и иных качеств специали-

²³ См.: Егоршин А.П. Управление персоналом. - 2-е изд. - Н. Новгород: НИМБ, 1999; Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Л. Кибанова. - М.: ИНФРА-М, 1999, а также работы других авторов.

²⁴ См.: Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Л. Кибанова. - М.: ИНФРА-М, 1999. - С. 317-318, 328; Егоршин А.П. Управление персоналом. - 2-е изд. - Н. Новгород: НИМБ, 1999. - С 42-44.

ста и достаточно точно и обоснованно прогнозировать его будущие успехи и вклад в достижения и развитие организации. На основе прохождения специалистом этих этапов в применяющиеся в организации технологии подбора кадров должны вноситься необходимые корректировки (это могут быть предложения по корректировке требований, предъявляемых к кандидату, совершенствованию форм резюме и используемых анкет, тестов, методик собеседования и интервью и др.). Такой подход позволяет выработать более совершенный механизм обратной связи и регулярно корректировать технологии подбора кандидатов на основе накопленного опыта с учетом конкретных ситуативных обстоятельств и новых тенденций на рынке персонала. Важен описанный подход и для проведения более взвешенной и аргументированной оценки эффективности работы кадровых служб, а также для создания благоприятных условий для решения ряда актуальных для современных организаций задач (оптимальная расстановка персонала, организация карьерного роста и развития сотрудников; мотивация как сотрудников организации, так и работников кадровых служб).

В третьем параграфе «Особенности подбора персонала с использованием информационных технологий» раскрываются особенности подбора персонала с использованием информационных технологий, анализируется содержание понятия «информационная технология», под которым понимается совокупность внедряемых в системы организационного управления принципиально новых средств и методов создания, передачи, фиксации, хранения, отображения и обработки данных, представляющих собой относительно завершённые технологические системы, обеспечивающие целенаправленную работу с информационными потоками. Основными преимуществами применения информационных технологий являются: низкий уровень трудозатрат, полифункциональность и высокие модификационные показатели.

Широкое внедрение в организационные структуры высокоэффективных информационно-управленческих технологий приводит к формированию устойчивой тенденции радикального усовершенствования менеджмента и возникновению концепции информационного менеджмента, выдвигающей требование развития и совершенствования систем обработки данных и знаний до уровня интегрированных автоматизированных систем управления, охватывающих по вертикали и горизонтали все уровни и звенья организации.

Автоматизация ключевых функций управления персоналом позволяет осуществлять и во многом облегчать выполнение многих кадровых работ, в том числе перспективное и текущее планирование кадрового потенциала; организацию подбора, расстановки и движения кадров; систематическое изучение профессиональных и деловых качеств сотрудников; разработку мероприятий по повышению квалификации кадров; оперативный и статистический учет кадров, предоставление руководству необходимой отчетности и др. Использование информационных технологий и средств автоматизации при подборе персонала должно способствовать:

- своевременному удовлетворению потребности в трудовых ресурсах в полном объеме;

- созданию и поддержке комплекса условий, необходимых для оперативного, качественного и эффективного исполнения работниками возложенных на них функций;
- обеспечению оптимального взаимодействия кадровых служб с другими структурными подразделениями.

Среди множества применяемых и разрабатываемых в настоящее время автоматизированных систем, предназначенных для использования в управлении персоналом, можно выделить два основных вида: 1) системы автоматизации учетных кадровых функций; 2) экспертные системы, предназначенные для анализа информации и принятия решений в области управления персоналом (подбор, отбор и оценка персонала, анализ и управление мотивацией, построение карьерограмм, психологическое тестирование, прогнозирование потребности в персонале и планирование расходов на персонал и т.д.).

Одной из современных тенденций подбора персонала является широкое распространение специализированных агентств по подбору персонала, главная задача которых заключается в поиске и подборе специалистов для работы на предприятии-заказчике. В России подобные специализированные агентства по подбору персонала стали интенсивно развиваться с конца 80-х гг. XX века. Быстрое развитие рынка рекрутинговых услуг было обусловлено рядом причин: растущей потребностью организаций всех форм собственности в высоко квалифицированных работниках; значительными трудностями в массовом подборе персонала для вновь создаваемых, реконструированных и возобновляющих работу крупных производственных предприятий; тенденциями информатизации, внедрения «высоких технологий» и глобализации в управление, экономику и бизнес; стремительным развитием системы поиска и подбора персонала с использованием ресурсов сети Интернет.

Профессиональная деятельность по подбору персонала в специализированных агентствах и подразделениях кадровых служб крупных компаний открыла новые огромные возможности на пути усовершенствования методов и стратегий поиска и подбора персонала. Наряду с реально действующими кадровыми агентствами возник целый ряд виртуальных агентств по подбору персонала, предоставляющих широкий спектр кадровых услуг и являющихся привлекательными и удобными как для потенциальных соискателей, так и для компаний-работодателей.

Имеющее место увеличение объема информации о вакансиях по самым различным специальностям создает для работодателей определенные сложности, поскольку у соискателей появился реальный выбор места трудоустройства. В связи с этим каждая компания должна иметь в запасе несколько проверенных способов поиска сотрудников: помимо кадровых и специализированных рекламных агентств работодателям следует самостоятельно заниматься подбором персонала с использованием ресурсов сети Интернет, напрямую обращаться к услугам специализированных периодических изданий, публикующих

информацию по трудоустройству и использовать новые нестандартные способы поиска персонала.

Каждый из этих методов подбора персонала имеет свои достоинства и недостатки, они взаимодополняют друг друга. Таким образом, пока нельзя однозначно утверждать, что поиск работы с использованием ресурсов Интернет является наилучшим способом подбора персонала, но, учитывая современные тенденции, можно предположить, что уже через несколько лет электронные «биржи труда» окажутся гораздо эффективнее других вариантов поиска работы.

Во второй главе «Возможности использования современных кадровых информационных систем в подборе персонала», состоящей из трех параграфов, рассмотрены роль автоматизированных кадровых и корпоративных управленческих и экспертных систем в подборе персонала, а также анализируются основные характеристики современных программных продуктов, используемых в кадровой работе.

Рассматривая в рамках *первого параграфа «Подбор персонала с использованием автоматизированных кадровых систем»* особенности автоматизированных кадровых систем, автор подчеркивает, что современные требования, предъявляемые к работе с кадрами, могут быть удовлетворены лишь при помощи различных средств автоматизации и неосуществимы без применения компьютерной техники, позволяющей в наиболее удобной форме хранить и оперативно предоставлять пользователям необходимую служебную информацию.

Каждый год в России возникает огромное количество компаний, которым необходимы как автономные, предназначенные для реализации конкретных кадровых задач, так и комплексные или интегрированные пакеты, автоматизирующие решение определенной совокупности задач. Главными отличительными чертами кадровых программных продуктов, предназначенных для решения задач в небольших по численности организациях, являются способность работать в автономном режиме, простота эксплуатации и относительно небольшая стоимость.

Сегмент рынка кадрового программного обеспечения для крупных компаний занимают многофункциональные программные комплексы, обладающие возможностями адаптации к особенностям бизнеса практически любого предприятия. В основе создания корпоративных систем лежит принцип контроля над деятельностью не отдельных структурных подразделений компании, а в целом организации. Конечной целью является создание в организации на базе корпоративной компьютерной сети единого информационного пространства.

Современные средства автоматизации позволяют создавать целостные информационные системы, включающие компьютерные сети, периферийное оборудование и программное обеспечение. Они предназначены для обеспечения сбора, хранения, обработки, поиска, выдачи информации, необходимой для использования в управленческой деятельности.

История развития информационных систем, а также изменение целей использования в управлении персоналом средств автоматизации на различных исторических этапах представлены в таблице 1.

Таблица 1

Эволюция концепций использования информационных систем в России

Период времени	Основной концептуальный принцип использования информации	Вид информационных систем	Цель использования	Стиль менеджмента
1950-1960 гг.	Обработка текущей информации - ресурс управления организацией.	Информационные системы обработки расчетных документов, реализованные на электромеханических машинах.	Повышение скорости и облегчение обработки документов, упрощение процедуры обработки расчетов и расчета заработной платы сотрудников.	Традиционный менеджмент.
1960-1970 гг.	Обработка итоговой информации - ресурс производственного развития.	Управленческие информационные системы для производственной информации.	Ускорение процесса, помощь в подготовке и упорядочение отчетной документации.	Эффективный менеджмент.
1970-1990 гг.	Информация - основа принятия эффективных управленческих решений.	Системы поддержки принятия решений. Системы для высшего звена управления.	Выработка наиболее рациональных решений; контроль реализации управленческих решений.	Креативный менеджмент.
1990-2000 гг.	Информация - это экономический стратегический ресурс организации.	Стратегические информационные системы.	Сбор, систематизация, организация эффективного курсирования информации; обеспечение выживания и конкурентное преимущество организации.	Стратегический, антикризисный менеджмент.
2000 г. - настоящее время.	Информация - товар, способный приносить прибыль и являющийся стратегическим ресурсом развития организации.	Корпоративные интернет-системы. Автоматизированные офисы.	Накопление, переработка и продажа информации; переориентация развития и расширение зон влияния организации в основных сферах профессиональной деятельности.	Информационно-технологический менеджмент.

Достижению организационных, экономических и социальных эффектов наряду с профессиональным развитием персонала во многом способствует внедрение современных информационных технологий. Поэтому информационно-технологический подход к управлению организацией предполагает разработку стратегий применения и регулярного обновления информационных технологий. Следует отметить, что одним из ключевых условий успешной работы сотрудников отделов кадров и служб персонала является обязательная автоматизация многих из выполняемых ими функций. Сегодня для этих целей разработаны специальные программы кадрового документооборота. Важно подчеркнуть, что программные продукты, приобретаемые для кадровой работы, необходимо проверять на предмет их соответствия требованиям ГОСТа, так как приходится констатировать, что во многих из них зачастую не реализованы на должном уровне даже наиболее важные функции для работы с кадрами.

Второй параграф «Подбор персонала с использованием корпоративных управленческих и экспертных систем» посвящен анализу современного состояния и тенденций

развития корпоративных управленческих и экспертных систем, а также вопросам их внедрения и функционирования при подборе персонала.

На отечественном рынке пользуются спросом, в основном, российские адаптированные версии зарубежных корпоративных систем. В работе рассматриваются прикладные аспекты, связанные с функциональной структурой и характерными особенностями, достоинствами и недостатками таких популярных корпоративных систем, как SAP R/3, MANMAN/X, IFS, анализируются масштабные проекты внедрения известных западных HR-систем на крупных российских предприятиях. В работе уделяется внимание использованию отечественных систем управления бизнес-процессами - популярным разработкам компаний «АйТи», «Инфин», «Инфософт». Наиболее перспективными программными продуктами данного класса являются системы «Магнат» и «Галактика», ключевой модуль которого «Бизнес-Кадр» предоставляет широкие возможности по работе с персоналом как для руководителей, так и для менеджеров по персоналу.

Очевидно, что зарубежные кадровые системы способны привнести на отечественные предприятия положительный опыт, накопленный в западной практике управления. С другой стороны, надо очень внимательно подходить к вопросу о том, насколько подобный опыт применим к российским организациям. Постепенно появляются достойные российские аналоги зарубежных программных продуктов, которые отличаются более низкой стоимостью и простотой инсталляции и настройки.

В системах управления персоналом многих крупных отечественных организаций применяются *экспертные системы*, представляющие собой специальные компьютерные программы, моделирующие действия человека-эксперта при решении задач в какой-либо предметной области на основе накопленных знаний и составляющих базу знаний. В создании экспертной системы должен принимать непосредственное участие менеджер по персоналу из штата организации-заказчика; при этом он может выступать как в роли эксперта и самостоятельно моделировать правила, вопросы и выводы, так и в качестве помощника экспертам из других предметных областей в процессе сообщения их знаний экспертной системе.

Значительное внимание в диссертации уделяется рассмотрению новейших экспертных систем пятого поколения, например, интеллектуальной системе психологических исследований «PSY», которая применяется руководителями и специалистами кадровых служб для решения различных управленческих задач, в том числе задач подбора персонала, анализа межличностных отношений в коллективе, ведения баз данных по кадрам. Внедрение экспертных систем в практику подбора персонала позволяет совершенствовать такие традиционные кадровые работы, как компьютерное психофизиологическое обследование и тестирование профессиональной компетентности работников, проведение профессиональной ориентации, профессионального подбора, прием на работу, сокращение штатов, аттестация. Более того, с внедрением экспертных систем становится возможным получение рекомендаций по наиболее эффективному использованию каждого работника в условиях конкретного предприятия, конструирование профилей профес-

сий и должностей, оценка профессиональной пригодности работника, выявление совместимости участников проектных групп, «команд» и выполнение других важных функций.

В диссертации выработаны конкретные рекомендации по использованию компьютерных программ, которые могут быть использованы на различных этапах поиска, подбора и отбора персонала.

В третьем параграфе «Качество программного обеспечения как фактор эффективности использования информационных технологий в подборе персонала» выявляются основные характеристики современных программных продуктов, используемых в кадровой работе. Автором подробно рассматривается перечень характеристик, на основании которых производится выбор и оценка функционального прикладного программного обеспечения по работе с кадрами. В качестве конкретных примеров внедрения в организацию продуктов данного класса рассматривается функциональная структура и характерные особенности двух наиболее популярных отечественных пакетов по работе с кадрами: «БОСС-Кадровик» и «АиТ:\ Управление персоналом», а также рекомендуемая для крупных организаций корпоративная система кадрового документооборота и делопроизводства «CompanyMedia@». В числе достоинств применения последней программы при подборе персонала - наличие подсистемы автоматизации процессов подбора, учета и оценки персонала, предусматривающей возможность не только сбора и хранения информации по внешним и внутренним претендентам, но и поиска резюме кандидатов в сети Интернет с автоматическим размещением заявок на различных сайтах по трудоустройству.

Тенденции развития рынка программного обеспечения таковы, что необходимо оперативно, не менее чем один раз в полгода обновлять как сам парк офисной техники, так и соответствующее программное обеспечение. Поскольку информационно-технологические нововведения являются дорогостоящими, регулярное обновление информационно-технологического обеспечения возможно лишь в преуспевающих компаниях. В то же время устаревшие компьютерные инструменты могут стать одним из факторов, лишаящих компанию конкурентных преимуществ и вести к прямым и косвенным убыткам. В этой связи диссертантом проанализированы необходимые минимальные характеристики системного и программного обеспечения, достаточные для успешной деятельности отдела кадров организаций.

При современной насыщенности рынка кадровых программных продуктов невозможно остановиться подробно на описании каждой программы, обозначить ее преимущества и недостатки. Специалисты отдела кадров, много лет применявшие ручную обработку информации, не всегда в состоянии правильно оценить качество предлагаемых программ, поэтому автором предпринят аналитический обзор, цель которого заключается в определении критериев выбора кадрового программного продукта, пригодного для эффективного использования в процессе подбора персонала.

Все существующие ныне программы, имеющие отношение к кадровому делопроизводству, можно условно отнести к шести группам:

- многофункциональные кадровые программы;

- программы для кадровой бухгалтерии;
- программные комплексы;
- программы, автоматизирующие определенную кадровую функцию;
- программы аттестации кадров;
- готовящиеся к выходу программы.

Для данной цели представлена классификация программ, имеющих отношение к работе отдела кадров. Список программных продуктов был предварительно «отсортирован» с учетом следующих параметров: предложение готовой программы; наличие определенного набора функций; назначение для широкого спектра компаний; относительная известность торговой марки; сопоставимое соотношение цены и качества; поддержка пользователей. Таким образом, было выделено две категории кадровых программ: программы, специально создаваемые для отдела кадров, и программы, несущие информацию для других программ. Нельзя утверждать, что все программы второй категории «по умолчанию» непригодны в работе менеджера по персоналу. Однако, по всей видимости, программы первой группы уже в самом ближайшем будущем вытеснят все непрофильные, вспомогательные программы.

Анализ программных продуктов позволяет сделать следующие выводы:

- пользователям предлагается большое количество устаревших DOS-программ;
- из всего многообразия бухгалтерских программ к применению в отделе кадров может быть рекомендовано лишь ограниченное количество продуктов, имеющих необходимый минимум кадровых функций;
- некоторые импортные программы разработаны с учетом нормативов, противоречащих российскому трудовому законодательству;
- приобретение, установка и настройка импортных программ под задачи конкретного предприятия требует весьма значительных затрат, не включаемых в стоимость программного продукта;
- в настоящее время имеет место интенсификация разработки программного продукта, вследствие чего ожидается выход ряда принципиально новых программных продуктов;
- во многих случаях при выборе программного обеспечения необходимы специальные консультации с опытными пользователями;
- критериями выбора кадрового программного обеспечения являются: характеристики операционной среды, обеспечение выполнения функций именно отделом кадров, возможность создания конфигураций «под клиента», наличие и приемлемая стоимость сетевой версии, возможность выбора дополнительных функций, наличие системы безопасности, стабильность работы программы, наличие интуитивно понятного интерфейса, приемлемая скорость работы, возможности совместной работы с другими программами и приложениями;

- для долговременной успешной работы пользователю необходима самостоятельная сетевая кадровая программа, созданная для операционной системы Windows с обширным поиском и несколькими базами данных, мощным модулем штатного распечатывания, набором шаблонов документов и удобным интерфейсом;
- основными характеристиками, отличающими качественную кадровую программу, являются: возможность выполнения кадровой работы, полифункциональность; модульный принцип построения, ориентированный на работу многих пользователей; сквозной принцип перемещения данных; наличие сервисных услуг, позволяющих обеспечить тесную взаимосвязь разработчиков программного продукта с действующими менеджерами по персоналу; приемлемое соотношение цены и качества программного продукта.

Третья глава «Подбор персонала коммерческих организаций с использованием информационных технологий (на примере компаний «МВ-Офисная техника» и «АмиПринт»)» включает в себя три параграфа.

Первый параграф «Подбор персонала с использованием компьютерного тестирования» раскрывает основные особенности подбора персонала с использованием широко применяемых методов тестирования, а также включает подготовительные материалы, составляющие необходимую методологическую основу для последующей разработки автором комплексного компьютерного теста «Менеджер», предназначенного для подбора персонала на достаточно востребованную в современных коммерческих организациях и на рынке труда должность «менеджер по продажам». Выбор объекта для проведения тестирования был связан также с тем, что позиция менеджера по продажам занимает исключительно важное место в иерархической структуре любой коммерческой организации. Грамотно проводимый подбор специалистов на эту должность во многом определяет эффективность функционирования всей коммерческой организации.

В параграфе содержатся результаты проведенного диссертантом экспертного опроса, имеющего целью выявление профессионально значимых качеств, необходимых для успешной работы менеджеров по продажам. При проведении опроса была использована методика ранжирующего вопроса, включающего перечень 48 личностных и деловых качеств²⁵. Опрос проводился в двух коммерческих организациях. В качестве экспертов были опрошены менеджеры по продажам компании «АмиПринт», специализирующейся в области продаж компьютерной техники и сотрудники компании «МВ-Офисная техника», специализирующейся в сфере прямых продаж офисной техники. Экспертный опрос проводился в два этапа: с использованием традиционных технологий (раздаточное анонимное анкетирование на рабочем месте) и с использованием компьютерных технологий (респонденты на рабочем месте заполняли бланк опроса, предоставленный им в электронном виде; заполненные электронные бланки были собраны в единый файл документов).

По результатам экспертного опроса в числе основных качеств, необходимых для эффективной работы менеджера по продажам, были отмечены: профессионализм, коммуникабельность, умение работать в команде, надежность, ответственность; достаточно значимыми оказались: наличие опыта работы, гибкость, обучаемость и готовность к инновациям. Эксперты считают перспективными с точки зрения возможности достижения профессионального успеха в должности «менеджер по продажам» наличие у кандидатов таких персональных качеств, как внимательность, выдержанность, способность анализировать быстро меняющуюся информацию. В представлении экспертов успешный менеджер по продажам — это человек, имеющий хорошую экономическую подготовку, а также обладающий ярко выраженными лидерскими качествами; следующий правилам и собственным обязательствам; умеющий при необходимости проявлять как гибкость, так и твердость в ведении дел.

Сравнительный анализ преимуществ и недостатков двух используемых при проведении опроса методик позволил сделать вывод о преимуществах использования компьютерных технологий при проведении экспертного опроса, проявляющихся в значительном снижении затрат на проведение опроса и обработку его результатов. Помимо этого тестирование оказалось психологически привлекательным для многих экспертов и вызвало у них значительный интерес.

Результаты экспертного опроса послужили основой для разработки программы комплексного компьютерного тестирования персонала коммерческой организации.

Второй параграф «Разработка программы комплексного компьютерного тестирования персонала коммерческой организации (на примере компаний «МВ-Офисная техника» и «АмиПринт»)» содержит описание разработанной диссертантом программы комплексного компьютерного тестирования «Менеджер». Комплексный компьютерный тест «Менеджер» может быть использован как для подбора кандидатов на должность сотрудников отдела продаж коммерческой организации, так и для оценки профессиональной пригодности действующих сотрудников отделов продаж. Использование данной программы для подбора персонала позволяет значительно сэкономить затраты на обучение работников за счет отсева кандидатов, заведомо не обладающих необходимыми качествами для эффективной работы в данной должности. Задача тестирования состоит также в сокращении рабочего времени специалистов службы персонала, оставляя для проведения личного собеседования (интервью) только перспективных кандидатов.

В применении к действующим сотрудникам программа комплексного компьютерного тестирования «Менеджер» может служить важным инструментом для принятия ответственных кадровых решений, в том числе: поручение перспективных заказов и расширение фронта работы, премирование или, наоборот, депремирование и увольнение по причине несоответствия работника занимаемой должности.

²⁵ При составлении инструментария опроса использовались работы и диссертационные исследования А.П. Егоршина, А.Л. Кибанова и Г. Айзенка, Э.Р. Гоманковой, В.А. Сушко, Л.Б. Садовниковой-Крысик, В.В. Лосева.

Диссертантом дается краткая характеристика программной оболочки «Менеджер»: представлены ее конфигурация, структура, основные возможности и особенности, связанные с практическим применением теста. Кроме того, приводится разработанная диссертантом оригинальная система подсчета баллов и даются рекомендации по обработке результатов тестирования и их последующей интерпретации.

Использование программы комплексного компьютерного тестирования «Менеджер» при подборе персонала имеет ряд преимуществ:

- четкость и простота структуры теста, способствующая его быстрому освоению пользователями без специального обучения;
- модульная структура теста, облегчающая возможность его модификации и модернизации (добавление и удаление отдельных блоков);
- несложные для понимания вопросы, не требующие специальной предварительной подготовки испытуемых перед тестированием;
- возможность измерения широкого спектра личностных качеств, расширяющая сферы применения теста в различных областях менеджмента;
- подробная и разносторонняя проверка профессиональной подготовки (наличие специальных блоков проверки уровня языковой, маркетинговой и компьютерной подготовки);
- объективность оценки деловых и личностных качеств тестируемых, обеспечиваемая за счет автоматизации процесса тестирования и обработки результатов тестов, а также - при соответствующей модификации программы - анонимности тестирования;
- оперативная автоматическая обработка результатов тестов, существенно увеличивающая пропускную возможность служб подбора персонала; визуализация ряда заданий (наиболее сложные задания снабжены иллюстрациями), облегчающая их понимание и восприятие;
- возможность организации удаленного тестирования посредством видеосвязи, территориально расширяющая аудиторию кандидатов;
- простота реализации возможности централизованного и синхронизированного управления временем тестирования при выполнении отдельных заданий;
- психологический комфорт, создаваемый отсутствием экзаменаторов;
- возможность сокращения затрат, связанных с привлечением к тестированию высококвалифицированных специалистов организации в качестве экспертов.

В третьем параграфе «Рекомендации по использованию программ комплексного компьютерного тестирования персонала коммерческой организации» представлены результаты апробации программы комплексного компьютерного тестирования «Менеджер». Апробация программы проводилась среди 62 сотрудников отдела продаж компании «МВ-Офисная техника» в компьютерном и в традиционном варианте. Следует отметить наиболее важные результаты сравнительного анализа особенностей применения

этих двух методов тестирования. Если сравнивать среднее суммарное время прохождения теста в компьютерном варианте и время, затрачиваемое на заполнение этого же опросника вручную, то использование компьютерного варианта теста дает выигрыш во времени на 34%.

Численные показатели результатов тестирования свидетельствуют о том, что большинство тестируемых отличается достаточной профессиональной компетентностью. Было выявлено, что у большинства тестируемых лиц в достаточной степени выражены личностные качества, характеризующие успешного менеджера по продажам.

Диссертантом подробно рассмотрены наиболее показательные примеры профилей тестирования и приводятся необходимые рекомендации по интерпретации результатов; предлагается система подведения итоговой оценки по результатам тестирования сотрудников отдела продаж компании «МВ-Офисная техника». Было выявлено, что 57% опрошенных способно эффективно выполнять обязанности менеджера по продажам. Остальным сотрудникам было рекомендовано пройти курсы повышения квалификации по тем областям профессиональных знаний, где ими были показаны невысокие результаты, а также принять участие в профессиональных тренингах, направленных на развитие недостаточно выраженных качеств.

Апробация, проведенная в успешно функционирующей коммерческой организации, показала, что программа комплексного компьютерного тестирования «Менеджер» может быть использована в коммерческих организациях в следующих сферах управленческой деятельности:

- при подборе персонала, что позволяет оперативно получать объективную информацию о личностно-деловых качествах кандидата на вакантную должность и наглядно сравнивать их с данными других кандидатов;
- для диагностики профессиональных знаний сотрудников;
- при аттестации персонала, что позволяет объективно подходить к формированию кадрового потенциала, а также определять принципы развития (обучение, повышение квалификации) персонала;
- для осуществления организационной диагностики, проводимой как внешними консультантами, так и собственной службой персонала, что позволяет оптимизировать организационную структуру и систему управления;
- для выявления наиболее перспективных молодых специалистов из числа студентов старших курсов;
- для профориентации школьников и привлечения абитуриентов на коммерческие отделения профильных учебных заведений;
- для проведения количественных социологических исследований;
- для организации консультирования населения в области выбора профессии и переквалификации.

В Заключении диссертации сформулированы основные выводы, предложены рекомендации по осуществлению подбора персонала с использованием информационных технологий. При этом подчеркивается, что подбор персонала должен осуществляться на высоком профессиональном уровне с использованием социально и психологически выдержанных, предметно и этически корректных методик и технологий. Помимо этого представлены предложения по разработке, и совершенствованию программ комплексного компьютерного тестирования персонала и их внедрению в практику подбора персонала коммерческих организаций и определены направления и приоритеты дальнейшего исследования проблем подбора персонала с использованием информационных технологий.

Основные положения диссертации отражены в следующих публикациях:

1. Ашурко В.Ю. Использование информационных технологий в управлении персоналом // Ученые труды. Вып. 2. Раздел IV. Научная жизнь. Ломоносовские чтения 2003 года на ФГУ МГУ им. М.В.Ломоносова. - М.: Университетский гуманитарный лицей, 2003. (0,2 п.л.);

2. Ашурко В.Ю. Информационные технологии в управлении персоналом // Теория и практика управления: новые подходы. Вып. 2. - М.: Университетский гуманитарный лицей, 2004. (0,6 п.л.);

3. Ашурко В.Ю. Автоматизированные информационные технологии в управлении персоналом // Теория и практика управления: новые подходы. Вып. 3. - М.: Университетский гуманитарный лицей, 2004. (0,6 п.л.).

Напечатано с готового оригинал-макета

Издательство ООО "МАКС Пресс"

Лицензия ИД N 00510 от 01.12.99 г.

Подписано к печати 21.01.2005 г.

Формат 60x90 1/16. Усл.печ.л. 1,5. Тираж 80 экз. Заказ 019.

Тел. 939-3890. Тел./факс 939-3891.

119992, ГСП-2, Москва, Ленинские горы, МГУ им. М.В. Ломоносова,
2-й учебный корпус, 627 к.

16 GE3 2055

1970