

## **КООРДИНАЦИЯ ИНФОРМАЦИОННЫХ ПОТОКОВ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ**

*В статье проведено исследование координации информационных потоков в системе управления персоналом организации.*

**Ключевые слова:** информация, информационные потоки, координация, персонал, управление персоналом.

COORDINATION OF INFORMATION FLOWS  
IN THE SYSTEM OF ORGANIZATION PERSONNEL MANAGEMENT

*The research on coordination of information flows is conducted in the system personnel management.*

**Keywords:** information, information flows, coordination, personnel, personnel management.

Информация является необходимым условием успешного функционирования рыночной экономики.

Информация — один из ключевых ресурсов, без которого невозможна эффективная деятельность. Эффективность работы организации в значительной мере зависит от наличия необходимой и достаточной информации, скорости ее преобразования в директивы, планы, проекты и действия, от координации информационных потоков в системе управления персоналом организации.

Отметим, что теоретические исследования и разработка основ координации информационных потоков в системе управления персоналом организации в настоящее время находятся в начальной стадии, что отражается в недостаточном освещении этих вопросов в научной литературе — как отечественной, так и зарубежной. В то же время отдельным аспектам посвящен ряд научных трудов. Существенный вклад в исследование информационных потоков в системе управления персоналом организации и их координации внесли следующие зарубежные и отечественные ученые: Д. Коул, Г. Мартин, Д. Ульрих, А. Кибанов, В. Потемкин и другие.

Анализируемая нами система управления персоналом организации как функциональная подсистема представлена на рис. 1. Ее особенностью является то, что она отражает возможные направления развития исследуемой организации в сложившихся условиях. Систему управления персоналом нельзя отделить от системы управления организацией, так как первая включает не

только функциональные подразделения, занимающиеся работой с персоналом, но и всех линейных руководителей — от директора до руководителя среднего звена, а также руководителей функциональных подразделений, выполняющих функции научно-технического, производственного, экономического руководства, управления внешними хозяйственными связями и персоналом. Система управления персоналом является основой системы управления организацией.

Система информационных потоков, связанных с управлением персоналом, должна органично встраиваться в общую систему работы организации, иначе произойдет отторжение сотрудниками навязанной им схемы. Информация, которая собирается в системе информационных потоков для обработки и анализа, должна отвечать следующим требованиям:

- своевременность, т. е. поступать тогда, когда еще имеет смысл ее анализировать;
- достоверность;
- релевантность, т. е. информация должна помогать принимать решения;
- полезность (эффект от использования информации должен перекрывать затраты на ее получение);
- полнота, т. е. не должно быть упущений;
- понятность, т. е. информация не должна требовать «расшифровки»;
- регулярность поступления.

Основываясь на функционально целевой модели системы управления организацией, рассмотрим содержание информационных потоков наиболее важных цепочек.



Рис. 1. Функционально-целевая модель системы управления ИТ-организацией

Рассмотрим содержание информационного обмена звена «Генеральный директор» — «Подсистема управления развитием организации».

Информационные потоки на уровне «Генеральный директор» (ГД) — «Подсистема управления развитием организации» (ПУРО) должны обеспечивать восприятие ПУРО актуальной информации от всех подсистем, а также от внешней среды. Они направлены на подготовку будущей стратегии развития организации или корректировку существующей. Потoki характеризуются большими объемами, значительным уровнем сложности, относительной длительностью периода сбора, хранения и обработки.

Содержание цепочки «ГД» — «Подсистема управления персоналом» (УП) предполагает на основе запросов информационный обмен и предоставление информа-

ции в направлении реализации: кадровой политики; подбора, оценки, адаптации и обучения персонала.

Информационный обмен в звене «Генеральный директор» — «Подсистема управления маркетингом» (ПУМ) предполагает формирование запросов от ГД к ПУМ, ориентированных на предоставление обобщающей информации относительно состояния рынка, на котором действует организация, тенденций, закономерностей, т. е. мониторинга рынка и места организации, ее рыночного сегмента. Кроме того, должна быть предоставлена информация, характеризующая внутреннее состояние организации:

- финансовая и бухгалтерская отчетность;
- материалы о результатах аудиторских проверок;
- складская документация;

- отчеты о продажах (предоставлении услуг);
- деловая корреспонденция;
- благодарственные письма;
- рекламации;
- отчеты представителей;
- протоколы заседаний правления или совета директоров;
- результаты внутренних проверок;
- бизнес-план и аналитические материалы к нему.

При наличии соответствующих функциональных подразделений информация может предоставляться этими подразделениями. При этом ее координация и обобщение должны осуществляться аналитической группой.

Результат взаимодействия звена «ГД» — «ПУМ» — это корректировка стратегии организации в соответствии с требованиями рынка.

Информация используется как ресурс для исполнения служебных функций, а также как средство служебных коммуникаций, поскольку последние осуществляются в процессе передачи различных сведений.

Информационные сообщения в организации могут быть директивными и обеспечивающими функционирование. Документированные сообщения, как правило, имеют формат официально установленных реквизитов, недокументированные — произвольную форму.



Рис. 2. Структура информационных потоков

Директивная информация предназначена для уведомления о том, кому, что и в какие сроки нужно выполнить; обеспечивающая информация содержит сведения нормативного характера о правилах поведения, порядке исполнения функций и операций, а также данные, расширяющие профессиональные знания персонала. Кроме того, существует смешанный вид сообщений, объединяющий директивные и обеспечивающие сведения [9; 11].

В анализируемой компании, как и в других небольших компаниях с невысокой интенсивностью документооборота, функции информационного обеспечения, как правило, децентрализованы. Это означает, что подразделения в основном занимаются самообеспечением. Централизованная составляющая этой функции сводится к распределительной деятельности секретаря при передаче входящей и отправке исходящей почты, а также в соединении сотрудников с внешними и внутренними абонентами.

Из рис. 2 следует, что с усложнением структуры и состава информации, содержащейся в информационных сообщениях информационного потока, необходимо создание информационного центра организации, который должен выполнять координацию информационных потоков.

Блок координации обеспечивает регистрацию директив, планирование собственных работ, координацию информационных потоков, отчитывается перед руководством об исполнении директив.

Блок информационного обеспечения реализует следующие функции обработки входящей и исходящей документированной информации:

- регистрацию информационных сообщений;
- маршрутизацию;
- комплектование;
- обработку информации (поиск по запросам, архивирование, регистрацию, экс-

пертизу, поддержание базы данных в актуальном состоянии);

- доставку руководству и подразделениям.



Рис. 3. Функциональная схема координационно-информационного центра организации

Следующим шагом в направлении развития, укрупнения организации и обеспечения эффективного управления персоналом может быть наделение подразделений КИЦ большими полномочиями в следующих направлениях. Блок координации может быть реорганизован в отдел оперативного планирования, учета и отчетности и отдел оперативного управления. Блок информационного обеспечения может быть реорганизован в отдел информационного обеспечения. При этом качество работы КИЦ будет определяться результатами функционирования персонала организации за счет улучшения информационного обеспечения [10].

Отдел информационного обеспечения должен выполнять две основные функции обработки входящей и исходящей информации (как внутренней, так и внешней). Первая — идентификация информации.

Вторая — управление информацией. Вторая функция предполагает экспертизу информации, управление документооборотом, логистику и выполнение архивных подфункций [7].

Традиция информационного самообеспечения организации не обременена сложными технологиями, не отвлекает дополнительные штатные ресурсы. Ее достоинством является прямой оперативный доступ пользователей к источникам информации, которая принадлежит им по целевым и функциональным признакам. При таком положении дел каждый солидный отдел создает собственный архив, отвечающий требованиям данной конкретной службы. Однако при большом потоке документов и штатной численности офиса, превышающей 30 человек, недостатки децентрализованной системы управления информационными потоками становятся заметнее чем ее достоинства.

На основе проведенного анализа были выявлены следующие недостатки исследуемой организации.

Во-первых, значительная часть данных, пригодных для многофункционального применения, становится труднодоступной из-за децентрализованного способа хранения (в архивах профилирующих отделов). Поэтому необходимо наладить одновременный доступ к источникам данных для разных специалистов.

Во-вторых, отделы, монополизировавшие определенные источники информации, формируют базы данных с учетом лишь своих, узковедомственных потребностей. Форматы баз данных, создаваемых в разных подразделениях, как правило, не совпадают. В результате много времени уходит на переоформление, дополнение или коррекцию информации при повторном или параллельном использовании. Часто одни и те же сведения механически переносятся (или даже перепечатываются) из

одних таблиц в другие, по-иному отформатированные.

В-третьих, в ряде случаев по причине межличностных и межведомственных противоречий информация попросту утаивается.

В-четвертых, несопоставимость форматов сужает возможность использования и извлечения данных и новых знаний для поддержания функционирования и дальнейшего развития компании.

В-пятых, децентрализация в управлении организацией ИТ-комплекса способствует развитию множества несовместимых программных средств обработки данных. И чем их больше, тем больше препятствий для эффективного управления.

В-шестых, функция поддержания и развития информационной технологии, которая является основой инфраструктуры управления, в децентрализованной системе не имеет ответственного координатора и развивается спонтанно: в лучшем случае — под влиянием ИТ-подразделения, в худшем — инициативных руководителей непрофильных ведомств, монополизирующих отдельные источники информационных ресурсов. Надо отметить, что передача функций развития информационных технологий ИТ-специалистам, перегруженным проблемами технического характера, тоже не является решением проблемы, поскольку данная деятельность — одно из важнейших стратегических направлений, тесно связанное со спецификой организации управления.

Руководство им должны осуществлять системные бизнес-аналитики — специалисты в области организационных структур, бизнес-процессов и экономики.

Функция координации включает следующие процедуры:

- регистрацию директив;
- разделение их на задачи и работы, которые должны быть поручены исполнителям (подразделениям);

- планирование сроков и результатов исполнения;
- доведение планов до исполнителей;
- поиск и доставка необходимой для выполнения работ информации;
- контроль исполнения и предоставления отчетов о результатах выполнения директив.

Реализация указанных функций предполагает затраты, имеющие характер реализации навыков, умений, знаний, интеллекта, квалификации, опыта, в конечном счете укладываемые в определенные временные рамки.

Последние тесно связаны с финансовыми затратами. Например, консультант-менеджер по предоставлению услуг может осуществлять интеллектуальный поиск данных в базе знаний компании и во

внешних источниках информации, а также может готовить отчеты по запросам пользователей, в том числе составлять предметные и систематические каталоги для поиска информации в базе знаний организации.

Ценность концепции контроллинга заключается в комплексности и увязанности между собой информации из различных областей функционирования организации.

Роль контроллинга в повышении эффективности исследуемой организации показана в таблице [1; 3; 4].

Инструментарий контроллинга можно классифицировать по двум критериям:

- области применения — какие задачи помогает решить данный инструмент;
- периоду действия — оперативный или стратегический.

#### Роль контроллинга в повышении эффективности процессов управления

<i>Критерий эффективности процессов управления</i>	<i>Роль контроллинга в повышении эффективности процессов управления</i>
Уровень управляемости процессов	Координация, анализ, контроль над постановкой и сопровождением процессов принятия и реализации решений. Повышение информационной целостности системы, отдельных подсистем
Ориентированность на поставленную цель	Стратегическая координация принимаемых решений, деятельности подразделений, персонала. Обеспечение взаимосвязи внешних источников стратегических целей и персонала. Обеспечение соответствия оперативных планов стратегическим. Обеспечение информационной целостности подразделений
Длительность цикла и уровня прямоочности процессов управления	Экономия времени принятия управленческого решения. Интеграция подразделений
Конкретный механизм реализации процесса	Внесение коррективов в процессы управления в результате мониторинга производственной системы
Результативность	Сокращение рисков принятия управленческого решения, не соответствующего цели. Сокращение времени принятия управленческого решения на этапах стратегического планирования, рисков принятия необоснованных стратегических целей и ориентиров

С этой целью составляется структурная схема предприятия, на которой указываются входящие и выходящие из подразделений информационные потоки, а также базы данных, существующие внутри подразделений («как есть»). Далее задаются основные требования к системе управленческой отчетности («как надо»).

В частности, устанавливаются:

- пользователи различной информации;
- периодичность и формат входящих информационных потоков подразделений. Должен выполняться принцип уменьшения количества предоставляемой информации с движением вверх по иерархической лестнице;

- периодичность и формат выходящих информационных потоков.

Результатом применения контроллинга является сокращение времени реализации управленческих воздействий в системе управления персоналом в исследуемой организации, что обуславливает:

- решение проблем неуправляемости на предприятии;
- упорядочивание информационных потоков внутри организации;

- минимизацию рисков принятия неоптимального варианта управленческого решения;

- выявление экономических резервов и высвобождение дополнительных ресурсов деятельности;

- координацию управленческих воздействий на предприятии в рамках единого информационного поля.

Итак, отметим, что контроллинг создает определенные преимущества в управлении анализируемой организацией:

- 1) высокий уровень прозрачности деятельности, достигаемый посредством контроллинга, позволяет вовремя обнаруживать слабые места и будущие угрозы;

- 2) реализуя функцию планирования, контроллинг гарантирует управление предприятием, ориентированное на выбранную стратегию развития; поиск решений становится более обоснованным и быстрым;

- 3) улучшение коммуникации ведет к более корректному информационному взаимодействию филиалов, региональных подразделений с головной организацией;

- 4) через контроллинг достигается улучшение управления персоналом.

### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Аудит и контроллинг персонала организации / П. Э. Шлендер, М. Е. Смирнова, Н. П. Петроченко. М.: Вузовский учебник, 2010.
2. Дайле А. Практика контроллинга: Пер. с нем. / Под ред. и с предисл. М. Л. Лукашевича, Е. Н. Тихоненковой. М.: Финансы и статистика, 2003. Пер. изд.: *Deyhle A. Controller Praxis. — Management Service.*
3. Контроллинг / А. М. Карминский С. Г. Фалько, А. А. Жевага, Н. Ю. Иванова. М.: Финансы и статистика; Инфра-М, 2009.
4. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Е. А. Ананькина, С. В. Данилочкин, Н. Г. Данилочкина и др.; Под ред. Н. Г. Данилочкиной. М.: Аудит; ЮНИТИ, 1999.
5. Корпоративные репутации, брендинг и управление персоналом. Стратегический подход к управлению человеческими ресурсами / Грэм Мартин, Сьюзан Хетрик. М.: IDT Publishers, 2007.
6. Контроллинг стратегии развития предприятия / А. И. Шигаев. М.: Юнити-Дана, 2008.
7. Управление информационными потоками: Сборник трудов Института системного анализа Российской академии наук. М.: Едиториал УРСС, 2002.
8. Управление персоналом в современных организациях / Дж. Коул. М.: Вершина, 2004.
9. Потемкин В. К. Управление персоналом: Учебник для вузов. СПб., 2010.
10. Управление персоналом: Энциклопедия / Под ред. А. Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2009.
11. Эффективное управление персоналом. Новая роль HR-менеджера в организации/ Дэйв Ульрих. Киев: ИД «Вильямс», 2007.

## REFERENCES

1. Audit i kontrolling personala organizacii / P. E. Shlender, M. E. Smirnova, N. P. Petrochenko. M.: Vuzovskij uchebnik, 2010.
2. *Dajle A.* Praktika kontrollinga: Per. s nem. / Pod red. i s predisl. M. L. Lukashevicha, E. N. Tihonenko-voj. M.: Finansy i statistika, 2003. Per. izd.: *Deyhle A.* Controller. Praxis. — Management Service.
3. Kontrolling / A. M. Karminskij, S. G. Fal'ko, A. A. ZHevaga, N. Ju. Ivanova. M.: Finansy i statistika, Infra-M, 2009.
4. Kontrolling kak instrument upravlenija predprijatiem / E. A. Anan'kina, SV. Danilochkin, N. G. Danilochkina i dr.; Pod red. N. G. Danilochkinoj. M.: Audit; JUNITI, 1999.
5. Korporativnye reputacii, brending i upravlenie personalom. Strategicheskij podhod k upravleniju chelovecheskimi resursami / Grjem Martin, S'juzan Hetrik. M.: IDT Publishers, 2007.
6. Kontrolling strategii razvitija predprijatija / A. I. SHigaev. M.: Juniti-Dana, 2008.
7. Upravlenie informacionnymi potokami. Sbornik trudov Instituta sistemnogo analiza Rossijskoj akademii nauk. M.: Editorial URSS, 2002.
8. Upravlenie personalom v sovremennyh organizacijah / Dzheral'd Koul. M.: Vershina», — 2004.
9. *Potemkin V. K.* Upravlenie personalom: Uchebnik dlja vuzov. SPb., 2010.
10. Upravlenie personalom. Enciklopedija/ Pod red. A. Ja. Kibanova. M.: INFRA-M, 2009.
11. Effektivnoe upravlenie personalom. Novaja rol' HR-menedzhera v organizacii / Djeju Ul'rih. Kiev: ID «Vil'jams», 2007.