

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ



АКАДЕМИЯ НАЦИОНАЛЬНОЙ БЕЗОПАСНОСТИ,
ОБОРОНЫ И ПРАВОПОРЯДКА

Кафедра «Информационные технологии»

**Н.Ф. Пушкарев, В.А. Фролов,
Н.Н. Пушкарев**

ПРИМЕНЕНИЕ ПЭВМ В РАБОТЕ С КАДРАМИ

*Учебное пособие
для слушателей академии*

Агентство печати «Наука»
Москва
2007

УДК 651
ББК 65.050.2
П 91

Под научной редакцией
доктора экономических наук, профессора,
Пушкарева Николая Федосеевича

Рецензенты:

- Волков В.К.** зав. кафедрой информатики Российской экономической академии им. Г.В. Плеханова, докт. экон. наук, профессор, действительный член Международной академии информации
- Жирков О.А.** доцент кафедры информатизации государственной службы РАГС при Президенте РФ, канд. техн. наук, доцент
- Передерий Н.В.** доцент кафедры Российского государственного технического университета им. Циолковского, канд. экон. наук, доцент

Пушкарев Н.Ф., Фролов В.А., Пушкарев Н.Н.

Применение ПЭВМ в работе с кадрами: учебное пособие / Под науч. ред. д.э.н, проф. Н.Ф. Пушкарева. — М.: АП «Наука», 2007. — 144 с.

В учебном пособии раскрывается как опыт применения ПЭВМ, так и историческое использование компьютерной техники в современной России и за рубежом.

Предназначено для слушателей и профессорско-преподавательского состава академии.

УДК 651
ББК 65.050.2

Состав и содержание учебного пособия
обсуждено и одобрено на заседании кафедры
(Протокол № 4 от 22.03.2007 г.)

ПРЕДИСЛОВИЕ

Отечественный и зарубежный опыт показывает, что в настоящее время сложилась общая, достаточно традиционная методология создания информационных систем. Однако практика разработки, внедрения и ввода в эксплуатацию АИС организационного управления показывает, что подходы к их созданию претерпели значительные изменения.

Причиной этого явились следующие обстоятельства: во-первых, изменилась технология программирования из-за совершенствования и развития методов и средств программирования; во-вторых, повысились требования пользователей и заказчика к срокам и качеству создаваемых информационных систем; в третьих, в технологии разработки ИС наметилась тенденция широкого использования CASE-средств, обеспечивающих эффективность разработки информационных систем.

В процессе создания АИС разработчик, как правило, объединяет отдельные этапы и учитывает возможность возврата к любому из них при оперативном изменении требований к ИС. При этом изменяются акценты и виды работ на каждом этапе проектирования ИС.

Все это позволяет и в дальнейшем совершенствовать методологию разработки, внедрения и развития технологии сопровождения информационных систем.

Следует, к сожалению, заметить, что в целом проблема исследования в широком диапазоне (от разработке до внедрения и эксплуатации современных систем организационного управления) до сих пор в России не ставилась и не решалась.

Однако надо быть объективным и отметить, что в СССР проводились исследования по разработке Общегосударственной автоматизированной системы (ОГАС), основанной на Государственной сети вычислительных центров (ГСВЦ). В рамках этих исследований успешно велись разработки автоматизированной системы «Кадры и население» по заказу МВД

СССР. Разработчиком этой системы был Всесоюзный научно-исследовательский институт проблем управления Государственного комитета по науке и технике (ВНИИПОУ ГКНТ СССР). При этом в институте был создан Совет главных конструкторов «АСУ-кадры», председателем Совета был его основатель проф. Н.Ф. Пушкарев.

Необходимо также отметить, что в СССР имелись значительные успехи во внедрении «АСУ-кадры» во многих министерствах и ведомствах СССР и в связи с этим накоплен значительный теоретический и практический опыт. К сожалению, наработанный теоретический материал и практический опыт не заслуженно забыт.

Качественное проектирование и применение АИС значительно повышает уровень управления персоналом государственных предприятий и организаций.

Проректор по научной работе
Академии национальной безопасности, обороны
и правопорядка, действительный член Международной
академии информатизации, докт. экон. наук, профессор
Пушкарев Н.Ф.

ВВЕДЕНИЕ

Практически уже каждому известно, что персональный компьютер стал неотъемлемой частью любой организации. В деловой сфере вращается слишком большой объем информации, который тяжело запомнить, легко забыть или не учесть. А неучтенная информация часто ведет за собой различные нежелательные последствия, влияющие на работу организаций. Избежать такого рода «забывчивость» можно с помощью электронных устройств в которые легко ввести информацию, а при необходимости обработать, затем оставить ее там на хранение, а в определенный момент времени извлечь и использовать в оперативном режиме.

К сожалению, еще не все функции и задачи переведены на средства вычислительной техники, коим и является компьютер. Зачастую многие предпочитают «старую бумажную систему». Но процесс информатизации продолжается, он не стоит на месте, и все больше и больше появляется сторонников информатизации.

Информатизация — это создание соответствующей машинно-информационной среды взамен исторически сложившихся «бумажных сред», т.е. это формирование машинной информатики взамен традиционной «бумажной».

Сравнительно широкая компания по автоматизации офисов, учреждений начала осуществляться во всем мире, по существу, только в восьмидесятые годы. Стимулирующим эффектом при этом явилось создание на базе ПЭВМ новых информационных технологий. С помощью ПЭВМ стало возможно безбумажное делопроизводство, электронная почта, машинная графика и так далее.

При этом «электронный офис» в значительной степени повышает отдачу работы учреждения.

Потребность в вычислительной технике в работе различных государственных служб очень велика, особенно в кадровой. Через информационные каналы этой службы проходит большое количество разнообразной информации, касающейся всех работников, начиная от руководства и заканчивая рядовыми сотрудниками.

ПЭВМ имеет «дружественное и привлекательное» программное обеспечение с широким использованием графических средств отображения информации, и даже со звуковым сопровождением. Электронный носитель предназначен для тех же самых целей, что и бумага, но обладает несколькими иными, «улучшенными» свойствами, проявляющимися в работе.

Характерным свойством дружественного программного обеспечения ПЭВМ является то, что оно представляется пользователю не в виде про-

граммы, с которой нужно общаться командами, вопросами и ответами на каком-то формальном языке, а в виде дружественной среды, которая воспринимается пользователем также предметно, как поверхность рабочего стола с разложенными на ней объектами — бумагами, папками, канцелярскими принадлежностями. На экране дисплея дается изображение этой среды, а клавиши консоли обеспечивают операционный доступ к ней. Многие объекты, составляющие эту среду, выглядят примерно также, как и аналогичные им объекты, используемые в обычной жизни. Так тексты и таблицы на экране выглядят именно так, если бы они были напечатаны на листе бумаги.

Таким образом, функционирование ПЭВМ (действие программных средств) базируется на общем подходе — они заменяют бумажный носитель информации электронным, сохраняя всю наглядность бумажного документа и придавал невозможную для него пластичность в отношении неограниченного внесения изменений. Эффект от таких свойств тем заметнее, чем больше поля информации не подлежащей изменению, по отношению к подлежащей изменению, добавляемой или изменяемой информации. Именно таким свойством обладает большая часть информации, циркулирующей в системе управления кадрами министерства, т.е. приходится иметь дело с унифицированными бланками, однотипными и повторяющимися документами.

Для разных видов обработки кадровой информации разрабатываются и разного вида пакеты прикладных программ, или комплексы программ. Несмотря на отличительную специфику каждого из таких пакетов, все они обладают общим свойством. Для использования их пользователем при обработке информации в любой прикладной области не требуются специальные знания по вычислительной технике и во всех из них реализован интерактивный (диалоговый) режим работы.

Основной документ, с которым работают сотрудники отдела кадров, это учетные карточки, содержащие основные данные о том или ином работнике. К основным данным о работнике относятся: паспортные данные, документ о полученном образовании, данные о предыдущем месте работы, стаж и так далее. Из таких карточек создаются картотеки, на базе которых кадровые службы готовят оперативную и статистическую отчетность по работникам организации.

Содержание документов и документооборот кадровой службы позволяет сказать, что поток информации, проходящий через сотрудников службы, по своему составу, качеству и объему достаточно велик. Поэтому учет и анализ кадров организации, ведущийся в ручную, утомителен, не говоря о том, что при таком положении дел могут допускаться разнообразные ошибки и неточности, что может привести к нежелательным последствиям.

Ручные формы и методы обработки сведений о работниках не соответствуют современным задачам управления. Такой учет не позволяет подойти к «рабочему» ресурсу с разных точек зрения, четко обосновать и определить параметры подготовки, переаттестации, планирования, подбора, расстановки, переквалификации кадров и т.п.

Для более успешного функционирования организации необходимо активно использовать имеющиеся у него ресурсы, к которым также относятся и кадры. В условиях ручной обработки информации практически невозможно, да и просто неудобно полностью использовать информацию. Если собрать полностью все данные о возможностях и потенциале работника, то учетной карточкой не обойдешься. Для большего объема информации необходимо большее количество бумажных носителей.

1. ОСНОВНЫЕ ЗАДАЧИ И ФУНКЦИИ ОТДЕЛОВ КАДРОВ ОРГАНИЗАЦИИ: исторический аспект

Из всего многообразия задач, решаемых отделами кадров, важнейшими являются задачи, связанные с подготовкой, подбором, расстановкой и воспитанием кадров всех должностных рангов и категорий.

Анализ работы с кадрами показывает, что кадровые органы уделяют внимание следующим основным аспектам:

- экономическому — планомерной подготовке и переподготовке кадров, систематическому повышению квалификации, овладению кадрами экономическими знаниями;
- социальному — регулированию соотношения личных интересов и возможностей работника с общественными интересами, созданию на этой основе планов социального развития производственных коллективов;
- психологическому — созданию на производствах психологически совместимых, работоспособных коллективов, что осуществляется в процессе индивидуального подбора и расстановки работников;
- правовому — проведению в жизнь юридических законов, связанных с соблюдением правовых норм подбора и расстановки кадров.

Система управления кадрами должна обеспечить выполнение следующих функций:

- подбор кандидатур на должности;
- подбор, назначение, перемещение и освобождение инженерно-технических и оперативных работников;
- планирование ежегодной и перспективной потребности в специалистах с высшим и средним специальным образованием;
- разработка перспективных планов дополнительной потребности в рабочих кадрах и определение источников обеспечения этой потребности;
- составление годовых и перспективных планов подготовки и повышения квалифицированных кадров непосредственно на производстве, в курсовой сети, на факультетах и в институтах повышения квалификации;
- подготовка проектов постановлений, приказов и инструкций по вопросам, касающимся обеспеченности предприятий и организаций кадрами, улучшения их материально-бытовых условий, укрепления дисциплины и т.д.;
- рассмотрение жалоб и заявлений работников и принятие мер к устранению причин, порождающих жалобы;
- рассмотрение и подготовка документов, связанных с оформлением персональных пенсий работникам отрасли и членам их семей;
- ведение персонального учета работников;
- составление статистической и оперативной отчетности по кадрам и др.

Ниже рассмотрим работу кадровых подразделений по выполнению некоторых (основных) конкретных задач управления кадрами. Под задачами в данном случае понимаются последовательные логически завершенные стадии выполнения той или иной функции.

Подбор кандидатов для работы на предприятиях и в организациях отрасли. Поступающий на работу представляет в отдел кадров паспорт, военный билет (для военнообязанных), трудовую книжку и документ об образовании. В процессе беседы и ознакомления с документами работник отдела кадров выявляет, соответствует ли кандидатура необходимым требованиям, а также знакомит кандидата с условиями и особенностями работы в объединении (предприятии, организации).

В случае положительного решения кандидату вручается личный листок по учету кадров, даются инструкции по его заполнению и предлагается представить автобиографию, 3 фотокарточки установленного образца и копию диплома об образовании (для лиц, имеющих соответствующее образование). Собранные документы для личного дела должным

образом оформляются и представляются руководству для принятия окончательного решения.

Подбор и расстановка кадров по структурным подразделениям. При выполнении этой функции сотрудники отделов кадров изучают личные и деловые качества работников. Изучение осуществляется как путем личных бесед с работниками, представителями администрации и общественных организаций, так и путем изучения соответствующих документов. Для изучения документов, характеризующих деловые качества работников, в распоряжении отдела кадров имеются личные дела, в которых, кроме первичных документов, составленных при оформлении работника на работу, накапливаются такие документы, как характеристики, рапорты, приказы, объяснительные записки и т.д.

На основе проведенного изучения работников и в соответствии со штатным расписанием отдел кадров подбирает кандидатуры для расстановки по структурным подразделениям и должностям. Каждое назначение предварительно согласуется с непосредственным руководителем структурного подразделения, после чего подготавливается соответствующий приказ о перемещении работников.

Планирование ежегодной и перспективной потребности в специалистах. Основными источниками для его разработки являются:

- перспективные планы по труду;
- штатное расписание подразделений;
- перспективные расчеты убыли работников по различным причинам и т.д.

При разработке годового планирования используются:

- отчетные данные по среднесписочной численности за предыдущий год;
- данные о численности кадров текущего года;
- план по «труду на расчетный год»;
- баланс рабочих по профессиям и специальностям на расчетный год, и т.д.

Подготовка и повышение квалификации кадров. Вопросам подготовки и повышения квалификации кадров уделяется значительное внимание. В связи с этим разрабатываются соответствующие планы. На предприятиях составляется и представляется в министерство на утверждение сводный годовой план-заявка, который затем доводится до сведения и руководства всех предприятий и учреждений. На основании поступивших сведений ведется учет подготовки и повышения квалификации кадров и составляется годовой отчет.

Предоставление отпусков и выходных дней. Одной из важных задач отделов кадров является контроль за своевременным предоставлением

работникам отпусков и выходных дней. По этим вопросам разработана и осуществляется система учета, контроля и отчетности. Ежеквартально в отдел труда и заработной платы представляются показатели задолженности по отпускам и выходным дням. Отдел кадров ведет учет предоставления отпусков в виде записей в личных карточках работников. На их основе составляются сведения о задолженности по отпускам. Графики отпусков, личные карточки и сведения о задолженности по отпускам являются источниками информации для контроля.

Освобождение работников от занимаемой должности и увольнение. Освобождение работников от занимаемой должности производится на основании заявлений самих работников или служебных записок непосредственных начальников в установленном законом порядке.

Основанием для увольнения может служить заявление работника или решение руководства предприятия. Затем, с учетом согласия администрации, работник получает обходной лист. Заполненный обходной лист вместе с заявлением и личной карточкой направляется в сектор учета, где делается запись об увольнении. Одновременно подготавливается приказ об увольнении.

Учет, оперативная отчетность и анализ. Как правило, все изменения по личному составу предприятий, определяемые приказами руководителей, вносятся в личные дела сектором учета. Работники отдела кадров ведут систематическое наблюдение за тем, чтобы все изменения учетных данных отражались в личных делах.

В секторе учета хранятся личные карточки, куда вносятся изменения на основе тех же источников информации, по которым заполняется личное дело работника. Для этой цели работники отделов кадров периодически сверяют записи в личных делах и карточках, не допуская каких-либо расхождений.

На основании учетных документов составляются аналитические формы по составу и движению кадров, в которых приводятся сведения по должностям, полу, возрасту, партийности, образованию, стажу работы и т.д. Они дают возможность проводить анализ количественных и качественных изменений в кадрах и делать практические выводы о направлении работы с кадрами на предстоящий год.

Статистическая отчетность по кадрам. Составление документов статистической отчетности является одной из важнейших функций отдела кадров. Перечень форм статистической отчетности включает в себя значительное количество довольно сложных отчетов, составляемых за 5 лет, за год и за полугодие. Особенность статистической отчетности по кадрам состоит в том, что отчеты представляются не по окончании календарного года, как это обычно делается по основной деятельности предприя-

тия, а на установленную для каждого отчета свою особую дату представления в течение календарного года.

Составление аналитической и справочной документации. Согласно установившейся практике не существует резкой грани между отчетной и аналитической документацией. Все документы отчетного характера, в том числе и вспомогательные, являются материалом для анализа состояния и движения кадров. Отчетные и аналитические документы систематически используются руководством предприятия для получения всякого рода справок текущего характера. Кроме того, разрабатывается значительное количество справочных документов разового характера.

Внесение дополнений и изменений в личные дела работников. Для выполнения этой функции в отделах кадров созданы сектора (группы) учета, которые собирают и хранят всю документированную информацию, необходимую для ведения оперативной и статистической отчетности, а также для выдачи различных справок о личном составе по требованию руководящих органов и других организаций и отдельных лиц. Здесь же хранятся личные дела и трудовые книжки всего личного состава предприятия, а также личные дела уволенных до сдачи их в архив. Основным документом, с которым работает сектор учета, является приказ. На его основании все изменения, происшедшие за время работы (перемещение, изменение в должности, изменение ФИО, поощрения, взыскания и т.п.), вносятся в алфавитную карточку, трудовую книжку и личное дело. Личному делу присваивается индивидуальный учетный номер.

В связи с изложенным, сектор учета взаимодействует со многими подразделениями и выдает различные справки работающим и уволенным с предприятия, отвечает на письменные заявления, различные представления и запросы и т.д.

Для учета принятых и уволенных в секторе учета ведутся соответствующие регистрационные книги. Все сведения, составленные в секторе учета, представляют собой в основном справочный материал для служебного пользования.

Оформление персональных пенсий работникам. При уходе на пенсию документы и представления на работающих оформляются предприятиями. На основании заявления уходящего на пенсию работника отдел кадров заполняет соответствующие документы, и вместе с паспортом и трудовой книжкой в 10-тидневный срок представляет в райсобес по месту жительства оформляемого. Учет оформленных на пенсию ведется в специальной книге по оформлению на пенсию.

При исполнении своих функций в процессе решения многочисленных задач работники отдела кадров вступают в различные взаимоотношения с другими структурными подразделениями, которые также ис-

пользуют в своей работе информацию о кадрах. К ним следует отнести как основные производственные подразделения, так и многочисленные общественные организации и другие сторонние организации. С учетом изложенного выше становится ясно, что проблема управления кадрами является довольно сложной и комплексной.

2. ПРИМЕНЕНИЕ ПЭВМ В РЕШЕНИИ КАДРОВЫХ ЗАДАЧ

Ряд кадровых задач может быть полностью или частично решен с помощью ПЭВМ. Это в первую очередь относится к задачам планирования потребности в кадрах, их учета, анализа и к статистике по кадрам. Определенное место ПЭВМ займут и в решении задач переаттестации, подбора, расстановки, создания резерва кадров, повышения их квалификации. Время же сплошной автоматизации процессов управления кадрами еще не наступило.

Учитывая опыт создания и внедрения автоматизированных подсистем, специалисты выделяют те функции в работе с кадрами, которые могут с успехом осуществляться с использованием средств вычислительной техники и с помощью экономико-математических методов.

Во-первых, это **прогнозирование и планирование потребности предприятия в кадрах**. Решение этой задачи требует применения ПЭВМ и экономико-математических методов. Основная сложность заключается в разработке методики планирования нормативов численности работников, в согласовании организационных вопросов.

Во-вторых, это **расстановка кадров по структурным подразделениям предприятия**. Задача может быть решена с помощью ПЭВМ, если будет создан массив исходных данных всех работников предприятия, а также разработаны формализованные требования к паспортам представителей разных профессий. В последнем случае ПЭВМ сопоставит объективные данные работника с требованиями паспорта. С помощью ПЭВМ возможно составление рекомендаций на занятие вакантных мест.

Третья функция — **переаттестация кадров**. Решение этой задачи представляет значительные трудности с точки зрения как процедурных вопросов, так и обработки информации по результатам переаттестации работников. Значительные объемы этой информации не представляется

возможным обрабатывать вручную. ПЭВМ, использование различных экономико-математических моделей позволят не только быстро обработать экспертную информацию, но и выработать предварительные рекомендации по результатам переаттестации.

Четвертая функция — **работа с резервом кадров на выдвижение**. Известно, что работа по созданию резерва кадров на выдвижение является важнейшей функцией отдела кадров. Не секрет, что нередко она проводится формально. Применение ПЭВМ открывает широкие возможности по совершенствованию работы с резервом на выдвижение. В этом случае ПЭВМ помогает выбрать наиболее вероятных кандидатов для включения в списки резерва на выдвижение. Результаты переаттестации систематически накапливаются в массивах. Находящаяся в памяти ПЭВМ информация позволяет делать

определенные прогнозы служебного продвижения работников. ПЭВМ позволяет систематически обновлять списки резерва кадров на выдвижение, учитывая в них все изменения социально-демографического порядка. ПЭВМ дает рекомендации по исключению из резерва работников при достижении ими определенного возраста, наложении серьезного взыскания и по другим причинам.

Пятая функция — **учет и анализ состава и выдвижение кадров**. Это одна из важнейших функций управления кадрами на предприятии. Четко поставленный учет рабочих и инженерно-технических кадров создает базу для решения практически всех кадровых задач. На основе учета кадров осуществляется анализ их количественного и качественного состава и движения. Учет кадров с использованием ПЭВМ позволяет освободить работников отдела кадров от рутинной работы, которая согласно некоторым исследованиям занимает 50–60% их рабочего времени. Определенная сложность машинного учета кадров заключается в разработке таких первичных форм документов, которые должны быть пригодны как для обработки на ЭВМ, так и для традиционных методов работы с ними. Для анализа состава и движения кадров необходимо подготовить соответствующие обобщенные данные. Решение этой задачи может быть полностью передано ЭВМ.

Шестая функция — **статистическая отчетность по кадрам**. В настоящее время работники отдела кадров готовят значительное количество статистических форм отчетности. Передача данной функции ПЭВМ в значительной мере освободит отделы кадров от рутинной работы.

Седьмая функция — **повышение квалификации рабочих и инженерно-технических работников**. Правильный подход к решению данной задачи позволяет значительно поднять производительность труда, успешнее внедрять научные достижения. Подготовка предварительных списков работ-

ников на повышение квалификации с помощью ПЭВМ также освобождает сотрудников отделов кадров от трудоемкой работы. С помощью ПЭВМ согласно перспективным планам могут быть подготовлены списки лиц, направляемых на учебу.

Восьмая функция — **учет и анализ состояния дисциплины**. Электронная вычислительная техника позволяет учитывать и должным образом перерабатывать информацию о нарушениях трудовой дисциплины и на основе этой информации принимать необходимые меры. Полученная от ПЭВМ информация бывает полезна при подведении итогов социалистического соревнования, помогает более верно определять победителей. Соответствующая персональная или обобщенная информация в виде списков и таблиц выдается работникам отдела кадров и другим заинтересованным службам и общественным организациям.

Девятая функция — **составление плана работы с кадрами**. Информацию для составления этого плана можно получить от ПЭВМ практически по всем вопросам (кто и когда должен пройти переаттестацию, освободить то или иное место, должен быть направлен на повышение квалификации, к кому и когда следует применить воспитательные меры по совершенствованию дисциплины, сколько и когда на предприятие прибудет молодых специалистов, сколько и к какому сроку необходимо подготовить новых работников и т.п.). С помощью информации, накапливаемой в массивах ЭВМ, планы работы с кадрами можно корректировать.

Информатизация функциональных кадровых задач

Информатизация кадровых задач предполагает создание автоматизированных информационных систем, решающих функциональные задачи служб управления персоналом различных организаций.

Следует отметить, что одним из базовых понятий, которым пользуются когда речь идет о методологии проектирования информационных технологий управления персоналом, является понятие «функциональная задача» (подзадача).

Функциональная задача ФЗ включает в себя следующие программы работы с БД:

- создание и ведение комплекса машинных словарей (КМС);
- создание и ведение информационно-поискового тезауруса (ИПТ);
- ввод, довод и корректировка персональных (нормативных) показателей решения задач;
- поиск по реквизитам решения прикладной кадровой задачи.

Ранее под термином «функциональная задача» (ФЗ) понималась «прикладная задача» т.е. программа, разработанная на базе программных средств.

В практике используется, например, функциональная задача — задача поиска по реквизитам для некоторой СУБД, т.е. прикладная задача — задача поиска по реквизитам базы данных в этой СУБД.

В целом под функциональной задачей понимается программно-информационная реализация одной или нескольких подлежащих автоматизации кадровых функций службы управления персоналом, для реализации которых создается информационная система.

1. ФЗ «Кадры» (ФЗКД) предназначена для решения задач, связанных с реализацией персональных вопросов. Сюда обычно входят задачи создания, ведения и мониторинга информации о работниках учреждений (департамента). Типичными атрибутами базы данных для ФЗ является набор персональных сведений Анкеты (Личного листка по учету кадров) работника (приказы о перемещении по службе, командировке и т.д.).

2. ФЗ «Делопроизводство» (ФЗДП) обеспечивает переход к безбумажному «электронному офису», что позволяет ускорить организацию кадрового документооборота в госучреждениях. ФЗДП включает создание, регистрацию, рассылку адресатам и архивирование кадровых документов.

3. ФЗ «Контроль» (ФЗКЛ) служит мониторингом состояния кадровых дел в учреждении. При этом ФЗ контролирует фазы создания кадровых документов, их прохождение по адресатам, либо фазы решения исполнителями той или иной кадровой проблемы, задачи, вопроса.

Мониторинг предполагает наличие у ФЗ механизма, как слежения за событиями, так и управлением ими путем прямого воздействия на эти процессы. Например, при создании коллективного документа, в случае болезни одного из участников, может либо изменить структуру и состав документов, либо привлечь другого сотрудника, либо изменить сроки завершения создания документов. Все это является следствием непрерывного мониторинга.

4. ФЗ «Документ» (ФЗДТ) обеспечивает доступ к соответствующей базе данных (обычно фотографической) на основе стандартных и нестандартных запросов и последующий вывод найденных и обработанных кадровых документов, либо на экран дисплея, либо на бумажный носитель. Предусматривается возможность доступа ко всем базам данных госучреждениям, включая внешние учреждения.

5. ФЗ «Архив» (ФЗАР) — это долговременные «пакеты» кадрового департамента, главная ее задача — организация различных архивов на магнитных и магнитооптических накопителях. АР позволяет разгрузить оперативные базы данных, перенеся неактуальную кадровую информацию на долговременное хранение. Однако, по требованию кадровой службы нужная информация может быть оперативно извлечена из архива и загружена в память ПЭВМ.

6. ФЗ «Библиотека» (ФЗБК) предназначена для доступа к базе данных кадровых документов, разработанных в кадровой службе госучреждения или организации.

7. ФЗ «Норма и Право» (ФЗНП) предоставляет возможность получать информацию по законодательству в сфере работы с персоналом, т.е. обеспечение кадровых служб информацией нормативно-правового характера.

8. ФЗ «Средства массовой информации» (ФЗСМИ) предназначена для сбора и анализа поступающих оперативно по каналам связи и из периодики кадровой информации, имеющей значимость для данного учреждения.

9. ФЗ «Письмо» (ФЗПМ) позволяет адекватно реагировать на кадровые изменения, своевременно корректировать свою деятельность, выявлять острые скандальные проблемы и оригинальные предложения по их решению.

10. ФЗ «Тема» (ФЗТМ) обеспечивают доступ кадровым службам к предметным базам данных по темам конкретного госучреждения.

11. ФЗ «Вспомогательные» (ФЗВГ) предназначены для поиска кадровых сведений по всему многообразию баз данных и архивов данного учреждения и, возможно, внешних важных баз данных.

12. ФЗ «Персональные» (ФЗПЛ) — это автоматизированные рабочие места работников кадровых служб, которые предназначены к возможному доступу ко всем или определенным базам данных

3. ОБЗОР РЫНКА ПРИМЕНЯЕМЫХ НА ПРАКТИКЕ ИНФОРМАЦИОННЫХ СИСТЕМ ПО КАДРАМ¹

«Босс-кадровик» («АйТи»). Система «Босс-кадровик», в состав которой входят модули «Учет кадров», «Штатное расписание» и «Расчет заработной платы», является продуктом, который можно использовать в любой организации. В зависимости от потребностей конкретного предприятия в систему включается отдельный модуль «Учет табеля рабочего времени», предназначенный для ведения ежедневного табельного учета непосредственно в подразделениях.

¹ Подготовлен совместно с Гавриловой Т.И.

Модуль «Штатное расписание» отвечает за корпоративную структуру предприятия и иерархию подчиненности подразделений предприятия, поддержку штатного расписания всех его структурных единиц и получение основных форм отчетности как по штатному расписанию, так и по фактической расстановке персонала.

Модуль «Учет кадров» предусматривает подготовку статистических данных и поддержку ведения документооборота (приказы, инструкции и т.д.) с функцией полного автоматического формирования текста приказов. «Босс-кадровик» оперативно справляется с задачами по приему новых сотрудников, ведению личных карточек с фотографиями, ведению архивов приказов, оформлению приема и увольнения сотрудников, оформлению отпусков, учету получения и ведения трудовых книжек и т.д.

Модуль «Штатное расписание» осуществляет работу по ежедневному учету отработанного времени, отпусков, больничных, прогулов.

Модуль «Расчет заработной платы» ориентирован на своевременные расчеты с персоналом по оплате труда, правильное отнесение в себестоимость продукции (работ, услуг) суммы начисленной заработной платы, подготовка и анализ показателей по труду и заработной плате для оперативного руководства и составления необходимой отчетности.

Система «Кадры» («Инфософт»). Программа предназначена для учета личного состава предприятия любого типа — государственного, совместного, акционерного и т.п. В программе реализованы:

- ввод информации в объеме, определяемом руководством предприятия, при приеме сотрудников на работу, изменениях в процессе его работы и увольнении;
- ведение «истории» перемещений (назначений), повышения квалификации, аттестаций, пребывания за границей, поощрения, наград, отпусков. Ведение данных о родственниках, детях, смежных профессиях, владении иностранными языками;
- ведение штатного расписания, классификаторов, списков, словарей;
- формирование, печать и просмотр штатных выходных документов, в том числе списков и количества сотрудников, принятых и уволенных в заданном отрезке времени.

«1С: Зарплата и Кадры 7.5» («1С»). Система «1С: Зарплата и Кадры 7.5» предназначена для расчета заработной платы и кадрового учета, может использоваться как на хозрасчетных предприятиях, так и в организациях с бюджетным финансированием. Она позволяет автоматизировать не только расчет заработной платы, но и организовать учет сотрудников, регистрировать служебные перемещения, получать статистические справки по кадровому составу.

Работая с первоначальной поставкой (без специальной настройки), пользователь уже может:

- оформлять приказы о приеме на работу;
- оформлять приказы о продвижении по службе;
- вводить и рассчитывать больничные листы;
- осуществлять расчет отпусков разного типа и оформлять отпускные записки;
- вводить разовые или долгосрочные доплаты;
- оформлять приказы о выплате премии как подразделениям, так и отдельным сотрудникам;
- проводить расчеты задним числом;
- рассчитывать разнообразные доплаты к окладу;
- вести штатное расписание предприятия;
- получать стандартные отчеты и формы для предоставления в налоговые и прочие органы;
- проводить междурасчетные выплаты заработной платы;
- проводить частичную выплату заработной платы;
- депонировать суммы, не выданные по платежным ведомостям и т.д.

«АиТ:\Управление персоналом» («АиТ»). Комплекс «АиТ:\Управление персоналом» включает в себя работающие на общей базе данных автономные программы «АиТ:\Зарплата» и «АиТ:\Кадры», а также дополнительные функциональные модули передачи персональных данных сотрудников в пенсионный фонд и налоговую инспекцию.

Модуль «Штатное расписание» выполняет следующие функции:

- должностной и численный состав предприятия, с указанием ФЗП, закрепляется в штатном расписании
- в рамках штатного расписания ведется список штатных единиц, детально определяются квалификационные требования, диапазон оплаты труда и должностные инструкции по каждой из них, контролируются кадровые перемещения сотрудников.

Модуль «Оплата труда» позволяет осуществлять следующие функции:

- расчет оклада, тарифов, премий, пособий;
- расчет отпускных и больничных;
- региональные надбавки;
- материальная помощь,

Модуль «Документы» позволяет получать любые свободно настраиваемые документы, которые создаются с помощью генератора отчетов. Для операций с документами используется встроенный текстовый редактор. Модуль «Документы» позволяет создавать следующие документы:

- анкеты и индивидуальные сведения для Пенсионного Фонда;
- сводная статистика по суммам доходов и численности;
- формы для Госналоголужбы;
- списки сотрудников;
- кадровые приказы по персоналу;
- личный листок;
- расходные кадровые ордера;
- журнал финансовых операций.

«Картотека» позволяет выполнять следующие функции:

- карточка текущих начислений;
- долговременный и оперативный архив;
- кадровая и лицевая карточки.

В программе предусмотрен обмен данными со следующими продуктами:

- PLATINUM SQL;
- Алеф-бухгалтерия;
- 1С:Бухгалтерия;
- Инфо-бухгалтер
- Турбо бухгалтер;
- Суперменеджер.

Применение автоматизированных информационных систем в службе управления персоналом обеспечивает:

- высокий уровень автоматизации задач;
- сокращение форм первичных документов, используемых для регистрации оперативной информации, следовательно, и документооборота в целом;
- совмещение работы пользователя (специалиста) и оператора, высвобождение технических специалистов;
- повышение качества вырабатываемых управленческих решений;
- повышение достоверности и надежности выполняемых расчетов и логических процедур;
- снижение трудоемкости.

Практика использования компьютерных кадровых систем позволяет значительно повышать эффективность работы кадровых служб и как правило, за счет широкого применения персональных ЭВМ.

4. ЭТАПЫ СОЗДАНИЯ АВТОМАТИЗИРОВАННЫХ ИНФОРМАЦИОННЫХ КАДРОВЫХ СИСТЕМ

Перечень основных этапов процесса разработки кадровых ФЗ соответствует сложившемуся порядку и смыслу проводимых работ на каждом из этапов.

Первый этап, включает выбор направления работ, на котором определяется, что нужно автоматизировать в службе управления персоналом. Эти задачи, как правило, закрывают все возможные информационные потребности в кадровой работе.

Второй этап, предпроектное обследование системы (принципов) управления кадрами данного учреждения. Основная цель этого этапа — изучение предметной области и получение исходных данных для постановки задачи и формирования технического задания (ТЗ) или бизнес-плана (БП) на проектирование и разработку кадровой ФЗ. Опыт показывает, что ФЗ, связанные с задачами автоматизации кадровой деятельности поддаются алгоритмизации и значительной автоматизации.

Кадровые службы учреждения делопроизводство ведут в соответствии с установленным порядком. Таким образом, исходными данными для постановки задачи являются нормативные акты и принятый порядок работы кадровых служб.

Результатом данного этапа является формирование цели и перечень задач по автоматизации и процедуры их взаимодействия. Кроме того, оцениваются объемы и интенсивность кадровых информационных потоков, указываются необходимые связи с другими ФЗ.

Третий этап — это разработка технического задания или бизнес-плана, результатом которого является документ, определяющий требования к проектируемой ФЗ информационной системы. Техническое задание (бизнес-план) рассматривается как постановка задачи, сформулированной в виде требований, которым должно удовлетворять ФЗ.

Четвертый этап — рабочее проектирование, которое имеет ряд этапов, в частности:

- разработка технологической схемы функционирования ФЗ;
- разработка спецификации процедур ФЗ;
- программирование пакета ФЗ;
- разработка программы и методики испытания макета ФЗ;
- проведение испытаний макета и анализ его результатов;
- внесение и исправление по результатам испытаний;
- сбора на базе макета первой версии ФЗ.

Пятый этап — опытно-промышленная эксплуатация. На этой стадии ФЗ передается в эксплуатацию под контролем разработчиков. Задача данного этапа — дальнейшее выявление ошибок, сбор пожеланий и замечаний пользователей, которые надлежит учитывать при дальнейших разработках.

Шестой этап — оформление ФЗ как программного продукта (изделия). Это завершающая стадия разработки ФЗ, на которой происходит сбор ФЗ в программный продукт.

Этапность разработки ФЗ является важным и необходимым элементом технологии реализации ФЗ. Кроме того, разработчик кадровой системы должен дополнительно учитывать:

- использование готовых программно-технологических решений для реализации ФЗ, которые обеспечиваются коммерческими продуктами;
- привлечение непосредственного пользователя ИС в процессе адаптации программных продуктов, создании информационного массива, входных и выходных форм и др.;
- внедрение ИО в независимую информационно-технологическую модель системы.

Таким образом, основной принцип создания механизма реализации ФЗ информационной системы состоит в том, что ядром системы является информационно-технологическая модель предметной области, на которую должны направляться базовое (системное) и прикладное программное обеспечение.

Использование вышеизложенного принципа позволяет максимально удовлетворить информационную потребность пользователей автоматизированной кадровой системы, а также использовать современные информационные средства и технологии.

Информационно-функциональная модель АИС по кадрам

При создании АИС важное внимание уделяется решению таких вопросов как:

- состав и назначение информационных фондов персональной информации;
- режимы информационного обслуживания работников кадровых служб;
- рациональное распределение информации между структурными подразделениями кадровых служб;
- рациональное использование случайных информационных потоков, например писем, обращений граждан по трудоустройству и др.

Следует заметить, что конкретные способы планирования, разработки и эксплуатации АИС по кадрам могут существенно различаться.

В целях правильного использования достижений современных информационных технологий (систем управления баз персональных данных (СУБД), распределенной обработки и сетей ПЭВМ персональной информации) необходимо тщательно планировать весь процесс создания этих систем.

Кроме того, необходимо помнить, что методы решения отдельных (частных) задач по персоналу должны быть увязаны в сквозную технологическую схему разработки кадровых систем (подсистем).

Как правило, при разработке ИС по кадрам выделяются три основных этапа:

Этап I – предпроектное обследование кадровой службы

Выявление целей

Определение кадровых задач

Технология работы

Моделирование деловых процедур

Создание бизнес-модели

Этап II – создание стратегии разработки ИС по кадрам

Выбор технологических решений

Установление последовательности их реализации

Оценка необходимых ресурсов

Проведение дополнительных исследований

Оценка общих трудозатрат

Этап III – разработка и ввод ИС в эксплуатацию

Выявление альтернативных решений создания

Реализация поэтапного подхода к разработке

Тестирование, проверка ИС перед вводом в эксплуатацию

Привлечение пользователей к разработке

Организация управления разработкой

Реализация ИС

Исследование результатов эксплуатации

На первом этапе (предпроектного обследования) выявляются цели, задачи и технологии работы кадровой службы, для которой разрабатывается система.

Для этого разработчиками создаются информационные и функциональные модели АИС по кадрам, т.е. осуществляется моделирование основных деловых процедур и информационных кадровых потоков. Осуществляется это в виде визуального представления бизнес-процессов.

Создаваемые таким образом модели позволяют оптимизировать структуру кадровой службы, распределение работ и загрузку сотрудников.

В результате анализа деятельности кадровой службы создается ее бизнес-модель, которая является по существу функциональной моделью.

Однако следует заметить, что компьютеризация – это инструмент повышения эффективности работы сотрудников кадровых служб, которым надо уметь пользоваться.

Необходимо также отметить, что в настоящее время нет универсальных решений и формализованных методов осуществления оптимизации работы кадровых служб.

Накопленный опыт создания ИС показывает, что одним из формализованных методов описания деятельности организации является методология структурного анализа и проектирования (SADT).

Создатели SADT изобрели графический язык и набор процедур анализа для понимания системы прежде, чем можно представить себе ее воплощение. При этом методология структурного анализа и проектирования, основанная на концепции системного моделирования, является методологией для создания описания АИС по кадрам.

Существуют два основных направления в моделировании с использованием методов структурного анализа:

- функциональные модели выделяют события и их взаимосвязи в кадровой системе;
- модели данных (информационные модели) выделяют объекты системы, которые связывают кадровые функции между собой и их окружением.

Для информационного моделирования бизнес-процессов кадровых служб используется метод семантического моделирования данных, который обеспечивает выполнение следующих требований:

- построение непротиворечивых моделей;
- поддержка семантических конструкций;
- моделирование информационных потоков.

В целом в процессе предпроектного обследования, как правило, используется подход, основанный на следующих принципах:

- экспертная оценка результатов предпроектного обследования;
- использование методов аналитического моделирования для обнаружения «узких мест»;
- использование объемно-временных характеристик.

С применением вышеизложенного подхода можно построить детализированную технологическую схему и разработать набор спецификаций процедур кадровой функциональной задачи.

Такой подход позволит, в свою очередь, пользователям АИС по кадрам использовать современные программные продукты или отдельные технологии для реализации функциональных задач.

На этапе предпроектного обследования создается комплексная детализированная модель, отражающая видение будущей АИС по кадрам разработчиком, пользователем, администраторами ИС и баз персональных данных с единых технологических позиций.

Архитектурные особенности построения АИС по кадрам

При создании архитектуры информационных кадровых систем, как правило, наблюдаются следующие тенденции:

- использование параллельной обработки кадровой информации за счет применения многопроцедурных систем;
- иерархической организации с переходом на виртуальную память;
- развития средств ввода-вывода информации.

Известно, что современные архитектуры АИС по кадрам ориентированы на многопользовательский, многозадачный режим работы. Это связано, как правило, коллективной работой сотрудников кадровой службы.

Многопользовательские АИС имеют ряд преимуществ, важнейшими из которых показаны на схеме 1:

Схема 1. Преимущества многопользовательских АИС по кадрам

Распределение ресурсов	Повышение надежности системы	Упрощение доступа пользователей	Упрощение процесса обмена информацией
------------------------	------------------------------	---------------------------------	---------------------------------------

Во многих организациях при разработке ИС по кадрам формируются локальные вычислительные сети (ЛВС), состоящие из нескольких компьютеров и работающих в однопользовательском режиме. ЛВС в своем составе имеют специальные связные технические (сетевые адаптеры) и программные средства. Информация в ЛВС между компьютерами передается по соединительным кабелям, подключаемым к сетевым адаптерам. При этом с помощью аппаратных и программных средств становится возможной передача персональной информации между компьютерами, объединенными в сеть.

В ряде сетей, как правило, имеются одно-ранговые ЛВС, которые только имеют доступ к персональной информации другого компьютера.

В одно-ранговых ЛВС наиболее популярной сетевой операционной системой является Windows NT фирмы Microsoft. Однако классической является конфигурация ЛВС, в которой наряду с ПЭВМ (рабочими станциями) присутствует один или несколько серверов. А для подключения ЛВС к глобальным сетям используются коммуникационные серверы. Следует заметить, что в последние годы появились суперсерверы, специально

разработанные для выполнения функции сервера ЛВС. Под суперсервером понимается компьютер, имеющий два и более процессоров (RISC или Pentium) с симметричным и асимметричным режимами обработки информации, а также встроенной поддержкой массивов дисков RAID.

Следует заметить, что в последнее время широко используются мощные ПЭВМ, которые служат основой организации для коллективной работы сотрудников кадровых служб. В связи с этим многие кадровые АИС базируются на технологии майн-фреймов обладающие как программной, так и информационной преемственностью. Кроме того, мейнфреймы обладают значительной надежностью.

Необходимо также отметить, что в последнее время стали использовать глобальные корпоративные сети, в которых ПЭВМ (рабочие станции) расположены на значительном расстоянии друг от друга. Для их соединения используются разнообразные коммутируемые и выделенные каналы связи, начиная от телефонных и телеграфных линий и кончая оптоволоконными и спутниковыми.

Глобальные вычислительные сети (ГВС) позволяют кадровым службам осуществлять возможность удаленного доступа к информационным фондам кадровой системы.

В настоящее время основной тенденцией в развитии глобальных корпоративных сетей используется система Ethernet.

Следует отметить, что типовая конфигурация рабочей станции на базе ПЭВМ включает процессор от Pentium-120, оперативную память от 16 Мбайт, жесткий диск от 1 Гбайт.

Также необходимо подчеркнуть, что выбор конфигурации РС зависит от конкретного программного обеспечения, используемого на нем. Значительное внимание уделяется надежности серверов, что повышает устойчивость АИС в целом. Известно, что выход сервера из строя приводит всю АИС в нерабочее состояние, что создает условия потери персональной информации.

Состав базового системного программного обеспечения АИС по кадрам

При выборе конфигурации системного и стандартного программного обеспечения необходимо учитывать свойства существующих программных систем. Наиболее популярными являются программные продукты, указанные на схеме.

Сетевые операционные системы (ОС) выполняют ряд функций, в частности:

- управление локальными ресурсами компьютера (управление процессами, памятью и внешними устройствами);
- предоставление локальных ресурсов в коллективное пользование;

Программные продукты

Операционная сетевые система-операционные Windows 95, Win 2000 системы- MS DOS Windows NT, Win 2003 server '-----' Novell Netware, Unix	Операционные оболочки Windows 95, Win 98, Win XP, Win Vista Norton Commander	Текстовые процессоры MS Word, MS Word 2003/2007 Works
Электронные Таблицы MS Excel, Lotus 1-2-3	Базы данных MS Fox Pro, Borland Paradox	Языки программирования Borland C++, Borland Pascal

- использование удаленных ресурсов;
- поддержка коммуникационной среды.

Системы управления базами данных (СУБД) являются основной частью программного обеспечения ИС по кадрам. На них базируется использование единой СУБД, как основы для построения ФЗ по кадрам. При этом выбор СУБД является сложной задачей, которая определяет в решающей степени возможности работы с персональными данными, а также определяет надежность ИС в целом. СУБД подразделяются на 4 группы:

- Наиболее мощные СУБД.
- СУБД средней мощности.
- СУБД малой мощности.
- СУБД для локальных БД.

Однако при выборе СУБД необходимо учитывать производительность, наличие средств защиты и т.д. Наиболее распространенной СУБД «Oracle 7».

5. ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ОБРАБОТКИ ИНФОРМАЦИИ ПО КАДРАМ¹

Проведем анализ экономической эффективности обработки информации по кадрам. При анализе по всем операциям обработки информации сравниваются значения показателей ручной и машинной обработки.

Годовая экономия Θ_p определяется как разность между затратами на обработку информации вручную Z_p и затратами на машинную обработку информации Z_m :

$$\Theta_p = Z_p - Z_m$$

Затраты на обработку информации до внедрения вычислительной техники складываются из затрат на все ручные операции:

$$Z_p = T_p + V_p + a + v$$

где T_p – трудоемкость ведения ручной картотеки (массива) и составления статистических отчетов, ч/год;

V_p – средняя часовая ставка работника кадровой службы, руб.;

a – дополнительная зарплата и отчисления на социальное страхование;

v – накладные расходы.

Трудоемкость ведения ручной картотеки формы Т-2 и составления статистических отчетов определяется на основе «Типовых норм времени на техническое оформление документов по учету личного состава на производственных предприятиях отраслей народного хозяйства», где:

Q – общее количество (объем) личных карточек в массиве, шт.;

t – норма времени на обработку 10 карточек (включая операции по учету и корректировке) при составлении одной формы отчетности (50 мин); h_i – периодичность выдачи в год i -й формы;

t – вид отчетной формы ($i = 1, 2, 3, \dots, p$); p – количество отчетных форм.

При использовании первичного учетного документа, отличного от утвержденной формы Т-2, норма времени t_i для обработки 10 карточек определяется в минутах по формуле, где:

P – количество показателей (учетных признаков) первичного учетного документа, отличного от формы Т-2, ед.;

¹ Подготовлен совместно с к.э.н., доцентом Троицкой Е.В.

P_q — количество показателей (учетных признаков) первичного учетного документа формы Т-2, ед.

Затраты средств на обработку информации после внедрения вычислительной техники определяются на основе затрат времени на выполнение ручных, машинно-ручных и автоматических операций.

К ручным операциям относятся заполнение первичных (входных) документов, преобразование информации в требуемую форму, логический контроль информации, регистрация приема и выдачи документов. Трудоемкость ручных операций на этапе эксплуатации автоматизированной системы является незначительной и выражается в основном в контрольных функциях оператора.

К машинно-ручным операциям относятся ввод информации в компьютер, редактирование информации, распечатка информации и т.д. Затраты времени на машинно-ручные операции T_m определяются по формуле, где:

$Q_{вв}$ — объем вводимой информации в символах;

N — норма выработки при подготовке машинного носителя, символ/ч.

Объем машинно-ручных, так же как и ручных, операций особенно велик на стадии формирования информационных фондов на магнитных носителях.

К автоматическим операциям относятся операции, которые выполняются непосредственно машиной по разработанной заранее программе. Количество машинного времени $T_{авт}$, необходимое для проведения одного сеанса на ПЭВМ, можно определить по формуле, где:

$T_{совм}$ — время совмещения (подготовки) работы устройств и блоков;

$T_{вв}$ — время ввода информации в ПЭВМ;

$T_{обp}$ — время, затрачиваемое на обработку информации (решение задачи);

$T_{выв}$ — время, затрачиваемое на вывод результатов обработки (решение задачи).

Количество времени, необходимое для подготовки и совмещения работы устройств и блоков, определяется по формуле, где:

k — количество устройств и блоков; R_i — время совмещения (подготовки) одного устройства.

Время ввода информации определяется по формуле, где:

$Q_{в} B_i$ — объем информации, вводимой через x -ое устройство ввода;

$S_{ввi}$ — быстродействие i -го устройства;

m — количество устройства ввода.

Время обработки информации определяется по формуле, где:

O_{ay} — количество операций, выполняемых арифметическим устройством (приведенных к операции сложения);

T_{ay} — время выполнения операции сложения с обращением к оперативному запоминающему устройству;

$O_{обi}$ — количество обращений к i -му внешнему запоминающему устройству;

$T_{обi}$ — среднее время обращения к i -му внешнему запоминающему устройству; d — количество внешних запоминающих устройств.

Окончательная стоимость обработки информации (затраты средств) определяется по формуле, где:

$t_{ур}$ — средняя часовая тарифная ставка работника при выполнении им ручных операций;

$t_{мм}$ — средняя часовая тарифная ставка работника при выполнении им машинно-ручных операций;

$C_{мч}$ — стоимость одного часа работы ПЭВМ, руб.

Нормативный срок окупаемости T_n по автоматизированным системам управления принят равным не более 3,3 года. Система будет эффективной, если где $E_{нвт}$ — нормативный коэффициент экономической эффективности затрат на вычислительную технику, для всех отраслей равный 0,32.

6. ОРГАНИЗАЦИЯ СЛУЖБЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Как было отмечено ранее, управленческая деятельность в любой организации основана на переработке данных и производстве выходной информации; что предполагает наличие технологии преобразования исходных данных в результативную информацию. *Информационная технология* — это система методов и способов сбора, передачи, накопления, обработки, хранения, представления и использования информации на основе применения технических средств. Конкретная информационная технология для своей реализации предполагает наличие:

1. Комплекса технических средств.
2. Системы средств управления техническим комплексом (программные средства).
3. Организационно-методического обеспечения, увязывающего реализацию всех действий технических средств и персонала в единый технологический процесс в соответствии с назначением конкретного ин-

формационного процесса в рамках обеспечения определенной функции управленческой деятельности. Современные информационные технологии обеспечения управленческой деятельности основаны на комплексном использовании различных видов информационных процессов на базе единого технического комплекса, основой которого являются средства компьютерной техники.

В данном учебном пособии рассмотрено создание информационной (офисной) технологии для автоматизации наиболее важных функций менеджера по персоналу, выполняющего организацию кадровой работы на конкретном предприятии. В этой организации на менеджера по персоналу возложены функции приёма и увольнения работников, организации их обучения, повышения квалификации и переподготовки, адаптации работников, управлению мотивацией и преодолению конфликтных ситуаций в коллективе.

Цель деятельности менеджера по управлению персоналом заключается в обеспечении кадрами предприятия, организации их эффективного использования, профессионального и социального развития, создание хороших условий работы и межличностных взаимоотношений; непосредственной и наиболее трудоёмкой обязанностью данного отдела является *оформление* всех документов, связанных с движением и учётом персонала и его деятельности. В данном курсовом проекте более подробно рассмотрим последнюю функцию. Документация основывается на типовых задачах, типовых структурах и схемах организационного управления служб управления персоналом предприятия, существующих унифицированных формах документов. В небольших организациях документация обычно включает оформление должностных инструкций сотрудников, положений о трудовой дисциплине, личных дел, карточек, автобиографий, копий документов об образовании, трудовых книжек, пенсионных счетов, приказов об отчислении и приёме, переводе, документов об отпусках, заработной плате.

Раньше службы управления персоналом имели низкий организационный статус, являлись слабыми в профессиональном отношении. В силу этого они не выполняли целый ряд задач по управлению персоналом (анализ и регулирование групповых и личных взаимоотношений, управление производственными и социальными конфликтами, информационное обеспечение системы кадрового управления, анализ кадрового потенциала и потребности в персонале, управление трудовой мотивацией и т.д.). Новые службы управления персоналом создаются, как правило, на базе традиционных служб, но их задачи заключаются в реализации современной кадровой политики. Так в рассматриваемой организации обязанности менеджера по управлению персоналом шире, не-

жели они осуществлялись ранее на предприятии. До обособления решения кадровых вопросов в организации кадровым делопроизводством занимался секретарь, главный бухгалтер, остальные функции осуществлялись главным руководством фирмы.

Главными функциями процесса управления персоналом, реализуемым на разных уровнях системы управления персоналом (УП), являются выработка решений и контроль за их исполнением. Именно необходимость обеспечения выполнения этих функций дает возможность рассматривать управление персоналом как информационный процесс, то есть функционально включающий получение, передачу, обработку (преобразование), хранение и использование информации, а саму иерархическую систему управления как информационную систему.

Для того чтобы служба управления персоналом предприятия могла успешно выполнять свои функции, необходимо соблюдать следующие требования, предъявляемые к качеству информации:

1. Комплексность (информация должна отражать техническую, технологическую, организационную, экономическую и социальную сторону деятельности службы);
2. Оперативность;
3. Систематичность (информация должна поступать систематически и непрерывно);
4. Достоверность.

Требования к оформлению документов базируются на государственных стандартах унифицированных систем документации. Основными действующими государственными стандартами в области документов и делопроизводства являются:

- ГОСТ 16487 – 83 «Делопроизводство и архивное дело. Термины и определения»;
- ГОСТ 6.10.1 – 88 «Унифицированные системы документации. Основные положения»;
- ГОСТ 6.38 – 90 «Унифицированные системы документации. Система организационно-распорядительных документов. Требования к оформлению документов».

Деятельность отдела кадров в организации осуществляется на основе документов. Основные делопроизводственными функциями системы УП являются:

- своевременная обработка поступающей и передаваемой документации;
- доведение документации до соответствующих работников системы управления персоналом для исполнения;
- печатание документов по кадровым вопросам;

- регистрация, учет и хранение документов по персоналу;
- формирование дел в соответствии с номенклатурой, утвержденной для данной организации;
- копирование и размножение документов по кадровым вопросам;
- контроль за исполнением документов;
- передача документации по вертикальным и горизонтальным связям и др.

В работе любой организации важное место уделено внедрению АРМ менеджера по персоналу. Например, в среднем предприятии ООО «Светлен», занимающемся торгово-сбытовой деятельностью, штат работников — 57 человек, поэтому необходимости в создании специализированной кадровой службы нет. Однако изменения в организационной структуре фирмы объективно необходимы, и как результат этих изменений выступает найм специалиста в области УП. Согласно современным тенденциям в управленческой практике специалист по УП не может быть информационно изолирован, то есть необходимо разработать систему информационных потоков, которые будут связывать менеджера по кадрам с остальными служащими организации. До введения новой должности в оргструктуру кадровыми вопросами занимались различные отделы (бухгалтерия, генеральный директор, секретарь, менеджеры по сбыту), это привело к тому, что в организации кадровая политика была определена нечетко, и никто персонально не нес ответственности за качественное решение кадровых вопросов, все это вносило неразбериху в функционировании самой организации. Еще одна важная проблема, возникшая в организации в связи с отсутствием четко определенной кадровой политики — это ухудшение личностных взаимоотношений между сотрудниками в процессе труда, ухудшение внутреннего микроклимата, усугубление межличностных конфликтов в результате нечеткого и неравного распределения обязанностей и как следствие — «несправедливое» с позиции работников начисление заработной платы.

Для определения роли вновь вводимой должности в управленческом процессе организации определим цели и задачи, стоящие перед кадровым менеджером, а также функции, им выполняемые.

Менеджер по персоналу должен обладать следующими качествами: контактность, способность добиваться намеченного, компетентность, творческое начало, организаторские способности, аналитическое мышление. Возраст от 31 до 40 лет. Предъявляются следующие профессиональные требования: высшее экономическое образование с знанием психологии и социологии, а также интерес к анализу человеческих проблем и поиску решений; тенденции к переменам и желание способствовать им; прежний опыт в УП и решении оперативных задач, независимо от

сферы деятельности; должен обладать силой убеждения.

Среди задач, выполняемых менеджером по персоналу такие как: планирование проведения программ в области кадровой политики, в том числе набор, оценку, продвижение по службе, ротация кадров и планирование деловой карьеры служащих организации, а также следить за доведением необходимой информации до работников. Некоторые задачи и функции менеджер по персоналу выполняет совместно с другими менеджерами и подразделениями — это расчет и выплата заработной платы, охрана труда и техника безопасности, организация информационной связи услуги в области социальной инфраструктуры и т.д.

УП:

Функции отдела	Задачи в рамках данной функции
1. Определение потребности в персонале	Разработка текущих и перспективных планов комплектования предприятия кадрами с учетом внедрения новой техники и автоматизации производственных процессов.
2. Обеспечение	Поиск и анализ маркетинговой информации. Организация собеседования. Профессиональный отбор персонала, его оценка. Оформление прием, перевода и увольнения работников.
3. Развитие персонала	Организация и проведение обучения. Планирование и реализация карьеры. Поощрение стремления работников к саморазвитию.
4. Использование персонала и учёт	Контроль за расстановкой и использованием рабочих кадров. Делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом. Учет личного состава предприятия. Обеспечение нормативных условий труда. Соблюдение техники безопасности и охраны труда. Процедура высвобождения персонала. Создание благоприятной рабочей атмосферы. Учёт перемещений персонала, увольнений. Организация рационального использования персонала. Статистика и учёт персонала.

	Управление содержанием и процессом мотивации трудового поведения. Управление конфликтами
5. Мотивация	Использование методов материального стимулирования труда. Использование нематериальных систем мотивации. Мотивационное стимулирование инициативы и инноваторства. Нормирование и тарификация трудового процесса. Разработка систем оплаты труда. Разработка форм участия персонала в прибыли.
6. Правовое обеспечение	Правовое регулирование трудовых взаимоотношений. Разработка кадровой политики. Согласование распорядительных документов по управлению персоналом. Проведение консультаций по юридическим вопросам.
7. Информационное обеспечение	Ведение учета статистики персонала. Информационное и техническое обеспечение системы управления персоналом. Анализ и регулирование групповых и личностных взаимоотношений.

Согласно вышеприведенным функциям и задачам менеджера по персоналу можно сформировать его должностные обязанности:

1. По планированию и обеспечению кадрами:

- планирует потребность в персонале;
- определяет требования к кандидату;
- поиск кандидатов (внешний или внутренний), маркетинг персонала;
- сбор информации о кандидатах;
- проведение собеседований и отбор кандидатов;
- обсуждение контракта;
- составление должностных инструкций;
- оформление приема, перевода и увольнения работников.

2. По информационному обеспечению:

- Информационное и техническое обеспечение системы управления персоналом;
- Доводит информацию по решению кадровых вопросов до всех уровней организации

- Ведение статистики персонала.
- Маркетинг персонала.

3. По использованию и учёту:

- Анализ деловых, профессиональных и личностных качеств специалистов с целью обеспечения эффективной работы и равномерной загрузки персонала.
- Организация рабочего места специалиста, соответствующего нормам.
- Учет приема, перевода и увольнения работников;
- Оформление трудовых книжек и личных карточек работников;
- Выдача необходимых справок.
- Составление отчетности.
- Создание благоприятного микроклимата.
- Учёт перемещений персонала, организация ротации кадров.
- Нормирование и тарификация трудового процесса.

4. По развитию кадров:

- Организация обучения и повышения квалификации;
- разработка программ обучения и тематических планов;
- Устанавливает рейтинг служащих;
- Подготовка материалов для представления работников к поощрениям и награждениям;
- Разработка проектов социального развития предприятия;
- Введение в должность вновь прибывших работников и их адаптация;
- Направление на саморазвитие.

5. По мотивации персонала:

- Управление содержанием и процессом мотивации поведения.
- Управление конфликтами
- Использование материальных методов стимулирования
- Использование нематериальных систем мотивации
- Разработка систем оплаты труда.
- Анализ и регулирование групповых и личностных взаимоотношений.
- Разработка форм участия персонала в прибыли.

6. По правовым вопросам:

- Правовое регулирование трудовых взаимоотношений.
- Разработка кадровой политики.
- Соответствие кадровых документов законодательству.
- Консультирование работников по юридическим вопросам.

Таким образом, выполнение предусмотренных обязанностей менеджером по УП предполагает выполнения большого по объему количества

работы, то есть той работы, которая не использует в большей мере творческий и профессиональный потенциал специалиста высокого уровня. Выходом из создавшегося положения может быть автоматизация однообразных, требующих много времени на выполнение операций; как результат менеджер по УП будет основную часть времени уделять вопросам, требующим непосредственного человеческого вмешательства и контроля, то есть больше работать с самим персоналом, затруднённый доступ.

Характеристика объекта проектирования:

Объектом проектирования является АРМ менеджера по УП.

Главные функции: оформление кадровых процедур по найму, перемещению, использованию и развитию персонала; группирование данных и осуществление их анализа.

Работа характеризуется большим количеством оформления различных форм документов.

Менеджер по УП не имеет должным образом организованных информационных связей с другими специалистами и подразделениями.

Функциональная матрица выполнения операций после автоматизации офиса.

Проектирование технического обеспечения

Основу технического обеспечения службы управления персоналом предприятия составляет комплекс технических средств — совокупность взаимосвязанных единым управлением технических средств сбора, регистрации, накопления, передачи, обработки, вывода и представления информации. Таким образом, техническим обеспечением офиса является электронно-вычислительная техника и оргтехника. Техническое обеспечение является важнейшим компонентом в обеспечении эффективной работы офиса. Технические средства должны обеспечивать решение задач управления с минимальными трудовыми и стоимостными затратами, с заданной точностью и достоверностью, в установленные сроки. Эффективность деятельности менеджера по УП при использовании компьютера и оргтехники должна обеспечиваться как за счет повышения производительности труда самого специалиста, так и за счет возможности использования экономико-математических методов решения задач управления на основе более полной и точной информации.

В связи с этим эффект применения технических средств должен определяться не снижением управленческих и эксплуатационных расходов, а улучшением экономических показателей работы менеджера по УП за счет более рационального управления.

При выборе компьютера и оргтехники учитывается объем перерабатываемой информации, скорость документооборота, требования эргономики и удобства, соблюдение техники безопасности и охрана здоровья работника.

При покупке компьютера важно обратить внимание и на гарантийное и послегарантийное сервисное обслуживание, организуемое фирмой-продавцом.

Учитывая относительно небольшое количество работников в организации, а, следовательно, и небольшой объем информации по кадрам, для менеджера по персоналу будет достаточно компьютера с процессором мощности 16 Мб - Pentium 133/PCI/EDO. Тактовая частота процессора — 100 МГц.

Жесткий диск должен быть достаточно емкий для того, чтобы на нем уместились помимо множества различных документов и базы данных также файлы архива и программное обеспечение. (Seagate ST 3630A - 1080 Мб, Дисплей — SVGA, диагональ — 14 дюймов. Разрешающая способность дисплея — 800—600 точек. Частота смена кадра — 70 Гц.

Для организации автоматизированного рабочего места менеджера по УП также необходим принтер, факс, модем.

Выберем не очень дорогой принтер Epson bQ — 100 -1 шт., цена — \$195. Факс Canon FAXBI 10 -сканер -1 шт. Цена \$150. Модем — Modem 4800.

Затраты на технические средства в офисе:

$$195+150+925+120+140=\$1530.$$

Проектирование программного обеспечения

Программное обеспечение офиса состоит из бесплатных, прилагающихся в комплекте программ, стандартных покупных программ, необходимых для общего обеспечения работы с компьютером и специальные программы, составляющие АРМ данного рабочего места.

СпециК компьютерам бесплатно прилагается следующее программное обеспечение:

- PC DOS 7.0;
- OS/2 WARP 3Д Advanced Boot Manager;
- Antivin*s Toolkit Pro 2.1.

Из стандартных программ мы покупаем:

- Windows 95 — 90\$ Microsoft Office — 160%;
- Специальное программное обеспечение будет представлять АРМ менеджера по УП;
- прикладной пакет «Кадры», и «Консультант Плюс».

Возможности АРМ излагаются с точки зрения входной, выходной информации, перечня задач, состава персональной информации, по которой ведется учет работников. Кроме того, можно составлять кадровые отчеты, которые применяются в работе отдела. В рамках ПП «Кадры» автоматизируются следующие задачи: ведение нормативно-справочной информации, ведение личных карточек, ведение справочников, создание и выдача ответов на запросы по персональной информации, получение отчетной документации, получение оперативных данных по движению и численности.

В программе реализованы:

- ввод информации в объеме, определяемом руководством предприятия, при приеме сотрудников на работу, изменениях в процессе его работы и увольнения;
- ведение архива перемещений (назначений), повышения квалификации, аттестации, поощрения, отпусков. Ведение данных о родственниках, детях, владении иностранными языками;
- ведение штатного расписания, классификаторов, списков, словарей;
- формирование, печать и просмотр штатных выходных документов, в том числе списков и количества сотрудников, принятых и уволенных в заданном отрезке времени.

Стоимость пакета — 120 долларов.

Информационный поток — это схематическое отображение процесса движения информации от источника возникновения до получателя. Входная информация представляется в виде документов, либо файлов. Большинство документов, применяемых в кадровой службе, сохранили формы, спроектированные для ручной обработки. Для экранного же представления документы должны наиболее упрощены. Практически любой документ можно и нужно унифицировать до линейной или табличной формы, и тогда содержательная часть ничуть не будет повреждена. Документ, структура которого формализована называется шаблоном.

7. ПРОЕКТИРОВАНИЕ КОММУНИКАЦИОННЫХ СИСТЕМ ОБЪЕКТА

За последние годы в кадровой сфере деятельности большое внимание уделяется системам передачи персональных данных на значительные расстояния. Локальные вычислительные сети (ЛВС) в настоящее время широко используются для хранения, передачи и обработки кадровых данных в организациях.

В рассматриваемой организации для экономии технических средств, для более удобного доступа к информации и для активного обмена информацией целесообразно установить ЛВС. В этом случае нам не нужно будет покупать на каждый компьютер принтеры, факсы и так далее, также пользоваться доступной информацией могут все компетентные люди, для остальных пользователей сети информация будет защищена.

Конфигурация данной ЛВС будет звездообразная. Такая ЛВС наиболее пригодна для работы с большим количеством персональной информации и достаточно удобна в работе.

Особенностями этой ЛВС являются:

- каждая рабочая станция сети может самостоятельно выполнять определенный набор функций независимо от других;
- возможен обмен персональными данными между разными пользователями сети конкретной кадровой службы;
- ЛВС может объединять ПК с разнородными операционными системами;
- ЛВС может обрабатывать несколько потоков данных о работах организации одновременно.

Экономическое обоснование проектных мероприятий

В данной главе рассмотрены «затраты и статьи экономии средств при автоматизации офиса. В таблицах 1, 2, приведённых ниже, перечислены статьи расхода, которые нетрудно подсчитать. Статьи экономии подсчитать трудней потому, что после автоматизации офиса инспектора по кадрам будут уделять больше внимания аналитической и творческой работе, что обязательно даст свои результаты в виде дополнительного дохода или экономии. Кроме того, так как повысится информированность работников отдела, следовательно, система станет более гибкой, адаптивной, чётко работающей, что обязательно принесёт свой положительный результат, который количественно измерить в данный момент времени очень трудно, но его нужно иметь в виду.

Таблица 1

Общая стоимость локально-вычислительной сети

Затраты на ЛВС	Стоимость, \$
1. Стоимость сервера с ПО	1000
2. Различное дополнительное оборудование (розетки, легочники бесперебойного питания, возможно, вызов консультанта)	1700
3. Монтаж 10 м кабеля (\$6 за 1 метр)	60
4. Подключение компьютеров к сети	20
5. Организационные расходы на эксплуатацию сети (годовые расходы на починку, настройку)	1300
ВСЕГО	4080

Таблица 2

Статьи расхода

Статьи затрат	Затраты, \$
Единовременные затраты	
1. Затраты на технические средства	1530
2. Затраты на программное обеспечение	370
3. Затраты на установку ЛВС	4080
Итого единовременные затраты	5980
Текущие расходы	
1. Ежегодные затраты на эксплуатацию ЛВС (сѐ наладку, починку)	1300
ИТОГО:	7280

Итогом работы является проектирование автоматизированного рабочего места менеджера по УП. В организации налажена связь между различными подразделениями, в том числе, между менеджером по персоналу и другим пользователями ЛВС. Доступ к информации значительно упрощен, сделать это можно с малыми затратами времени, информация более защищена. Менеджер по УП частично освобожден от выполнения рутинной работы, работа с электронными документами требует меньших затрат времени, а освободившееся время он может использовать для решения более важных стратегических вопросов по управлению персоналом.

Следствием использования спроектированной офисной технологии должно стать упорядочивание документооборота, сокращение затрат рабочего времени и улучшение качества труда специалиста. Таким образом рассмотренная организационная инновация приведет к качественно новой, эффективной организации управленческого труда в целом, это несомненно благоприятно отразится на организации и ее престиже, и более устойчивом положении на рынке.

8. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОТРЕБНОСТИ В КАДРАХ ОРГАНИЗАЦИИ

Основная задача планирования человеческих ресурсов (в узком смысле) состоит в обеспечении реализации планов организации с точки зрения человеческого фактора — работников их численности, квалификации, производительности, издержек на их найм. Несовершенное планирование человеческих ресурсов дорого обходится организациям и может привести к потере ценных ресурсов.

Как известно, традиционными источниками удовлетворения потребности организаций в квалифицированных специалистах всегда были соответствующие учебные заведения различных типов.

В настоящее время ситуация на кадровом и профессионально — образовательном поле значительно изменилась. Поступление специалистов, окончивших образовательные учреждения, в органы государственной власти, на предприятия и организации по профилю подготовки не предусмотрено в обязательном порядке. В условиях развития стихийно-

го рынка труда современные выпускники после обретения специальности, как правило, получают «свободные» дипломы.

Кадровые службы вынуждены осуществлять важную работу, связанную с определением потребности в специалистах тех и пи иных профессий. Чтобы определить потребности организации в человеческих ресурсах необходимо понимать под влиянием каких факторов они формируются.

Потребности организации в рабочей силе зависят, прежде всего от стоящих перед ней целей, для реализации которых необходимы человеческих ресурсов.

У компании со стабильной долгосрочной стратегией потребности в рабочей силе не претерпевают серьезных изменений из года в год, и планирование человеческих ресурсов не представляет особой сложности. И наоборот, если организация меняет стратегию — переходит к выпуску новой продукции, освоению новых рынков, ликвидации отдельных сегментов бизнеса, потребности как в численности, так и в квалификации рабочей силы могут существенно измениться.

Организация найма персонала состоит в привлечении необходимого числа кандидатов не только на вакантные рабочие места, но и с учетом изменений в структуре и численности кадров в ближайшей перспективе (на 1—2 года).

При этом учитываются следующие показатели движения кадров уход на пенсию, истечение сроков контрактов, изменение направления служебной (производственной) деятельности и сопровождающее его сокращение кадров и др.

Среди множества внешних факторов существует несколько наиболее важных, оказывающих непосредственное влияние на состояние рынка труда — источника рабочей силы для большинства современных организаций.

Макроэкономические параметры — темпы экономического роста, уровень инфляции и безработицы структурные изменения (развитие одного сектора народного хозяйства за счет сокращения другого) — оказывают сильное воздействие как на стратегию компании (потребности в человеческих ресурсах).

Развитие техники и технологии может самым кардинальным образом изменить потребности организации в рабочей силе. Достаточно вспомнить пример персональных компьютеров, заменивших миллионы счетоводов во всем мире.

Политические изменения могут влиять на потребности в человеческих ресурсах и положение на рынке труда через изменение законодательства (налогового режима).

Безусловно, проблема планирования потребности в работниках в каждом учреждении имеет свою специфику, содержит множество тонкостей, без учета которых администрация не в состоянии рационально решить проблему кадрового обеспечения в условиях сложных конкурентных отношений, получивших развитие в стране. В большей степени успех эффективного планирования потребности в кадрах зависит от умелого сочетания кадровыми службами финансово-экономических возможностей учреждения (отдела, службы) и квалификационного уровня кадрового корпуса, подобранного и обученного в соответствии со спецификой учреждения, нацеленного путем мотивации на достижение высокого конечного результата.

9. МЕТОДЫ ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА: ИХ ДОСТОИНСТВА И НЕДОСТАТКИ

Методы подбора персонала могут быть различны, но традиционно они включают два основных элемента внутренний и внешний

Однако в общем виде может быть представлено следующей схемой 2.

Итак, теперь рассмотрим эти методы, каждый из которых имеет свои достоинства и недостатки.

Поиски внутри организации. При появлении вакансий отдел управления персоналом ищет кандидата на должность внутри организации. Для этого могут быть использованы следующие методы рассылка во все подразделения информации об организации внутреннего конкурса, объявления о вакантном месте в газетах предприятия или стенных газетах, а также обращение к руководителям подразделений с просьбой выдвинуть кандидатов и анализ личных дел с целью подбора сотрудников с требуемыми характеристиками. Достоинства этого метода в том, что не требует значительных финансовых затрат, способствует укреплению авторитета руководства в глазах сотрудников, стимулирование работников к повышению квалификации. В тоже время, минус этого метода заключается в том, что внутренний поиск часто наталкивается на сопротивление со стороны руководителей подразделений, стремящихся «скрыть» лучших сотрудников и сохранить их «для себя».



Схема 2. Методы подбора персонала

Подбор с помощью сотрудников. Также этот метод можно назвать «Протекция». То есть, сотрудник компании может предложить на открывшуюся вакансию кого-либо из своих знакомых, друзей, даже родственников, но за которых он может поручиться, дать рекомендацию. Этот метод привлекателен. Во-первых, низкими издержками, а, во-вторых, достижением довольно высокой степени совместимости кандидатов с организацией за счет их тесных контактов с ее представителями. Его недостатки заключаются в том, что использование исключительно этого метода привлечения кандидатов может привести к развитию семейности и кумовства — явлений, не способствующих прогрессу организации ни в одном обществе.

Объявления в средствах массовой информации. Публикация объявлений в газетах, журналах, реклама на радио и телевидении и т.д. Основное преимущество данного метода подбора кандидатов — широкий охват населения при относительно низких первоначальных издержках. Недостатки являются обратной стороной преимуществ — объявления в средствах массовой информации могут привести к огромному наплыву кан-

дидатов. Данный метод с успехом используется для подбора кандидатов массовых профессий, например, строительных рабочих для возведения нового объекта. Для привлечения специалистов объявления помещаются в специальной литературе, например, финансовых или бухгалтерских изданиях, если компания нуждается в финансовом директоре. Такая сфокусированность поиска ограничивает число потенциальных кандидатов, обеспечивает более высокий уровень их профессионализма и значительно облегчает последующий отбор.

День карьеры в учебных заведениях. Это хороший метод для привлечения молодых специалистов в организацию. Как правило, он включает выступление руководителей, представляющих организацию, показ видео фильмов, демонстрацию продукции, ответы на вопросы студентов. После презентации организации ее представители проводят собеседования с проявившими интерес учащимися целью оценить потенциальные возможности их работы в организации. В тоже время область применения данного метода ограничена — вряд ли кто-либо отправится в институт искать генерального директора.

Обращение к агентствам по трудоустройству. Это могут быть как государственные агентства занятости, так и частные агентства по подбору персонала.

Каждое агентство имеет базу данных содержащую информацию о зарегистрировавшихся людях — возраст, образование, квалификация, профессиональный опыт и т.д. А также осуществляет специальный поиск кандидатов в соответствии с требованиями клиента. Использование государственных агентств дает возможность провести сфокусированный поиск кандидатов при незначительных издержках. Однако данный метод редко обеспечивает широкий охват потенциальных кандидатов, поскольку в агентства по трудоустройству обращаются, в основном, определенные категории населения прежде всего, безработные, возвращающиеся из декретного отпуска женщины, домохозяйки. Что же касается частных агентств по подбору персонала, то за свои услуги они берут плату. Оплата услуг производится, как правило, в случае успешного подбора кандидата и представляет собой определенный процент его годовой заработной платы — 30–50%. Частные агентства обеспечивают достаточно высокое качество кандидатов, их соответствие требованиям клиента и, тем самым, значительно облегчают дальнейший процесс отбора. Высокие издержки являются фактором, ограничивающим широкое применение данного метода, который используется в случаях поиска руководителей и специалистов, оказывающих значительное влияние на функционирование организации.

10. ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА ОТБОРА ПЕРСОНАЛА

Подбор кандидатов является основой для следующего этапа – отбора будущих сотрудников организации. И в общем виде может быть представлено следующей схемой 2:

Первичный отбор → **Собеседование с сотрудниками отдела кадров** →
Справки о кандидате → **Собеседование с руководителем**
подразделения → **Испытание** →
Решение о найме

Схема 2.

Первичный отбор начинается с анализа кандидатов с точки зрения их соответствия требованиям организации к будущему сотруднику. Основная цель первичного отбора состоит в отсеивании кандидатов, не обладающих минимальным набором характеристик, необходимых для занятия вакантной должности. Естественно, что для каждой организации минимальный набор характеристик будет различным, так же как и методы первичного отбора. Мы не будем рассматривать все методы первичного отбора, которые зависят от бюджета, стратегии, культуры компании и относительной важности для организации данной должности. Приведем только пример наиболее распространенных и достаточно эффективных методов первичного отбора – анализ анкетных данных и тестирование.

При использовании анализа анкетных данных отдел кадров проводит анализ информации, содержащейся в заполненных кандидатами анкетах, сравнивая фактические данные с собственной моделью. Наличие четко определенных критериев отбора является необходимым условием проведения справедливого для кандидатов и эффективным для организации первичного отбора. Анализ анкетных данных является простым, дешевым и достаточно эффективным методом первичного отбора, когда организация имеет обширный список кандидатов и когда речь идет о специализированных должностях. В тоже время, этот метод достаточно приблизителен в оценке потенциала, поскольку ориентирован исключительно на факты из прошлого кандидата, а не на его сегодняшнее состояние и способность к профессиональному развитию. Поэтому при отборе кандидатов на руководящие должности, особенно предполагающие дальнейшее развитие и профессиональный рост, нужно быть крайне осмотрительным, используя метод анализа анкетных данных.

Более точно определить сегодняшнее состояние кандидата с точки зрения его соответствия требованиям, предъявляемым к вакантной должности, а также потенциала развития можно с помощью специальных тестов. Сегодня существует достаточное число компаний, специализирующихся в области тестирования для диагностики различных качеств и характеристик личности – темперамента, аналитических способностей, коммуникабельности, быстроты реакции, памяти, лидерских данных и т.д. Тестирование завоевывает в последнее время все большую популярность среди ведущих организаций развитых стран. Преимущества тестирования состоят в возможности оценки сегодняшнего состояния кандидата с учетом особенностей организации и будущей должности. Недостатки этого метода первичного отбора – высокие издержки, часто необходимость сторонней помощи, условность и ограниченность тестов, не дающих полного представления о кандидате. Каждая организация должна принимать решение об использовании тестов с учетом собственных финансовых возможностей, культурных особенностей, приоритетов развития.

Стадия первичного отбора, независимо от применяемых методов, завершается созданием ограниченного списка кандидатов, наиболее соответствующих требованиям организации.

На следующем этапе отдел кадров проводит индивидуальные собеседования с отобранными кандидатами. Цель этих собеседований заключается в оценке степени соответствия кандидата портрету идеального сотрудника, его способности выполнять требования должностной инструкции, потенциала профессионального роста и развития, способности адаптироваться в организации, знакомстве с ожиданиями кандидата в отношении организации, условий работы, ее оплаты и т.д. Важно помнить, что собеседование является двусторонним процессом – не только организация оценивает кандидата, но и кандидат оценивает организацию с точки зрения ее соответствия его собственным интересам и запросам, чем раньше потенциальный работник и потенциальный работодатель поймут, что они не подходят друг другу, тем лучше для обеих сторон. Результаты собеседования должны содержать оценку кандидата и предложение – продолжать или прекратить работу с ним.

Для того чтобы лучше оценить профессиональный и личные качества кандидата организации могут обратиться за информацией к людям и предприятиям, знающим его по собственной учебе, работе, занятиям спортом и т.д. На Западе распространены письменные рекомендации. В обоих случаях – устной или письменной рекомендации, существует проблема получения объективной информации, поскольку выбранные кандидатом люди обычно подчеркивают его положительные стороны. По-

лучить информацию о кандидате можно и обратившись непосредственно в организацию, в которых он ранее работал или учился. Однако отдел кадров должен быть предельно осмотрителен при оценке полученной в результате таких контактов характеристики кандидата — предоставляющие информацию сотрудники могут быть необъективны, недостаточно знать кандидата и т.д.

Если руководитель подразделения удовлетворен результатами собеседования, проведенного сотрудником отдела кадров, он назначает встречу с кандидатом. Это интервью должно позволить оценить, прежде всего, профессиональные качества кандидата, его способность выполнять производственные функции. Одновременно руководитель оценивает степень своей личной профессиональной совместимости с кандидатом и вероятность успешной интеграции последнего в подразделение. На основании результатов собеседования руководитель подразделения выбирает кандидата, который, по его мнению, наиболее подходит для данной должности.

В последнее время все большее распространение получает практика приема на работу с испытательным сроком дающая возможность оценить кандидата непосредственно на рабочем месте без принятия на себя обязательств по его постоянному трудоустройству. А период испытательного срока кандидат исполняет должностные обязанности в полном объеме, получает вознаграждение, однако, может быть уволен по его окончании без каких-либо последствий для организации. Для повышения эффективности испытательного периода руководителю подразделения и кандидату рекомендуется совместно определить цели последнему и оценить их выполнение в конце испытательного периода. Это метод представляет объективную основу для решений, которые принимает в конце испытательного периода руководитель принять или не принять на постоянную работу.

Как мы видели, подбор и прием на работу представляет собой довольно длительный и дорогостоящий процесс — к первому дню работы нового сотрудника компания уже затрачивает на него значительные средства, которые будут возрастать по мере того как он начнет проходить профессиональное обучение, получать заработную плату и т.д. Поэтому организация заинтересована в том, чтобы принятый на работу сотрудник не уволился через несколько месяцев.

11. СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД В ОРГАНИЗАЦИИ ПОДБОРА КАДРОВ

Рассмотрим системный подход в организации отбора персонала, который представляет собой единый комплекс пяти форм его обеспечения:

- Научно-методической.
- Организационной.
- Кадровой.
- Материально-технической.
- Программной.

Научно-методическое обеспечение определяет общую методологию отбора, научные принципы, методы, критерии и применяемый математический аппарат. Большое значение имеют оценка и проверка эффективности подбора, анализ и обобщение данных, разработка рекомендаций по совершенствованию работы кадровых служб.

Организационное обеспечение подбора персонала — это комплекс научно-обоснованных мероприятий, проводимых одновременно или последовательно на разных этапах работы с целью сокращения сроков и повышения качества отбора.

Кадровое обеспечение подбора — это привлечение всех необходимых специалистов на разных этапах работы руководителей высшего звена, руководителей соответствующих подразделений, специалистов — мастеров, психологов, юристов, экономистов, внешних экспертов.

Материально-техническое обеспечение отбора — необходимое финансирование проводимых мероприятий и оснащенность их требуемой организационной техникой.

Программное обеспечение предусматривает автоматизация отдельных этапов подбора персонала с использованием соответствующих компьютерных программ.

К принципам организации отбора персонала на предприятии можно отнести следующие:

1. Принцип комплексности, требующий единства самых разнообразных показателей, физиологических, медицинских, психологических и социальных.

2. Принцип личностного подхода, обуславливающий необходимость всестороннего изучения личности во всем многообразии ее свойств и качеств, и, прежде всего, учета мотивационных и индивидуально-психологических особенностей личности. Особое внимание при этом следует обращать на мотивационную сферу индивидуума, особенно при выборе профессий массового производства.

3. Принцип перспективности или активности отбора, предполагающий связь его со всей системой психологических мероприятий, направленный на повышение эффективности деятельности работника и удовлетворенности его своим трудом.

4. Принцип актуальности (практической значимости), который требует учета силы требований, предъявляемых профессией к психологической организации человека: необходимы ли для успешного выполнения деятельности такие качества, отсутствие или слабое развитие которых трудно или вообще невозможно компенсировать чем-либо. Это требование находит свое выражение в отборе видов деятельности, в первую очередь подлежащих психологическому анализу, и степени жесткости разрабатываемых критериев профпригодности.

5. Принцип объективности, требующий одинакового отношения ко всем кандидатам на должность, сведение к минимуму влияния субъективного мнения консультанта, принимающего окончательно решение о приеме на работу.

На основе сравнения плана по человеческим ресурсам с численностью персонала, уже работающего в организации, отдел человеческих ресурсов определяет вакантные рабочие места, которые необходимо заполнить. Если такие места существуют, начинается процесс приема на работу, состоящий из нескольких стадий детализации требований к вакантному рабочему месту и к кандидату на его занятие, подбора кандидатов, отбора кандидатов и, собственно, прием на работу (рис. 2).



Рис. 2. Процесс приема сотрудников на работу

Какова технология найма персонала в компании? Компания относится к числу относительно стабильных, однако регулярно идет процесс структурных обновлений, что, является показателем гибкости компании, ее задачи оперативно реагировать на малейшие изменения рынка. Решать проблемы найма сотрудников (пусть и в небольших количествах). Эта проблема всегда актуальна для компании часть сотрудников уходит на пенсию, кто-то уезжает на другое место жительства и т.д.

Протекция – вот официально принятый способ найма, который довольно долго являлся основным для компании. То есть, сотрудник компании может предложить на о (крывшуюся вакансию кого-либо из своих знакомых, друзей, даже родственников, но таких, за которых он может поручиться, дать рекомендацию. Для компании не редкость совместная работа детей и родителей.

Каковы условия приема в компанию по протекции?

Первое. Сотрудник, рекомендовавший кандидата, является его наставником и опекуном, по крайней мере, на время испытательного срока (два месяца). Второе. Если выясняется, что принятый по протекции сотрудник все же не подходит компании, расставание должно произойти без обид, и это забота того, кто составил протекцию для кандидата.

Оба условия заранее оговариваются с рекомендующим кандидата работником, к сожалению, имелись прецеденты неудачного найма по протекции. Например, руководитель крупного подразделения фирмы привел в компанию своего сына. Тот так и не смог в течение полутора лет добиться существенных результатов на позиции трейдера, хотя благодаря личным качествам снискал уважение коллег. Поэтому увольнение проходило очень болезненно. Тяжелое психологическое бремя легло как на отца, так и на руководителя, предложившего сотруднику уволиться. Это был, пожалуй, первый отрицательный опыт приема на работу родственников. Вот еще один пример.

Тогда обратился известный и весьма уважаемый человек ученый-психолог, с просьбой устроить на работу сына (кандидата экономических наук, 30-ти лет, специалиста по бизнес-планированию, владеющего английским языком) Он дал прекрасную характеристику своему сыну Молодой человек, автор грамотных исследовательских работ по экономике, демонстрировал отличную ориентацию в маркетинговых проблемах, тогда его рекомендовали на открывшуюся вакансию в маркетинговом подразделении и взялись осуществлять патронаж на время испытательного срока. Оказалось, что, несмотря на поддержку, постоянную помощь в адаптации, человек не может вписаться в корпоративную культуру компании ни на минуту не задерживается после работы, чтобы закончить срочные дела, не

нравится клиентам, которые выходят с ним на деловые контакты, не может работать в команде, самое главное — совершает одни и те же ошибки.

Возникла мучительная проблема личного плана, как объяснить коллеге-отцу, уверенному в перспективности и достоинствах сына, его непригодность для компании? Урок из того такой протекцию надо оказывать тому, кого знаешь лично, по реальной совместной работе.

Хотя в целом согласно опыту, положительные результаты от использования протекции преобладают.

Есть случаи, когда дети работают в прямом подчинении у родителей, что создает хороший внутренний микроклимат в коллективе. Работая в связке, отец контролирует работу сына, все спорные моменты решаются на месте, не бывает проблем с недовольством зарплатой или невыполнением должностных обязанностей. Четыре подразделения, в которых работают такие родственные связи, — одни из самых результативных. То есть, как вы видите, в ситуации совместной работы родственников есть свои минусы, но плюсы преобладают. Надо добавить, что протекция — не единственный способ найма персонала в компании. Специалисты стараются разбавлять семейственность людьми «со стороны». Это осознанный ход. Если бы опирались на один протекцию, то, наверное, погрязли бы в рутине и клановости, которые не способствуют коммерческому успеху. Сложившееся соотношение на двух сотрудников, взятых по протекции, приходится один сотрудник, принятый «со стороны». В компании пользовались разными источниками поиска обращались в кадровые агентства, изучали резюме, приходящие в компанию, искали нужных нам людей по резюме, размещенным в Интернете. Но самым удачным оказался другой путь размещение в Интернете нашего запроса на специалиста с перечнем требований к нему. Поразительно откликаются именно те, которые нужны. Именно по объявлению в Интернете пришли два специалиста, которые считаются большой удачей для компании.

Конечно, не игнорируются и резюме, приходящие обычным путем. Пока вакансий нет, эти резюме находятся в банке данных, а при реорганизации или расширении бизнеса происходит обращение к ним, приглашение кандидатов на собеседования.

Еще один источник пополнения кадровых ресурсов — это выпускники ВУЗов, попадающие в компанию на практику. Как правило, практиканты приходят тоже по протекции. За время практики их многому учат, но и сами смотрят, как быстро человек обучается, как он уживается в коллективе и т.д. Если видят, что кандидат достойный, его берут на заметку. Сейчас в компании приступил к работе молодой специалист, который три года назад проходил практику и хорошо зарекомендовал себя. Открылась интересная вакансия, и компания пригласила его на работу. Он успешно прошел

испытательный срок, и был направлен на учебу и надеемся, что молодой человек сможет реализовать свой потенциал с пользой для компании и себя.

Теперь перейду к вопросу об управлении численностью. Основой управления численностью в компании является экономический анализ деятельности подразделений, их доходность и, конечно, изменение ситуации на рынке.

В компании часто происходят структурные изменения в соответствии с изменениями рынка. Одни подразделения расширяются и укрепляются, ресурсы перебрасываются с одного направления деятельности компании на другое. Общая численность персонала компании существенно не изменилась даже в условиях кризиса благодаря целенаправленной политике сохранения персонала. Компания целенаправленно искала и находила пути сокращения затрат. Руководство вынуждено было сократить некоторые социальные программы (медицинские страховки, беспроцентные ссуды, премии), при этом все сотрудники продолжают обедать за счет компании, имеют возможность отдохнуть в доме отдыха на средства соцстраха, повышают профессиональную квалификацию.

Перераспределение численности работников происходит, как правило, внутри компании. Обычное явление — перевод сотрудника из одного подразделения в другое, изменение позиции сотрудника в служебной вертикали.

Недавно в компании начали внедрять новую схему построения трудовых отношений. Что делать, если зарабатывающее подразделение или его сотрудник за отчетный период не принесли компании ни копейки или затраты на их содержание превосходят доход? Есть три варианта решения проблемы содержать подразделение еще какое-то время за счет других в случаях, когда деятельность подразделения признана стратегически перспективной, упразднить или сократить подразделение в случае бесперспективности, перевести подразделение на другие условия труда, дав сотрудникам шанс реализоваться в новых условиях.

В зависимости от ситуации в компании будет использоваться все три вида решений. В качестве примера реализации третьего варианта расскажу о практике реорганизации нерентабельных региональных представительств.

В одном из регионов в течение двух лет из-за стратегических соображений и наличия потенциального рынка компания содержала представительство из двух сотрудников, предоставив им оборудованный офис и приличную зарплату. Представительство приносило определенную пользу, прежде всего, маркетинговую, но ни одной реальной сделки, которая бы позволила хотя бы частично оправдать немалые затраты, не было заключено.

Офис был закрыт, а сотрудникам предложили выбор сокращения или работа на новых условиях. Новые условия предполагали свободный режим работы, ежемесячную оплату труда в размере ставки минимальной оплаты труда, принятой в России, плюс согласованный с работниками процент от прибыли по заключенным ими сделкам. Оперативные расходы (телефонные переговоры, командировки и другие) оплачиваются по предъявлению отчетных документов. В этом варианте есть немало плюсов: сотруднику идет трудовой стаж и, следовательно, он продолжает зарабатывать свою пенсию, у него также появляются возможности для совместительства и, наконец, весь накопленный опыт работы в компании, хорошее знание рынка он может использовать для поиска клиентов и заключения сделок. Представитель получает доверенность на представление интересов компании в регионе и возможность не получать, а зарабатывать достойную зарплату. Сотрудники нерентабельного представительства выбрали работу в новых условиях.

В компании «Белком» обслуживающий персонал по численности превышает основной, зарабатывающий. Такой перекося актуален для многих компаний. Сейчас компания идет по пути совмещения функций. Соответственно, совместитель получает большую зарплату. Сотрудники охотно соглашаются на совместительство.

Процесс увольнения по сокращению стараются сделать максимально безболезненным. Сразу по принятию решения о сокращении предлагается сотруднику получить квалифицированную помощь в трудоустройстве за счет компании «Белком» постоянно работает с агентством, которое гарантирует успешное трудоустройство с очень высокой вероятностью. В общем, компания делает все, чтобы расстаться с бывшими сотрудниками мирно, не давая повода для обид и судебных разбирательств.

Кроме протекции в компании набирают персонал «со стороны» по объявлениям в Интернете, резюме, принимают на работу перспективную молодежь, попавшую к нам на практику или с которой мы случайно столкнулись в процессе работы.

Основной целью будет являться определение оптимального сочетания методов найма сотрудников для наилучшего функционирования компании.

В процентном отношении это выглядит:

Протекция – 25 %

Поиск по Интернету через доски объявлений – 30 %

Резюме, присланные в компанию – 30 %

Поиск среди выпускников ВУЗов – 15 %

Как было сказано выше, если большая часть будет приниматься на работу по принципу протекции, то скоро компания превратится в «клановую» структуру», что неблагоприятно отразится на ее работе и приток свежих идей будет минимален – это приведет к снижению инновационного потенциала компании.

Что касается поиска через Интернет и по резюме, то в пропорции на 50/50 сотрудников ищут наши менеджеры по персоналу в банках данной сети, а некоторые обращаются сами. Такая мобильность позволяет менеджерам затрачивать на персонал столько средств, сколько действительно необходимо в данный момент.

Четырехэтапная система отбора кандидатов

На первом этапе с кандидатом работает отдел по работе с персоналом. В ходе собеседования принимается решение: стоит ли кандидату идти дальше по цепочке отбора. Кандидату заполнить анкету (см. приложение).

После заполнения анкеты кандидат знакомится с должностной инструкцией для позиции, на которую он претендует. Процедура составления должностной инструкции заключается, прежде всего, в описании реально осуществляемой работы на каждом рабочем месте по следующему алгоритму: направления работы, функциональные обязанности по направлениям работы, подчинение внутри компании, взаимодействие с другими подразделениями, квалификационные требования, умения и навыки, ведение документации. Признание кандидатом способности исполнять функции, изложенные в должностной инструкции, – повод направить его на второй этап собеседования.

Затем кандидат знакомится со стандартным оценочным листом, который используется в компании при распределении премий. Для чего показывается оценочный лист. Для того чтобы человек сразу получил представление о критериях оценки работы на его будущем рабочем месте. При оценке сотрудников используются следующие критерии: приоритетность проекта (первостепенными считаются проекты, приносящие прямую прибыль), деловая активность, инициатива, совмещение функций, умение довести решение проблемы до конца, выполнение должностной инструкции (полнота, оперативность, качество), культура служебного общения, неконфликтность, способность к сотрудничеству и трудовая дисциплина.

Авторы отказались от опыта западных компаний, предлагающих своим сотрудникам оценочные формы большого объема. Прделана большая рутинная работа, прежде чем были отработаны компактный и единообразный оценочный лист (Приложение 2). Для некоторых подразделений оценочный лист включает специфические производственные показатели.

В ходе собеседования обязательно знакомят кандидата с информацией о компании, предлагают рекламные проспекты, а также задают вопросы, в том числе уточняющие информацию, изложенную в анкете, отвечают на вопросы кандидата.

Второй этап отбора сотрудника в компанию — профессиональный отбор в более узком смысле. Если кандидат успешно проходит первый этап, назначается встреча для разговора с вице-президентом и руководителем того подразделения, в котором человеку предстоит работать. Вице-президент и руководитель отдела, предполагая, что кандидат уже ознакомлен с должностной инструкцией, критериями оценки труда, принятыми в компании, изучают его анкету. Они задают вопросы профессионального характера, чтобы выяснить реальную степень профессиональной подготовки кандидата. По итогам второго собеседования раньше писалось заключение, но сейчас упрощаются бюрократические процедуры, ограничиваясь устным обменом мнениями

Если понравились сразу два-три кандидата, то последнее слово остается за руководителем подразделения — ведь ему, в конце концов, с сотрудником работать. Если же произошла ошибка при отборе, новый сотрудник не подошел компании, то ответственность несу я и руководитель подразделения. Значит, я плохо подбирала, не подсказала, не проконсультировала руководителя, не разглядела кандидата, не настояла на своем.

Третий этап — собеседование с советником президента компании по персоналу, профессором, социальным психологом, юристом, философом. Собеседование проходит в форме непринужденной беседы, в ходе которой оценивается, прежде всего, интеллектуальный и творческий потенциал кандидата. Беседа идет о социальных и профессиональных проблемах, о книгах, о фильмах. Обычно такая беседа увлекает, пропадает скованность. Предположим претендует человек на должность в департамент маркетинга. Какие последние книги по маркетингу читал кандидат — вопрос вовсе не праздный. Если в ответ — пожимание плечами, значит шансов у кандидата мало. В компании все руководители подразделений — профессионалы высокого класса. Среди сотрудников много ученых, есть аспиранты и студенты. Интеллектуальный потенциал, дух творчества являются необходимыми условиями продвижения и роста здесь. А люди, не озабоченные своим интеллектуальным саморазвитием, просто не впишутся в корпоративную культуру. Многие просят посоветовать литературу для работы над собой. Человек сразу получает программу действий, что сделать и прочитать, изучить. Необоснованные амбиции испаряются без следа, человек замотивирован на самосовершенствование. Если по итогам беседы кандидат производит впечатление интеллектуально богатого человека — ему, по рекомендации советника, обеспечена

возможность интересной карьеры в компании. Кандидат, успешно прошедший три отборочных собеседования, встречается с президентом компании. По сути, это уже ритуал приема человека на работу.

Четвертый этап. Руководитель или президент компании знакомит кандидата с целями и перспективами компании, высказывает свою точку зрения на предполагаемую роль и место кандидата, свои пожелания в его адрес, согласовывает с ним зарплату (вопрос зарплаты решается только между президентом и работником). Зарботная плата определена штатным расписанием, но возможность индивидуальных условий также допускается, если сотрудник для компании особо ценен. Нужно добавить что вопрос о выходе на работу окончательно решается после заключения службы безопасности компании. Всю цепочку отбора кандидат проходит примерно в течение недели.

Необходимо личное заявление сотрудника о приеме на работу, в заявлении обязательно есть такая фраза: «Прошу принять меня на работу в компанию ... в такой-то должности с испытательным сроком 2 месяца». Компания следит за наличием этого условия в заявлении. Известны случаи, когда отсутствие пункта об испытательном сроке в заявлении о приеме на работу, делало невозможным увольнение сотрудника как не прошедшего испытательный срок. Если человек, не прошедший испытание при приеме на работу, просит уволить его по собственному желанию, ему идут навстречу.

Как проходит испытательный срок? В течение двух месяцев обучаем нового сотрудника, помогаем освоиться с должностными функциями, нагружаем разнообразными заданиями. Как правило, времени достаточно, чтобы определить степень соответствия нового сотрудника требованиям компании. За три дня до окончания испытательного срока руководитель пишет характеристику-рекомендацию, которая подписывается президентом, и подшивается в личное дело. После этого сотрудник переходит в ранг работающего по бессрочному трудовому договору. Иногда после успешного прохождения испытательного срока ему сразу предлагают подняться на ступеньку повыше (если есть вакансия).

Провести такую оценку довольно сложно, так как прямых затрат и доходов не видно, однако после оценки косвенных факторов, я пришла к выводу, что затраты на подбор сотрудников сократились не менее, чем на 15%, потому что 40% сотрудников приходили к нам сами, и нам практически не нужно было загружать своих специалистов на детальную работу с ними.

Точное знание рынка зарплат позволило нам не переплачивать элитным сотрудникам, аппетиты, в оплате которых достаточно велики.

Такой сегментированный отбор также позволяет свести к минимуму текучесть кадров на предприятия, что само является огромной эконо-

мией. Мы не отдаем другим компаниям сотрудников, обученных за наш счет и не затрачиваем средства на привлечение новых и их обучение.

В части совместителей — за часть оплаты выполняется работа, к которой при неграмотной организации, пришлось бы привлекать другого специалиста и платить ему полную ставку.

Рентабельность = Прибыль / Затраты.

Увеличение рентабельности — основная задача при уменьшении затрат и оптимальном плане приема высококвалифицированных сотрудников и регулирования их численности.

12. ОЦЕНКА ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ АВТОМАТИЗАЦИИ СЛУЖБЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Автоматизация является одним из способов совершенствования управления, который по сравнению с другими способами (например, изменение структур управления, перераспределение прав и обязанностей) требует существенно больших материальных затрат, в основном связанных с установкой и эксплуатацией комплекса технических средств и разработкой проекта системы. Поэтому при решении вопроса о целесообразности системы большое внимание уделяется оценке эффекта, который может быть получен при внедрении системы.

В основу методик расчета экономической эффективности положен ресурсный подход, заключающийся в том, что в качестве первичной цели автоматизации управления персоналом рассматривается повышение эффективности использования имеющихся человеческих ресурсов, экономия которых ведет к улучшению экономических показателей. Потерями ресурсов считаются недоиспользованные возможности эффективного применения труда, сырья, материалов, топлива, энергии, оборудования, помещений, времени, представляющие собой резерв для увеличения производства продукта.

В основу также может быть положено сравнение экономического эффекта, получаемого от эксплуатации информационной системы, с затратами на ее создание, для чего используются два взаимосвязанных по-

казателя: коэффициент эффективности и срок окупаемости единовременных затрат на создание системы. Оба показателя связаны между собой, поэтому можно пользоваться одним из них. Срок окупаемости затрат характеризует период времени, в течение которого дополнительные затраты на создание системы оказываются равными суммарному приросту прибыли, полученной благодаря функционированию информационной системы.

Коэффициент эффективности определяется отношением «эффект — затраты» по формуле:

$$E_p = \Delta_{\text{год}} / K,$$

где $\Delta_{\text{год}}$ — годовой прирост прибыли, K — затраты на создание системы.

Срок окупаемости (T) рассчитывается по формуле:

$$T = 1 / E_p = K / \Delta_{\text{год}}.$$

Для оценки эффективности расчетный коэффициент эффективности капитальных вложений сопоставляется с нормативным (E_n). Если коэффициент больше нормативного или равен ему, то система считается эффективной, то есть всегда должно соблюдаться условие:

Чем выше значение E_p , тем эффективнее система.

В основе эффективных управленческих решений по персоналу лежит высококачественная информация. Высокое качество информации достигается при удовлетворении ряда требований к ней: достоверности, полноты, своевременности, сохранности. Традиционные системы сбора и подготовки информации для управленческих решений базируются на использовании бумажных носителей. При постоянно усложняющемся характере производства, в условиях его динамичного развития, они перестают удовлетворять предъявляемым требованиям. Оказываются объективно необходимыми автоматизированные системы сбора, передачи, обработки и представления информации, составляющие основу ИС.

Эффективность управления повышается при использовании в процессах принятия решений экономико-математических методов и моделей, приводящих к оптимальным, то есть эффективным, решениям. Экономико-математические методы из-за их большой сложности практически неприменимы при ручной подготовке решений. Использование информационной системы позволяет шире применять эти методы и получать варианты решений, оптимальные по различным критериям.

Таким образом, с помощью ИС можно повысить степень обоснованности принимаемых решений и за счет скорости сбора и обработки информации обеспечить своевременность принятия решений по управлению персоналом организации.

Процессы принятия решений, понимаемые как выбор одной из нескольких возможных альтернатив, пронизывают всю человеческую жизнь. Большинство решений иногда мы принимаем, не задумываясь, так как существует автоматизм поведения, выработанный многолетней практикой. Есть решения, которым мы придаем малое значение, и поэтому мало задумываемся при осуществлении выбора. И, наконец, существуют проблемы выбора, решая которые, человек испытывает мучительные раздумья. Как правило, эти проблемы имеют исключительный неповторяющийся характер и связаны с рассмотрением целого ряда альтернатив. В таких проблемах новым является либо объект выбора, либо обстановка, в которой совершается выбор. Такие проблемы принятия решений называются проблемами уникального выбора. Существует множество различных проблем уникального выбора.

Прежде всего, выделим проблемы, в которых в принципе может быть найдено рациональное, понятное другим людям изложение причин, приведших к выбору одной из альтернатив (заметим, что многие человеческие, «житейские» проблемы выбора не попадают под это определение). Наиболее характерными проблемами рационального выбора являются проблемы, возникающие перед людьми, работающими в разных административных службах — при управлении организациями и совокупностью организаций. Любой сотрудник обязан быть рациональным хотя бы для того, чтобы иметь возможность объяснить другим логические основания своего выбора.

Проблемы рационального выбора в уникальных ситуациях, характерных для деятельности (выбор плана капиталовложений, выбор проектов по ведению научных исследований и разработок, выбор плана производства изделия, выбор перспективного плана развития организации др.) всегда интересовали многих специалистов и исследователей. Список подобных проблем довольно обширен, но все они имеют следующие общие черты:

- уникальность, неповторяемость ситуации выбора;
- сложный для оценки характер рассматриваемых альтернатив;
- недостаточная определенность последствий принимаемых решений;
- наличие совокупности разнородных факторов, которые следует принять во внимание;
- наличие лица или группы лиц, ответственных за принятие решений.

Проблемы рационального выбора в уникальных ситуациях существовали всегда, но, по ряду причин, в последние десятилетия важность их значительно возросла.

Прежде всего, резко возрос динамизм окружающей среды и уменьшился период времени, когда принятые раньше решения остаются правильными.

Во-вторых, развитие науки и техники привело к появлению большого числа альтернативных вариантов выбора.

В-третьих, возросла сложность каждого из вариантов принимаемых решений.

В-четвертых, увеличилась взаимозависимость различных решений и их последствий.

В результате всего этого резко возросли трудности рационального решения проблем уникального выбора. Эти проблемы существенно усложнились, и люди, руководители организаций, встречаются с ними все чаще. В будущем можно ожидать еще большего разнообразия трудных и ответственных проблем уникального выбора.

Как же обычно решаются такие проблемы? Из истории мы знаем, что опытных руководителей отличает умение наилучшим образом использовать свой опыт и интуицию. В ситуациях принятия уникальных решений всегда существует нехватка информации, покрыть которую можно лишь верой в одну из возможных гипотез. Опытные руководители обычно используют все полезные советы, но поступают по-своему, на основе своей модели развития будущих событий, своей оценки тех или иных личностей. Проблемы принятия уникальных, особенно, качественных решений всегда требовали творческого подхода, озарения, другими словами, рациональный выбор в уникальных ситуациях по своей сути является особым искусством.

Развитие экономической, технической и социальной сфер вызывает необходимость ускорения информационных процессов. Это приводит к компьютеризации управления. Во многих странах наступила эпоха «золотых воротничков», то есть эпоха служащих, оснащенных современными техническими средствами управления и обработки информации на базе персональных компьютеров и современного программного обеспечения. Это оказывает влияние на такие традиционные категории управления, как характер, содержание и формы управленческого труда, в том числе и в кадровых службах.

Деятельность менеджера немислима без использования современных организационно-технических средств и информационных технологий при подготовке, принятии и исполнении решений. В современных условиях важной областью стало информационное обеспечение, которое состоит в сборе и переработке информации, необходимой для принятия обоснованных кадровых управленческих решений. Передача информации о положении и деятельности организации наивысший уровень

управления и взаимный обмен информацией между всеми взаимосвязанными её подразделениями осуществляются на базе современной электронно-вычислительной техники и других технических средств связи.

В работе любой организации важное значение приобретают маркетинговые исследования в сфере работы с персоналом (см. рис. 3).



Рис. 3. Система маркетинговой информации

Система внутренней отчетности у любой организации существует внутренняя отчетность, отражающая показатели текущего сбыта, суммы издержек объемы материальных запасов, движение денежной наличности, данные о дебиторской и кредиторской задолженности.

Применение ПЭВМ позволило создать системы внутренней отчетности, способные обеспечить информационное обслуживание всех своих структурных подразделений, входящих в организацию.

Собранная информация должна облегчать управляющим принятие обоснованных решений, в том числе по персоналу.

Система сбора внешней текущей маркетинговой информации обеспечивает руководителей информацией о самых последних событиях, которая включает набор источников и методических приемах, посредством которых руководители получают повседневную информацию о событиях, происходящих в области управления персоналом.

Руководители собирают внешнюю текущую маркетинговую информацию, читая книги, газеты и специализированные издания, беседуя с клиентами и прочими лицами, не относящимися к штатным работникам своей организации, а также обмениваясь сведениями с другими сотрудниками своей организации.

В некоторых ситуациях руководители не могут ждать поступления возможной необходимой информации. Каждая из них требует проведения формального исследования, а поскольку у руководителя нет, как правило, ни времени, ни умения для получения такой информации собственными силами, проведения формального маркетингового исследования нужно заказывать.

Общеизвестно, что предметом труда управленческого персонала является информация. Отсюда специфика средств управленческого труда. Основным партнером в выполнении управленческих функций и ключевым фактором в повышении эффективности их реализации стал компьютер. Никого уже не удивляет массовая автоматизация управленческого труда. Любая уважающая себя организация, в первую очередь, стремится обеспечить себя компьютерной техникой, зачастую не задумываясь о том, для выполнения каких функций она должна быть использована и каким образом оптимизировать ее использование.

В процессе анализа, планирования, осуществления и контроля деятельности маркетинговых кадровых мероприятий руководителю требуется информация о клиентах, конкурентах, дилерах и прочих силах, действующих на рынках сбыта продукции, товаров и услуг населению.

В ходе выполнения своих обязанностей руководитель нуждается в огромном количестве информации. Необходимые ему сведения часто отсутствуют, поступают слишком поздно или не заслуживают доверия. Все большее число организаций начинают отдавать себе отчет в недостатках кадрового информационного обеспечения и принимают меры по совершенствованию своих систем маркетинговой информации по персоналу.

В 19-м веке большинство фирм были мелкими и их работники знали своих клиентов лично. Управляющие собирали маркетинговую информацию общаясь с людьми, наблюдая за ними, задавая вопросы, а в 20-м веке усилились три тенденции, обусловившие необходимость получения более обширной и более доброкачественной кадровой маркетинговой информации:

1. **Переход от маркетинга на местном уровне к маркетингу на федеральном уровне.** Организация постоянно расширяет территорию своего рынка, и ее руководители уже не знают всех клиентов непосредственно. Требуется найти другие пути сбора маркетинговой информации.

2. **Переход от покупательских нужд к покупательским потребностям.** По мере роста своих доходов покупатели становятся все более разборчивыми при выборе товаров. Продавцам все труднее предсказывать реакцию покупателей на различные характеристики, оформление и прочие свойства товаров, и они обращаются к маркетинговым исследованиям.

3. Переход от конкуренции в ценах к неценовой конкуренции. Продавцы все больше пользуются неценовыми средствами маркетинга, такими, как присвоение товарам марочных названий, индивидуализация товаров, реклама и стимулирование сбыта, и им нужна информация о том, как реагирует рынок на использование этих средств.

Решить весь комплекс вышеописанных задач позволяет создание информационной системы, обеспечивающей сбор и обработку информации, необходимой для оптимизации принятия оптимальных решений.

Информационная система (ИС) — это человеко-машинная система, обеспечивающая автоматизированный сбор, обработку информации, необходимый для оптимизации управления организацией как автономно, так и в составе более высоких уровней иерархии.

Управление информационными потоками невозможно полностью передать вычислительной технике, поэтому в ИС ведущую роль в выработке и принятия решения остается за руководителем. Здесь программно-математические методы и ЭВМ является лишь средствами для обработки информации и подготовке соответствующих кадровых управленческих решений или решений по работе с клиентами.

Первейшая цель ИС — это эффективное и надежное выполнение главных функций управления в организации путем использования математических методов, программных и технических средств обработки информации, совершаемых с применением организацией технологий всех операций информационного цикла с применением вычислительной техники и периферийных устройств. Для достижения указанной цели должны соблюдаться следующие принципы создания информационной технологии:

- Принцип оптимальности.
- Принцип «черного ящика».
- Принцип внешнего дополнения.
- Принцип моделирования.
- Принцип обратной связи.

13. НЕОБХОДИМОСТЬ АВТОМАТИЗАЦИИ

Автоматизация управления и исследования в области информационных потоков зависят, главным образом, от контролируемого действия самой системы по обработке офисных документов, называющейся комплексной обработкой информации (КОИ). Для того чтобы повысить уровень автоматизации, необходимо прежде всего провести ряд мероприятий по совершенствованию самих систем, потому что без предварительного анализа и наведения порядка в системах и методах работы переход к автоматизации попросту привел бы к быстро прогрессирующему беспорядку и неразберихе.

Простые определения терминов, выделенных курсивом таковы: система — это «серия функций, действий или операций ведущих к желаемому результату», в то время как метод представляет собой «действия системы в ее деталях». Основная цель, которая привела к созданию системы комплексной обработки кадровой информации, состояла в том, чтобы найти эффективные и дешевые средства или метод упрощения и контроля повторяющихся операций. Это очень похоже на использование так называемых «процедур» во многих языках программирования, когда одна и та же процедура может использоваться по ходу программы неограниченное число раз. Используя наиболее краткое определение, комплексная обработка кадровой информации является средством «упрощения и ликвидации повторяющихся канцелярских операций, совершаемых вручную». Система комплексной обработки кадровой информации в отдельно взятой организации должна предназначаться для удовлетворения её специальных нужд, которые в свою очередь определяют потребность в оборудовании или в различных комбинациях его используемого.

Комплексная обработка кадровой информации в полном смысле слова является той главной идеей, которая лежит в основе понятия систем и без которой автоматизация и применение технических средств для обработки кадровых данных были бы невозможны. Безусловно, комплексная обработка не представляет собой совершенство процесс автоматизации, но является очень важным шагом в достижении автоматизма. КОИ даёт логическую основу для обработки потока кадровых данных. Благодаря этому появляется возможность установить в офисе ЭВМ и «нагрузить» машину выполнением этой заботы. Важным заключением является то, что комплексная обработка кадровой информации есть первый шаг к автоматизации, без использования КОИ не могло бы быть достигнуто подлинной автоматизации. Говоря попросту, в конторском труде (обработке кадровых документов, подсчету, распределению кадров

и др.) используются повторяющиеся операции, для которых может быть найден «общий множитель». При этом такой процесс может быть автоматизирован.

Автоматизация управления не является синонимом вычислительной машины или любого типа быстродействующего оборудования для обработки данных. Вычислительная машина (ПЭВМ) представляет собой механизм или устройство, которое позволяет применить методы комплексной обработки кадровой информации в любой организации независимо от сложности и размеров её операций.

Информационное обеспечение — это система маркетинговой кадровой информации — постоянно действующая система взаимосвязи людей, оборудования и методических приемом, предназначенная для сбора, классификации, анализа, оценки и распространения актуальной, своевременной и точной информации для использования ее распорядителями сферы маркетинга с целью совершенствования планирования, претворения в жизнь и контроля за исполнением кадровых маркетинговых мероприятий.

Кадровые маркетинговые исследования — это систематическое отделение круга данных, необходимых в связи со стоящей перед организацией маркетинговой ситуацией или задачей, их сбор, анализ и отчет о результатах.

Многие крупные организации имеют собственные отделы кадровых маркетинговых исследований. В таком отделе может быть от одного до нескольких десятков сотрудников. Управляющий службой маркетинговых кадровых исследований обычно подчиняется вице-президенту по маркетингу и выполняет функции руководителя исследований, администратора, консультанта и защитника интересов организации в сфере персонала. Среди сотрудников отдела — разработчики планов исследования, статистики, социологи, психологи, специалисты по персоналу и моделированию.

Формирование и общий анализ состава задачи кадрового маркетинга

Исследователи кадрового маркетинга постоянно расширяют поле своей деятельности. Вот 10 наиболее типичных решаемых ими задач:

1. Изучение характеристик рынка труда.
2. Замеры потенциальных возможностей рынка труда.
3. Анализ распределения долей рынка между организациями.
4. Анализ трудоустройства персонала.
5. Изучение тенденций деловой активности персонала.
6. Изучение персонала конкурентов.
7. Краткосрочное прогнозирование потребности в персонале.

8. Изучение реакции на новый тип специалистов, в частности в области инновации и нано-технологии.

9. Долгосрочное прогнозирование потребности в персонале.

10. Изучение кадровой политики региона.

Основу любой системы анализа кадровой маркетинговой информации составляют статистический банк и банк моделей (рис. 4).

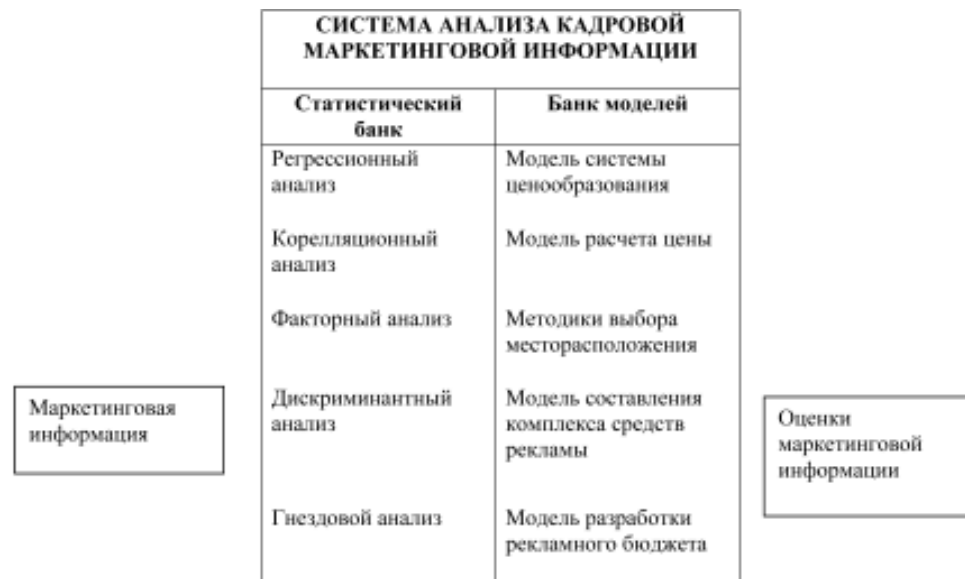


Рис. 4. Система анализа кадровой маркетинговой информации

Статистический банк — совокупность современных методик статистической обработки кадровой информации, позволяющих наиболее полно вскрыть взаимозависимости в рамках подбора необходимого персонала и установить степень их статистической надежности.

Банк моделей — набор математических моделей, способствующих принятию более оптимальных кадровых маркетинговых решений.

Отбор источников информации необходимо определить вид интересующей кадровой информации и пути ее наиболее эффективного сбора.

Исследователь может собирать вторичные и первичные кадровые данные или те и другие одновременно.

Вторичные данные — информация, которая уже где-то существует, будучи собранной ранее для других целей.

Первичные данные — информация, собранная впервые для какой-либо конкретной цели.

Исследование обычно начинается со сборов вторичных данных (внутренние источники, издания государственных учреждений, периодика, книги, коммерческая информация).

Внутренними источниками являются отчеты об использовании персонала, отчеты о предыдущих исследованиях.

Вторичные данные служат отправной точкой исследования. Они выгодно отличаются тем, что обходятся дешевле и более доступны. Однако нужных исследователю кадровых сведений может не быть либо существующие данные могут оказаться устаревшими, неточными, неполными или ненадежными. В этом случае исследователю придется гораздо большими затратами средств и времени собирать первичные кадровые данные, которые, вероятно, окажутся и более актуальными и более точными.

Большинство кадровых маркетинговых исследований предполагает сбор первичных данных. Для сбора первичных данных лучше всего разработать специальный план. В таблице 3 приводится план, требующий предварительных решений относительно методов исследования, плана составления выборки, способов связи и др.

Таблица 3

План сбора первичных данных

Методы исследования	Наблюдение	Эксперимент	Опрос
Средства исследования	Анкета	Механические	
План составления выборки	Единицы выборки	Объем выборки	Процедура выборки
Способы связи с аудиторией	Телефон	Почта	Личный контакт

Более подробно необходимо остановиться на средствах исследования. При сборе первичных данных у исследователей маркетинга есть выбор из двух основных средств исследования, которыми являются анкеты и механические устройства.

Анкета — самое распространенное средство исследования при сборе первичных данных. В широком смысле — анкета — это ряд вопросов, на которые опрашиваемый должен дать ответы. Анкета — инструмент очень гибкий в том смысле, что вопросы можно сформулировать множеством разных способов. Анкета требует тщательной разработки, опробования и устранения выявленных недостатков до начала ее широкого использования.

Анализ собранной информации — следующий этап кадрового маркетингового исследования — извлечение из совокупности полученных дан-

ных наиболее важных сведений и результатов. Исследователь сводит полученные данные в таблицы. На основе этих таблиц выводит или рассчитывает такие показатели, как распределение частотности, средние уровни и степень рассеяния. Затем исследователь обрабатывает полученные данные с помощью современных статистических методик и моделей принятия кадровых решений, применяемых в системе анализа маркетинговой информации.

14. ХАРАКТЕРИСТИКА ОБЪЕКТА ИССЛЕДОВАНИЯ

Допустим, необходим собственный банк данных, в который будет стекаться и анализироваться кадровая информация, в частности в сфере персонала конкурентов.

Чтобы создать банк данных в организации надо, чтобы кроме данных по персоналу и деятельности конкурентов имелись данные по продукции своей организации. Для этого специально разрабатывается документ «Анализ деятельности организации» (табл. 4), в котором подробно рассматривается деятельность конкурентов и своей организации, дается оценка и распределение по местам экспертом, работающим в организации и специально приглашенными независимыми экспертами. На основе этого документа-анкеты в банке данных формируется кадровая и иная информация, которая анализируется и делаются выводы о возможностях повышения качества продукции, эффективности организации, квалификации персонала и т.д.

Анализ этого документа дает возможность наглядно увидеть ситуацию, складывающуюся на рынке между конкурентами, а также учитывать оценку экспертов по реализуемому продукту и деятельности организации в сравнении с конкурирующим. Но анализ этого документа, который является внутренним (по организации) не достаточен. Необходимо также учитывать отзывы и желания потребителей. Для этого составляется документ-анкета «Анализ мнения потребителей» следующего вида (табл. 5).

Сумма баллов дает возможность проанализировать мнение потребителей по составу персонала и продукции и сделать соответствующие выводы, внести изменения, дополнения и предпринять какие-либо другие шаги, чтобы повысить качество продукции, объем продаж и т.д.

Таблица 4

Анализ деятельности организации

№	Информация	Оценка в баллах		Места			
		Конкуренты	Мы	Э 1	Э 2	Э 3	Э 4
1	Вид продукции						
2	Качество						
2.1	Долговечность						
2.2	Простота использования						
2.3	Экологичность						
2.4	Качество упаковки						
2.5	Сервис						
2.6	Гарантия						
3	Реализация						
3.1	Опт						
3.2	Розница						
3.3	По сезону						
4	Доля на рынке						
5	Цена						
6	Реклама						

В этом документе характеристика оценивается по пятибалльной системе. Если разница баллов составляет меньше 2 не в пользу организации, то в графе «Итог (+; -)» ставится «+» (хорошо), то есть характеристика продукции организации конкурентоспособна и находится на хорошем уровне и изменения или улучшения проводить не обязательно. Если разница баллов больше 2, следовательно, эта характеристика на этом уровне является неконкурентоспособной, и надо обязательно провести или модернизацию, или доработку, усовершенствование. В этом случае в графе «итог (+; -)» ставится «-».

На основе этих анкет можно сделать анализ, возможные изменения, и на выходе будем иметь отчет следующего содержания (документ 3, табл. 6).

Документ 3. является выходным отчетом о проделанной работе и анализе, который концентрирует в себе информацию, содержащуюся в Документе 1 и Документе 2. Отчет является наглядным пособием для дальнейшей работы.

Кодировка входной и выходной информации выглядит следующим образом:

Таблица 5

Анализ мнения потребителей

№	Характеристика продукции	Оценка потребителями				Итог (+; -)
		Конкуренты	Баллы	Своя	Баллы	
1	Качество					
1.1	Долговечность					
1.2	Надежность					
1.3	Простота использования					
1.4	Экологичность					
1.5	Внешний вид					
1.6	Сервис					
1.7	Гарантии					
1.8	Скидки					
1.9	Льготы					
2	Цена					
3	Распродажи					
4	Месторасположение продаж					

Входная (коды):

01 08
02 09
03 10
04 11
05 12
06 18
07

Выходная (коды):

01 09
02 10
04 11
05 12
06 13
07 14
08 15

Составление информационного поля:

01 Наименование предприятия-конкурента 01.1 полное 01.2 аббревиатура
02 Местонахождение 02.1 юридический адрес 02.2 адрес в компьютерной сети (E-mail) 02.3 телефон/факс предприятия

Таблица 6

Отчет о проведенной работе

№	Информация	Анализ товаров (в баллах)			
		Конкуренты	Мы	Потребители	Сумма
1	Вид продукции				
2	Качество				
2.1	Долговечность				
2.2	Надежность				
2.3	Простота использования				
2.4	Экологичность				
2.5	Внешний вид				
2.6	Сервис				
2.7	Гарантии				
2.8	Скидки				
2.9	Льготы				
3	Цена				
4	Распродажи				
5	Место расположения				
6	Доля на рынке				
7	Реклама				
7.1	ТВ				
7.2	Пресса				
7.3	Рекламные компании (Щиты, агитации)				

- 03 Классификационные признаки предприятия-конкурента 03.1 виды деятельности 03.1.1 основной 03.1.2 другие 03.2 тип предприятия-конкурента 03.2.1 АО 03.2.2 СП 03.2.3 МП
- 04 Рынок сбыта 04.1 регион 04.1.1 доля (%) продаж в каждом регионе 04.2 потенциальные потребители 04.2.1 в зависимости от региона (наличие специализированных заводов и т.д.) 04.3 месторасположение продаж 04.3.1 магазины 04.3.1.1 специализированные магазины 04.3.1.2 распространение по другим (неспециализированным магазинам 04.3.2 рынки 04.3.2.1 оптовые рынки 04.3.2.2 розничные рынки 04.3.3 продажа непосредственно с места изготовления продукта 04.3.4 распродажи 04.3.5 скидки 04.3.6 льготы

- 05 Доля на рынке 05.1 Доля на внешнем рынке (если деятельность на внешнем рынке имеется) 05.2 Доля на внутреннем рынке
- 06 Цена 06.1 себестоимость (если есть возможность получить информацию по себестоимости продукции)
- 07 Общее количество (информация по предприятию-конкуренту) 07.1 учредителей 07.2 филиалов 07.3 представительств 07.4 дочерних предприятий
- 08 Вид продукции
- 09 Качество 09.1 долговечность 09.2 надежность 09.3 простота использования 09.4 экологичность 09.5 внешний вид 09.6 сервис 09.7 гарантии
- Если обозначить входную информацию «*», а выходную «#», то можно составить оперограмму-анализ из по Документам 1, 2 и 3.

Ниже в таблицах 7 и 8 приведены оперограмма и результаты анализа трудоемкости.

По видам работ и имеющимся документам можно провести анализ трудоемкости:

Таблица 7

Трудоемкость

№	Информация	Подразделение организации				
		Дирекция	Сбыт	Бух-рия	Маркетинг	План эк.от.
1	Документ 1		*		*, #	*, #
2	Документ 2		*		*, #	*, #
3	Документ 3	*	*, #	*	*, #	*, #

Таблица 8

Оперограмма

Виды работ	Сбор информации	Заполнение анкеты	Обработка на ЭВМ	Выдача вых. инф.	Всего
Документы					
Документ 1	0,5 мин		5 мин	1,5 мин	36,5 мин
Документ 2		15 мин	5 мин	1,5 мин	26,5 мин
Документ 3			7 мин	1,5 мин	8,5 мин

15. МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ КАДРОВЫХ ИНФОРМАЦИОННЫХ ПОТОКОВ

Программа исследования при изучении форм документации их заполнения и обработки на ПЭВМ выделяется определенный перечень вопросов:

- назначение документа;
- количество одновременно подготовленных экземпляров;
- наименование обязательных реквизитов и показателей документов
- кем заполняются реквизиты и показатели;
- правила формирования показателей;
- периодичность составления документов
- частота разработки показателей

Одновременно с изучением потоков документации необходимо получить максимум сведений о функциях, которые осуществляются каждым управленческим подразделением организации и для выполнения которых предназначены указанные в документах сведения.

В программу исследований целесообразно включение вопросов, которые помогут выяснить функции, выполняемые конкретным структурным подразделением и его отдельными рабочими группами.

Объектами исследования являются документированные и недокументированные сообщения, отражающие процессы планово-управленческих работ, а также связанные с ними процессы формирования показателей документов и маршруты их движения.

При исследовании процесса обработки кадровых и других данных в ее подразделениях различаются, как процессы расчета показателей, так и процессы формирования документов. Расчет показателей осуществляется на основе определенных правил – процедур с исходными кадровыми и др. данными, которые проявляются в виде последовательности их обработки. Формирование документов производится на основе определенных правил подбора источников исходных показателей, самих кадровых данных и последовательности записи в форму документа.

Далее уточняются маршруты движения документов по подразделениям организации, начиная с момента их формирования до передачи на хранение или выхода за пределы данной организации.

Для обследования входящих и исходящих документов применимы два основных метода. При методе инвентаризации собираются сведения о всех документах. Он позволяет получить наиболее исчерпывающие сведения о потоках в частности кадровой информации. Однако в силу большой трудоемкости метод инвентаризации применяется очень редко.

Для исследования систематизированных, массовых и регулярно повторяющихся документов более часто используется метод типовых групп, когда регистрации подлежит не каждый документ, а определенный, тип однородных документов.

Вспомогательный инструментарий:

Для более успешного и качественного проведения исследования кадрового документооборота в процессе диагностического исследования целесообразно подготовить ряд вспомогательных материалов, важнейшими из которых являются следующие:

- список производственных подразделений;
- список подразделений Управления;
- список и альбом форм документов, циркулирующих в организации;
- предварительные шифры показателей и признаков, единые для документов одного наименования;
- личные листки по учету кадров, анкеты, карточки и др.
- штатное расписание;
- список внешних организаций.

При этом каждый показатель любого из перечисленных выше документов должен быть соответствующим образом зашифрован.

Предварительный (первоначальный) шифр показателя (Признака) состоит из двух частей:

- первая – шифр документа, в котором он содержится;
- вторая – порядковый номер показателя в документе.

Шифрация показателей производится непосредственно в бланках форм кадровых и других документов, а их порядковый номер проставляется в том месте, где должно стоять значение показателя.

Существует около 15 методов исследования в том числе кадровых информационных потоков, такие как метод функционально-операционного анализа, метод анализа норм выработки решений, модуль-метод, метод матричного моделирования, метод семиотического анализа, метод реквизитов и другие.

В частности, **метод норм выработки решений** является одним из самых сложных и малоисследованных процессов управленческой деятельности в области работы с персоналом. Характерными чертами процесса принятия кадрового решения являются следующие:

- * альтернативность – наличие множества возможных кадровых решений
- * наличие критерия выбора кадрового решения в виде целевой функции (одна или несколько целей)

- * выбор наилучшего варианта кадрового решения, под которым понимается вариант в наибольшей степени соответствующий критерию выбора решения;
- * наличие характеристики объективных условий среды объекта принятия кадрового решения, т.е. описание нерегулируемых переменных (одно из важнейших условий обеспечения выбора наилучшего варианта);
- * наличие субъекта принятия решения, действующего в соответствии с предоставленными ему полномочиями, с участием других заинтересованных лиц, представляющих интересы и различные точки зрения.

Решение принимается на основе логических, неформализованных операций (вычислительные операции играют здесь вспомогательную роль).

Процесс принятия кадрового решения складывается из нескольких этапов, это:

1. Получение информации о кадровой проблеме.
2. Анализ кадровой информации для того, чтобы убедиться в надежности полученных сведений, разграничить всю информацию по степени важности и т.д.
3. Формулировка факторов, учитываемых в процессе принятия кадровых решений. Определяются признаки, по которым будут сравниваться альтернативы. Одна часть факторов будет формировать ограничения, другая — цели, на достижение которых должно быть направлено кадровое решение.
4. Построение модели поведения системы, для которой принимается кадровое решение. Модель является достаточно упрощенной схемой, из которой возможно получить рекомендации по решению кадровой проблемы.
5. Разработка кадровых альтернатив — возможных способов достижения поставленных целей, из которых должны выбраться наилучшие.
6. Прогнозирование кадровых альтернатив, в результате которого определяются вероятность реализации каждого варианта и вероятность следствий его реализации.
7. Формирование критерия. Под критерием понимается некоторое правило, позволяющее сопоставить кадровые альтернативы и осуществлять направленный выбор среди них.
8. Выбор решения на основании критерия. Итак, обследование процесса принятия кадровых решений проводится с целью получения материала, необходимого для совершенствования этих процессов.

Модуль-метод применяется для анализа структуры кадрового информационного потока после использования других методов. Для каж-

дого фиксированного сообщения составляется типовая карточка, которая затем направляется по выявленному структурному каналу. При движении карточки на ней отмечаются все операции обработки кадровой информации по данному каналу.

Операции обработки включают съем, кодирование, отображение, передачу, переработку, представление кадровой информации и выработку решений. В результате обработки карточек простейшими средствами механизации можно получить подробные сведения о количестве и качестве кадровой информации, проходящей по данному каналу или используемой в данной операции, определить пропускную способность, вычислительные мощности, выявить дублирование, определить периодичность, частоту поступления информации и другие количественные и качественные характеристики.

Метод дает весьма детальное описание количественных и качественных характеристик фиксированного потока кадровой информации, необходимой для принятия оптимального решения.

Метод реквизитов позволяет анализировать информационные потоки с целью их увязки и реализует системный подход при проектировании ИС.

Для каждого управленческого звена или блока информационной системы обработки кадровых данных разделение всех видов функционирующих сообщений на выходные и исходные. Элементом сообщения, несущим смысловое значение является кадровый показатель, который состоит из наименований реквизитов и их значений, являющихся элементами информации. Наименования реквизитов в кадровых документированных сообщениях обычно располагаются во главе столбцов или строк.

Благодаря представленной в сообщении группировке сообщений по столбцам при анализе кадровой информации можно воспользоваться не самими значениями, а соответствующими наименованиями реквизитов.

В предыдущие годы поиск, отбор и сортировка реквизитов значительно облегчаются при организации картотеки реквизитов на картах с краевой перфорацией. В эти карты вносятся развернутое наименование реквизита, которое для реквизита-количества совпадает с характером выражения показателя, а для реквизита-признака учитывает все необходимые признаки. На карточках выбирается шифр реквизита.

При анализе кадровой информации в первую очередь проводятся работы по шифровке реквизитов исходной и входной информации. Перечень реквизитов и их шифры вносятся в перфокарты картотеки реквизитов. Затем, на основе разработанных постановок задач ИС и шифров картотеки составляется таблица реквизитов входной, хранимой и промежуточной кадровой информации.

После составления этой таблицы в картах реквизитов картотеки заполняются не только наименования реквизитов и их шифров, но и ряд дополнительных характеристик, необходимых для количественной оценки кадровой информации и определения взаимосвязей в системе:

* для формируемой (выходной и промежуточной информации):

- а) признаки входимости реквизита;
- б) объемы информации по значениям реквизита;
- в) частота использования реквизита в месяц;
- г) информация, используемая для формирования реквизита;
- д) объемы используемой информации;
- е) алгоритмы формирования реквизита;

* для исходной информации:

- а) признаки входимости реквизита или условное обозначение промежуточной информации
- б) объем информации по всем значениям реквизита в сообщении;
- в) частота использования в месяц;
- г) номера реквизитов, для формирования которых используется значение исходного реквизита.

При анализе перечней кадровой информации выявляются идентичные реквизиты в задаче, подсистеме, системе, решаются вопросы рациональной компоновки показателей на носителях, определяется необходимое и избыточное дублирование, после устранения синонимов и уточнения наименований и классификационных признаков, а реквизиты унифицируются.

16. ПЭВМ В ПРОЦЕССЕ АВТОМАТИЗАЦИИ

ПЭВМ были созданы для того, чтобы минимизировать ручной труд. Минимальное количество ручного труда – вот одна из главных особенностей применения ПЭВМ. Но все-таки ПЭВМ не может обрабатывать «сырую информацию», в неизвестном формате. Поэтому, если организация планирует покупку и установку ПЭВМ, то руководитель должен прежде всего определить зачем нужна ПЭВМ – предварительно спланировать вид кадровых и других задач, который будет решаться на этом компьютере. Планирование заключается в программировании ПЭВМ – составле-

ния специализированного пакета программ, для работы компьютера в конкретной деятельности организации, в частности кадровой службы, кроме того, должно быть подготовлено распоряжение руководителя о «машинном времени», технике безопасности, уходом и проверкой ПЭВМ. К сожалению, среди российских бизнесменов по-прежнему немало таких, которые на рабочем месте используют машину для своих собственных целей и нужд (отправить факс за счет организации, связаться по модему с лицами, не имеющими отношения к ее деятельности), либо использовать ПЭВМ для развлечения, компьютерных игр.

В современном деловом офисе обработка всех документов обязательно связана с применением компьютерной техники, многими западными фирмами разработано множество моделей ПЭВМ, благодаря которым бизнесмен получает реальную возможность эффективно трудиться. В частности, фирмами Dell, IBM, Hewlett-Packard и другими лидерами в области производства компьютеров, периферийных устройств и другой компьютерной техники были выпущены машины имеющие характеристики от которых у владельца конторы 60-х годов захватило бы дух. Машины на базе процессоров Intel™ и Cyrix™ с тактовой частотой 66 Mhz имеющие огромное количество оперативной памяти (до 32 Mb) и огромный жесткий диск (до 2 Gb) с фантастическим быстродействием. Недавно фирма Texas Instruments выпустила модель 486DX4-75 Mhz. В целом, для более эффективного функционирования, компьютер должен иметь большой объем ОЗУ, наличие большого жесткого диска и высокое быстродействие (тактовая частота).

При создании банков данных и внедрении ИС в организации повышается информированность служб управления за счет использования более точной, надежной и своевременной информации во всех областях ее деятельности, появляется возможность многократного обращения и использования данных. Это влечет за собой повышения качества управления, а так же увеличение и контроль деятельности организации в рыночных условиях хозяйствования; повышается оборачиваемость данных, что позволяет вести оперативный учет, проведение качественного анализа работы организации и выявление возможных резервов для дальнейшего функционирования в изменяющихся условиях. После создания банков данных и внедрения ИС налаживается непрерывный сбор, передача и обработка большого объема информации с меньшей численностью работников управления; появляется возможность высвобождения работников управления от выполнения однообразных и трудоемких работ. Это влечет за собой стабилизацию режима функционирования организации в целом и ее отдельных структурных подразделений, устранение аритмич-

ности в работе и отдельных звеньев, снижение потерь организации вследствие предусмотрения непредвиденных расходов.

Организация банка данных и создание ИС в организации влечет повышение прибыли за счет снижения ошибок, использования более современных и модернизированных средств, повышения конкурентоспособности производимой продукции; и за счет экономии средств появляется возможность меньше загрязнять окружающую среду при производстве продукции, товара и оказываемых услуг населению.

17. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ КАК ИНФОРМАЦИОННЫЙ ПРОЦЕСС

Главные функции процесса управления персоналом, реализуемые на разных уровнях управления организацией, — выработка решений и контроль за их исполнением. Именно необходимость обеспечения выполнения этих функций дает возможность рассматривать управление персоналом как информационный процесс, т.е. функционально включающий получение, передачу, обработку (преобразование), хранение и использование персональной информации, а саму иерархическую систему управления — как информационную систему.

Процесс управления персоналом можно представить в виде множества согласованных, постоянно принимаемых и реализуемых кадровых решений, направленных в конечном счете на достижение главной цели — повышение эффективности в жестких рыночных условиях функционирования организации. Выработка из этих решений должна быть информационно обеспечена и достаточно качественной и проверенной информацией.

Информационное обеспечение системы управления персоналом представляет собой совокупность реализованных решений по объему, размещению и формам организации информации, циркулирующей в системе управления при ее функционировании. Оно включает оперативную информацию, нормативно-справочную информацию (НСИ), классификаторы технико-экономической информации (ТЭИ) системы документации (СД), как унифицированные, так и специальные.

Требования, предъявляемые персональной кадровой информации при проектировании и разработке информационного обеспечения (ИО) системы управления персоналом наиболее актуальным является установление состава и структуры информации, необходимой и достаточной для принятой технологии управления в конкретной организации.

Для того чтобы служба управления персоналом могла успешно выполнять свои функции, необходимо соблюдать следующие требования, предъявляемые к качеству информации:

Комплексность — информация должна комплексно отражать все стороны деятельности службы: техническую, технологическую, организационную, экономическую и социальную во взаимосвязи с внешними условиями.

Оперативность — получение входной информации должно происходить одновременно с протеканием процесса в управляемой системе или совпадать с моментом его завершения.

Систематичность — требуемая информация должна поступать систематически и непрерывно.

Достоверность — информация должна формироваться в процессе достаточно точных и проверенных измерений.

Классификация информационного обеспечения службы управления персоналом (рис. 9) укрупнено можно подразделить на внешнюю и внутримашинную. Такая классификация информационного обеспечения может быть использована только при том условии, что в службе управления персоналом имеются персональные компьютеры или используемые другие вычислительные ресурсы ВЦ организации.

Внешнее информационное обеспечение включает: систему классификации и кодирования кадровой информации; системы управленческой документации; систему организации, хранения, внесения изменений в документацию. Внешняя информационная база представляет собой совокупность сообщений, сигналов и документов в форме, воспринимаемой человеком непосредственно без применения средств вычислительной техники. Во внешней сфере в процессе управления обмен информацией реализуется в виде движения документов между управляемой и управляющей системами: от органа управления к объекту следуют документы, содержащие плановую информацию (приказы, распоряжения, плановые задания); по линии обратной связи — от объекта к органу управления — следуют документы, содержащие учетно-отчетную информацию (информация о текущем или прошлом состоянии объекта управления). Внешнее информационное обеспечение позволяет провести идентификацию объекта управления, формализовать кадровую информацию, представить данные в виде документов.

Внутримашинное информационное обеспечение содержит массивы кадровых данных, формирующие информационную базу системы на машинных носителях, а также систему программ организации, накопления, ведения и доступа к информации этих массивов.

Основным элементом внутримашинного информационного обеспечения является кадровый информационный массив, представляющий собой совокупность однородных записей. Структура массива, состав, порядок следования записей в массиве не зависят от типа машинного носителя. Поэтому на логическом уровне оценивается структура информационного массива, а на физическом уровне осуществляется реализация информационной базы с использованием современных компьютерных средств.

В последнее время широкое распространение получило использование персональных компьютеров в структурных подразделениях организаций, в том числе в отделе кадров. В этой связи одной из центральных проблем проектирования информационного обеспечения службы управления персоналом является организация данных в памяти ПЭВМ.

Недостатки традиционного подхода организации массивов кадровой информации в памяти ПЭВМ, при котором разработка информационной базы ориентировались на конкретные функциональные задачи, привели к необходимости ориентации на кадровые данные, что обусловило переход от проблемно-ориентированной базы данных к информационно-ориентированной.

Все это обусловило новую организацию данных в ПЭВМ, что нашло свое отражение в разработке банков данных, представляющих собой совокупность баз кадровых данных пользователей, технических и программных средств формирования и ведения этих баз.

Банк данных строится из баз кадровых данных, каждая из которых представляет собой совокупность данных, организованных по определенным правилам, предусматривающим общие принципы описания, хранения и манипулирования данными.

В базе данных накапливается и постоянно обновляется кадровая информация в виде небольшого числа массивов, каждый из которых ориентирован на использование при решении многих задач управления. При этом основное внимание уделяется непрерывному поддержанию в системе точной динамической информационной модели объекта управления. В этой связи открывается принципиально новая возможность использования ПЭВМ несколькими пользователями, которые совместно разрабатывают и используют программы, обобщают получаемые результаты.

К разработке информационного обеспечения службы управления персоналом предъявляется ряд организационно-методических требова-

ний: рациональная интеграция обработки информации при минимальном дублировании информации в информационной базе, сокращение числа форм документов; возможность машинной обработки информации, содержащейся в документах и во внутримашинной сфере; необходимая избыточность информационного обеспечения, позволяющая пользователям различного уровня получать информацию с различной степенью детализации.

18. КОМПЛЕКС ТЕХНИЧЕСКИХ СРЕДСТВ

Основу технического обеспечения системы управления персоналом организации составляет комплекс технических средств (КТС) — совокупность взаимосвязанных единым управлением и (или) автономных технических средств сбора, регистрации, накопления, передачи, обработки, вывода и представления информации, а также средств оргтехники.

КТС должен обеспечивать решение задач управления с минимальными трудовыми и стоимостными затратами, с заданной точностью и достоверностью, в установленные сроки. Эффективность функционирования службы управления персоналом при использовании КТС должна обеспечиваться как за счет повышения производительности труда персонала службы, так и, что — значительно важнее, за счет возможности использования экономико-математических методов решения задач управления на основе более полной и точной информации. В связи с этим эффект применения КТС в службе управления персоналом должен определяться не снижением управленческих и эксплуатационных расходов (в частности, сокращением персонала службы), а улучшением экономических показателей работы кадровой службы в целом и отдельных ее подразделений за счет более рационального управления персоналом.

КТС должен обладать информационной, программной и технической совместимостью входящих в него средств; адаптируемостью к условиям функционирования службы управления персоналом; возможностью расширения с целью подключения новых устройств. Исходными данными для выбора технических средств являются:

- Характеристики задач, предназначенных для решения службой управления персоналом организации.

- Характеристики технологического процесса обработки персональной информации.
- Технические характеристики оборудования, которое может быть использовано как составная часть КТС службы управления персоналом организации.

При этом, основными характеристиками задач, которые должны учитываться при выборе оборудования, являются:

- Носители входной и выходной кадровой информации (документы, типизированные бланки, машинные носители информации и т.д.)
- Объем входной и выходной кадровой информации по указанным носителям
- Объемы вычислительных работ по обработке кадровой информации.
- Сроки выполнения работ по решению задач управления персоналом
- Формы и способы представления результатов решения кадровых задач пользователям.

При выборе оборудования следует учитывать назначение и состав комплектов оборудования, и его основные характеристики:

- Производительность при выполнении технологических операций.
- Надежность работы.
- Совместимость работы оборудования различных типов, в том числе персональных компьютеров.
- Стоимость оборудования.
- Состав и количество обслуживающего персонала.
- Площадь, требуемая для размещения оборудования.

Проектирование технического обеспечения службы управления персоналом

Материалы анализа технического обеспечения службы управления персоналом, а также данные об использовании технических средств, являются исходной базой составления задания на проектирование технического оснащения службы управления персоналом.

Проектные решения должны обеспечивать:

- Рациональную структуру, состав, необходимое количество и эффективное распределение, размещение технических средств в структурных подразделениях службы.
- Улучшение общего технического оснащения по отдельным видам и направлениям работ службы.
- Соответствие производительности и надежности технологически связанных средств на уровне службы управления персоналом и в рамках системы управления организации в целом.

- Комплексное использование технических средств при реализации подразделениями службы своих функций и отдельных работ.
- Экономичность эксплуатации средств технического оснащения.

Выбор компьютерных средств. Важнейшей задачей проектирования технического обеспечения службы управления персоналом является выбор компьютерных средств, которые определяют затраты на их приобретение и эффективность будущего функционирования службы управления персоналом. В состав и последовательность операции по выбору компьютерных средств для их использования в службе управления персоналом включает:

- Определение видов работ, которые необходимо выполнять пользованием компьютерных средств или автоматизировать;
- Определение требований, предъявляемых к техническим средствам. Обоснование состава показателей, характеризующих предъявляемые требования к техническим средствам.
- Формирование перечня технических средств, использование которых позволит достичь целей автоматизации рассматриваемых работ в службе управления персоналом и решить соответствующие задачи.
- Определение показателей качества и функциональных возможностей технических средств в рамках сформированного перечня.
- Выбор метода сравнения технических средств для определения наиболее эффективного для кадровой службы.
- Проведение сравнительного анализа технических средств и выбор оптимальных.
- Обоснование рекомендаций по выбору наиболее эффективных технических средств, в наибольшей степени удовлетворяющих предъявляемым требованиям.
- Принятие решения о приобретении выбранной компьютерной техники.

При выборе компьютерных средств следует учитывать возможности их использования для выполнения конкретной кадровой работы. В случае обеспечения полной загрузки компьютерных средств работой данного вида целесообразно выбирать так называемые однофункциональные средства, так как их производительность, как правило, выше, чем многофункциональных. Однако предпочтение следует в обоснованных случаях отдавать многофункциональным средствам, обеспечивающим выполнение нескольких функций.

Выбор типа, модели, марки технических средств, которые могут быть использованы в службе управления персоналом организации, осуществляется, как правило, с помощью различных справочников и каталогов.

Расчет необходимого количества технических средств может осуществляться по формуле:

$$N_i = \frac{A_i}{\Pi_i * \Phi_{\Pi} * K_{\Pi}}$$

где N_i — количество единиц i -го технического средства;
 A_i — необходимый объем работ, выполняемых службой управления персоналом с помощью i -го технического средства;
 Π_i — плановая производительность i -го технического средства;
 Φ_{Π} — плановый фонд рабочего времени;
 K_{Π} — коэффициент использования планового фонда рабочего времени.

Группы технических средств, используемых в службе управления персоналом. В настоящее время в техническом оснащении службы управления персоналом основным направлением совершенствования является более широкое применение высоконадежных компьютерных средств. К их числу относятся средства, предназначенные для сбора, передачи, хранения, накопления, обработки и выдачи пользователям результирующей кадровой информации.

В соответствии с последовательностью стадий технологического процесса преобразования информации все компьютерные средства, которые могут быть использованы в службе управления персоналом можно разделить на пять групп: сбора и регистрации, передачи, хранения, обработки и выдачи информации.

Средства сбора и регистрации информации: устройства подготовки данных, регистраторы информации, устройства сбора информации. Назначение этой группы средств — преобразование формы информации в вид, удобный для дистанционной передачи и дальнейшей обработки.

Средства передачи информации: системы телетайпной, телефонной, факсимильной связи. Предназначены для передачи информации в пространстве.

Средства хранения информации: внешние запоминающие устройства персональных компьютеров, картотеки. Предназначены для передачи информации во времени.

Средства обработки информации (средства компьютерной техники) оставляют основу КТС службы управления персоналом. Они предназначены для преобразования исходных данных в результирующую информацию, необходимую для принятия оптимальных управленческих решений.

Средства выдачи информации: печатающие устройства, знаковые индикаторы, видеотерминальные устройства (дисплеи), графопостроители и прочее. Они предназначены для преобразования информации в вид, удобный для восприятия человеком.

Однако, следует отметить, что приведенная выше классификация средств службы управления персоналом организации условна, так как многие типы средств выполняют комплекс функций, относящихся к разным классификационным группам.

Выбор средств сбора и регистрации информации производится с учетом вида регистрируемой информации, объемов кадровой информации, требований к надежности регистрирующих устройств. При определении их количества исходят из соотношения требуемого и допустимого времени регистрации информации в каждом пункте и количества таких пунктов.

При определении состава используемых средств передачи информации необходимо учитывать характер передаваемой информации, условия передачи, объемы и допустимые сроки, удаленность источников возникновения информации от центра обработки.

Расчет необходимого количества средств передачи информации производят из соотношения времени, требуемого для передачи информации по всем каналам с учетом объемов и частоты передаваемых сообщений, требуемой надежности и скорости передачи, а также допустимого времени передачи информации, определяемых из конкретных условий. Состав и количество средств хранения зависят от объемов накапливаемой информации, видов носителей и сроков хранения, а количество средств выдачи результирующей информации — от характера выдаваемой информации, ее объемов, числа потребителей.

Расчет потребного количества ПЭВМ, это особый подход к определению потребностей службы управления персоналом в персональных компьютерах (ПЭВМ), если их использование предполагается.

При расчете потребного количества ПЭВМ необходимо учитывать объем информации, поступающей на обработку, сложность решаемых задач, исходя из количества компьютерных операций на один показатель. Необходимое количество ПЭВМ рассчитывается по формуле:

$$N = \frac{K_a \sum_{i=1}^n q_i * Q_i * K_m}{V_{вб} * K_{вп} * T_p * K_{\Pi}}$$

где N — количество персональных компьютеров;
 K_a — коэффициент автоматизации программирования
 q_i — количество машинных операций на один показатель, необходимый для решения i -й группы кадровых задач;
 Q_i — максимальный объем входной информации по i -ой группе кадровых задач (в показателях);
 K_{Π} — дополнительный коэффициент, учитывающий увеличение времени при использовании программного контроля в ПЭВМ.

$V_{вб}$ — среднее быстродействие процессора;
 $K_{вп}$ — коэффициент понижения среднего быстродействия от обращения к внешним накопителям и устройствам ввода-вывода;
 T_p — планируемое полезное месячное время работы ПЭВМ
 K_H — коэффициент использования машинного времени выбранного ПЭВМ, учитывающий затраты времени на устранение неисправностей и на регламентируемые работы.

Учитывая среднее количество знаков в показателях экономической информации, равное семи, часть выражения $\sum_{i=1}^n q_i * Q_i$ можно преобразовать в $(q_i * L_i) / 7$, где $L_i = \sum_{i=1}^n Q_i$ — общий объем входной информации по i -й группе задач, знаков.

В связи с изменениями формула будет иметь следующий вид:

$$N = \frac{K_a * q_i * L_i * K_m}{V_{вб} * K_{вп} * T_p * K_H}$$

Планируемое полезное месячное время работы ПЭВМ определяется по формуле:

$$T_p = C * D_k * f,$$

где C — нормативная суточная нагрузка ПК;
 D_k — количество календарных дней в планируемом периоде;
 f — перевод часов в секунды с учетом того, что быстродействие ПЭВМ выражается в операциях в секунду;

Коэффициент $K_{ш}$ для персональных компьютеров равен 0,8.

Достигнутый уровень автоматизации $K_a = 1,2$.

Полученные на основе статистических данных коэффициенты K_H и $K_{вп}$ соответственно равны 0,8 и 2,4.

Успешному комплектованию технической базы службы управления персоналом организации служат унификация и стандартизация в области ПЭВМ.

Техническое обеспечение службы управления персоналом требует значительных капитальных вложений. Следует помнить о том, что техническое обеспечение является наименее гибкой частью системы управления. Поэтому ошибки в выборе компьютерных средств и комплектовании технической базы могут привести к серьезным, трудно поправимым последствиям.

19. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ФОРМЫ ПОСТРОЕНИЯ ИНФОРМАЦИОННЫХ СИСТЕМ ОБРАБОТКИ ИНФОРМАЦИИ

Применение экономико-математических методов, средств компьютерной техники и связи создает новые возможности для решения комплекса задач в системе управления персоналом. Однако следует принимать во внимание тот факт, что совершенствование методов и средств управления персоналом во всех случаях подчинено требованиям достижения поставленных целей (выполнение работ, оказание услуг). Это обуславливает в определенные периоды времени неравномерность использования и обновления отдельных элементов действующей системы управления. Отсутствие в ней определенных резервов может отрицательно повлиять на конечные результаты работы. В этих условиях необходимо так называемое резервирование системы управления, заблаговременное придание ее элементам прогрессивности. Это положение имеет особое значение для формирования информационного и технического обеспечения.

Решение данной задачи обеспечивается проектированием и внедрением информационной системы автоматизированной обработки данных (ИС) как базового элемента организационно-управленческой структуры системы управления персоналом.

Целью создания ИС является повышение результативности функционирования системы управления персоналом за счет улучшения использования имеющихся ресурсов путем мобилизации резервов, не нашедших применения в силу ограниченных возможностей традиционных методов и средств управления. Повышение эффективности функционирования системы управления персоналом организации в условиях применения ИС достигается за счет повышения качества решения задач управления, улучшения использования имеющихся ресурсов (материальных, финансовых, технических, кадровых) и рационализации деятельности в сфере управления персоналом.

Информационная система представляет собой человеко-машинную систему, обеспечивающую сбор и обработку информации с использованием современных средств компьютерной техники и связи, а также применение экономико-математических методов в процессе решения основных задач управления персоналом.

Следует помнить, что в условиях ИС ведущая роль в выборе и принятии решений остается за руководителем. Программно-математичес-

кие методы и компьютерная техника являются лишь средствами для обработки информации и подготовки соответствующих управленческих кадровых решений.

Классификация ИС. Очевидно, что в функционирующих ИС не всегда достигается автоматизация всех процедур преобразования данных. С учетом этого обстоятельства ИС подразделяются на:

- Системы с автоматизацией всех технологических процедур обработки кадровых данных;
- Системы с частичной автоматизацией технологических процедур обработки кадровых данных.

Автоматизация процедур обработки кадровой информации исходит из следующих тенденций:

1. *Интеграция информационной, компьютерной техники и связи.*
2. *Применение на рабочих местах персональной ЭВМ.* Вследствие внедрения персональной ЭВМ отдельных сферах управления создается возможность использовать ее для решения предметно- и проблемно-ориентированных кадровых задач. Подлежащие решению кадровые задачи должны быть систематизированы по содержанию и методически, а также подготовлены с учетом используемого информационного обеспечения.
3. *Переход к обработке кадровых данных в реальном масштабе времени.* Обработка данных на ПЭВМ вследствие слишком больших промежутков времени между поступлением исходной и выдачей результирующей информации приводит порой к недостаточно высокому уровню актуальности получаемой информации, что делает ее непригодной для использования при решении ряда кадровых задач. Поэтому возникает требование приблизить во времени сбор и обработку данных с учетом реального состояния исследуемого процесса. Значительным шагом в решении этой проблемы является совершенствование техники передачи данных и их обработки с использованием диалогового режима. Эффективность обработка кадровых данных достигается лишь при условии, если регистрируемые экономические параметры, нормы и показатели имеют реальное содержание, необходимое для принятия кадровых управленческих решений.

В зависимости от организационных форм использования ПЭВМ различают ИС, реализованные в условиях централизованной, децентрализованной и распределенной обработки кадровых данных.

Централизованные ИС организуются с использованием технической базы вычислительного центра (ВЦ). При этом централизованная

обработка информации на ВЦ не исключает децентрализованного применения компьютерных средств при сборе, регистрации и передаче информации.

При децентрализованном использовании создается либо как автономная информационная система, либо как система, связанная на организационном уровне с другими функциональными системами обработки информации данной организации. Отличительной особенностью такой автономной системы является наличие у нее собственного (индивидуального) информационного обеспечения.

В системах распределенной обработки возможна реализация одноуровневых и двухуровневых систем обработки данных. В одноуровневых системах предполагается децентрализованное использование ПЭВМ в функциональных системах, объединенных между собой линиями связи в локальную сеть, обеспечивающую обмен информацией между пользователями.

При двухуровневой системе предварительная обработка информации происходит в функциональных системах (возможна их реализация как совокупности АРМ) с последующей передачей результирующей информации на следующий уровень обработки. В двухуровневых системах сочетаются преимущества систем децентрализованной обработки данных, в которых ПЭВМ приближены к местам обработки информации, и централизованных систем, когда наиболее объемную работу по решению функциональных задач выполняет ВЦ (табл. 9). К их числу можно отнести:

- Объединение информации, благодаря чему база данных одной системы становится доступной пользователям другой системы;
- Объединение функций, обеспечивающее возможность использования специализированных функций, компьютерных средств и программного обеспечения одной системы пользователями другой системы;
- Объединение надежности, т.е. повышение работоспособности системы в целом за счет перераспределения во времени функций накопления и обработки кадровой информации.

Таблица 9
Преимущества и недостатки различных организационных форм ИС

Организационная форма построения ИС	Преимущества	Недостатки
1	2	3
1. Централизованные ИС	Использование прошлого опыта применения ПЭВМ. Единая организация и управление ИО и ПО. Единые принципы подготовки и использования ПО и ИО. Единые принципы защиты информации.	Групповой режим обработки информации. Отделение пользователя от системы. Недостаточные возможности пользования при обращении в базу данных. Недостаточный учет требований пользователя вследствие организационного отделения сфер функционального применения от ВЦ
2. Децентрализованные ИС	Гибкость и возможность расширения при новых требованиях. Применений ПО и ИО пользователя. Легкое встраивание в существующую структуру. Согласование условий для хранения информации с требованиями пользователя. Автономная работа ВТ и разгрузка ВЦ.	Отсутствует реализация единых принципов хранения данных. Обособленность при разработке и использовании ПО и ИО. Сложность обслуживания средств ВТ.
3. Распределенные ИС	Согласование хранения и обработки данных с требованиями пользователя. Объединены ВТ и процессов обработки информации в единую систему. Использование преимуществ систем вычислительных машин.	Высокие затраты на проектирование, разработку и внедрение.

20. ПРИНЦИПЫ ПОСТРОЕНИЯ, ПРИМЕНЕНИЯ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ИС

Любая система автоматизированной обработки информации должна отвечать ряду принципов, определяющих идеологию и порядок ее создания, а также направления эффективного использования. Основные принципы построения, применения и совершенствования ИС службы управления персоналом таковы:

1. *Принцип системного подхода к проектированию* состоит в том, что проектирование ИС должно основываться на системном анализе, как объекта, так и системы управления. С учетом этого в процессе проектирования системы должны быть определены цели и критерии ее функционирования, что позволит провести структуризацию вопросов, требующих решения в процессе проектирования системы для обеспечения полного соответствия ее функционирования в будущем принятым целям и критериям. Системный подход при разработке ИС обеспечивает возможность еще на стадии проектирования определить функциональные связи и зависимости отдельных задач, рациональную последовательность выполнения и внедрения проектных работ по созданию ИС.
2. *Принцип новых задач заключается в обеспечении решения качественно новых кадровых задач* на базе использования средств компьютерной техники. На практике этот принцип удовлетворяется решение многовариантных задач с помощью различных экономико-математических методов.
3. *Принцип непрерывного развития системы (принцип открытой системы)* сводится к тому, что структура, конкретные решения системы обработки информации должны строиться так чтобы можно было простым способом «настроить» систему на решение новых задач, возникающих уже в процессе эксплуатации ИС, и обеспечить возможность расширения и модернизации используемой технической базы, информационного и математического обеспечения системы.
4. *Принцип единства информационной базы* состоит в том, что информационное обеспечение системы включает в себя информацию, необходимую для решения не какой-то одной или нескольких задач, а всех формализованных кадровых задач службы управления персоналом. При этом в информационном обеспечении исключается неоправданное дублирование информации, которое неизбежно возникает, если информационные массивы создаются для каждой задачи отдельно.

5. *Принцип комплексности* указывает на необходимость охвата автоматизацией как можно большего количества задач управления службой управления персоналом. Нельзя добиться эффективных результатов от автоматизации управления только относительно узкого круга задач, сохранив решение остальных задач в «ручном» режиме.

6. *Принцип надежности* характеризует способность системы решать выбранные задачи, сохраняя во времени значения установленных эксплуатационных показателей в заданных пределах. Соответствующих требуемым режимам и условиям использования, технического обслуживания. Основные пути повышения надежности ИС оптимизация структуры ИС и ее обеспечивающей части; профилактика и качественный ремонт технических средств; выбор высоконадежных элементов системы; систематический контроль за ходом решения задач управления; применение организационных мер по повышению ответственности работников службы управления персоналом за достоверность информации и качество управленческой деятельности.

7. *Принцип согласованности пропускных способностей различных звеньев системы* заключается в том, что в различных сопряженных контурах системы должно обеспечиваться согласование скорости обработки данных. Так, теряется смысл быстрой работы персонального компьютера, если при решении конкретных задач узким местом оказывается ввод данных или скорость обмена информацией между различными устройствами компьютера.

Использование изложенных принципов позволяет разработать организационно-информационную модель ИС службы управления персоналом организации (рис. 4) и укрупненную схему функционирования системы (рис. 5).

Источники эффективности ИС. Применение ИС в службе управления персоналом открывает возможность использования для обработки кадровых данных в режиме диалога. Это позволяет проводить обработку данных в реальном масштабе времени с контролем пользователем хода вычислений. В результате пользователь может устранять возможные ошибки и своевременно принимать управленческие решения. Диалоговый режим работы в случае размещения соответствующих компьютерных средств на рабочих местах работников службы управления персоналом, позволяет отказаться от составления первичных документов вручную. Использование диалогового режима обеспечивает работникам службы управления персоналом:

- Сокращение количества первичных кадровых документов, заполняемых вручную.

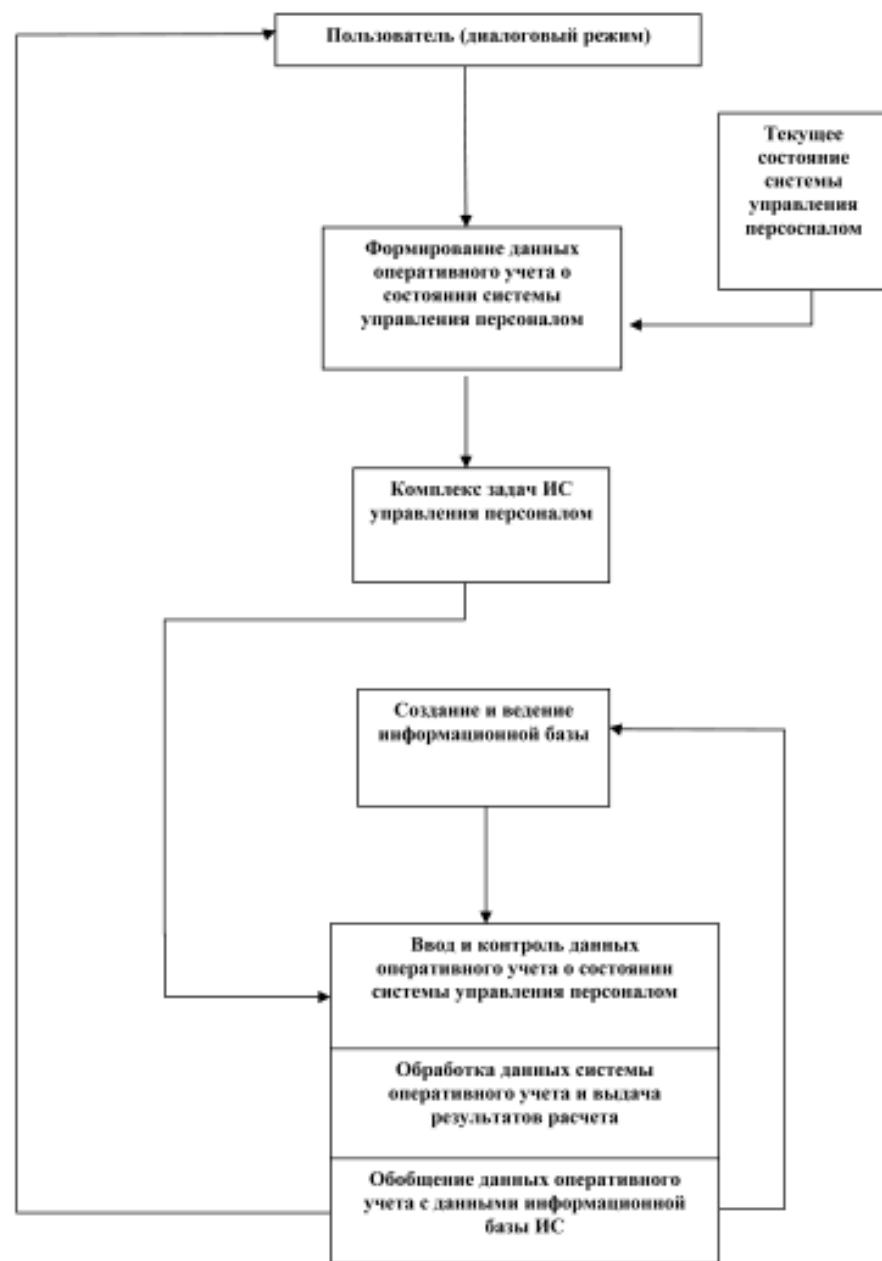


Рис. 4. Организационно-информационная модель ИС управления персоналом организации

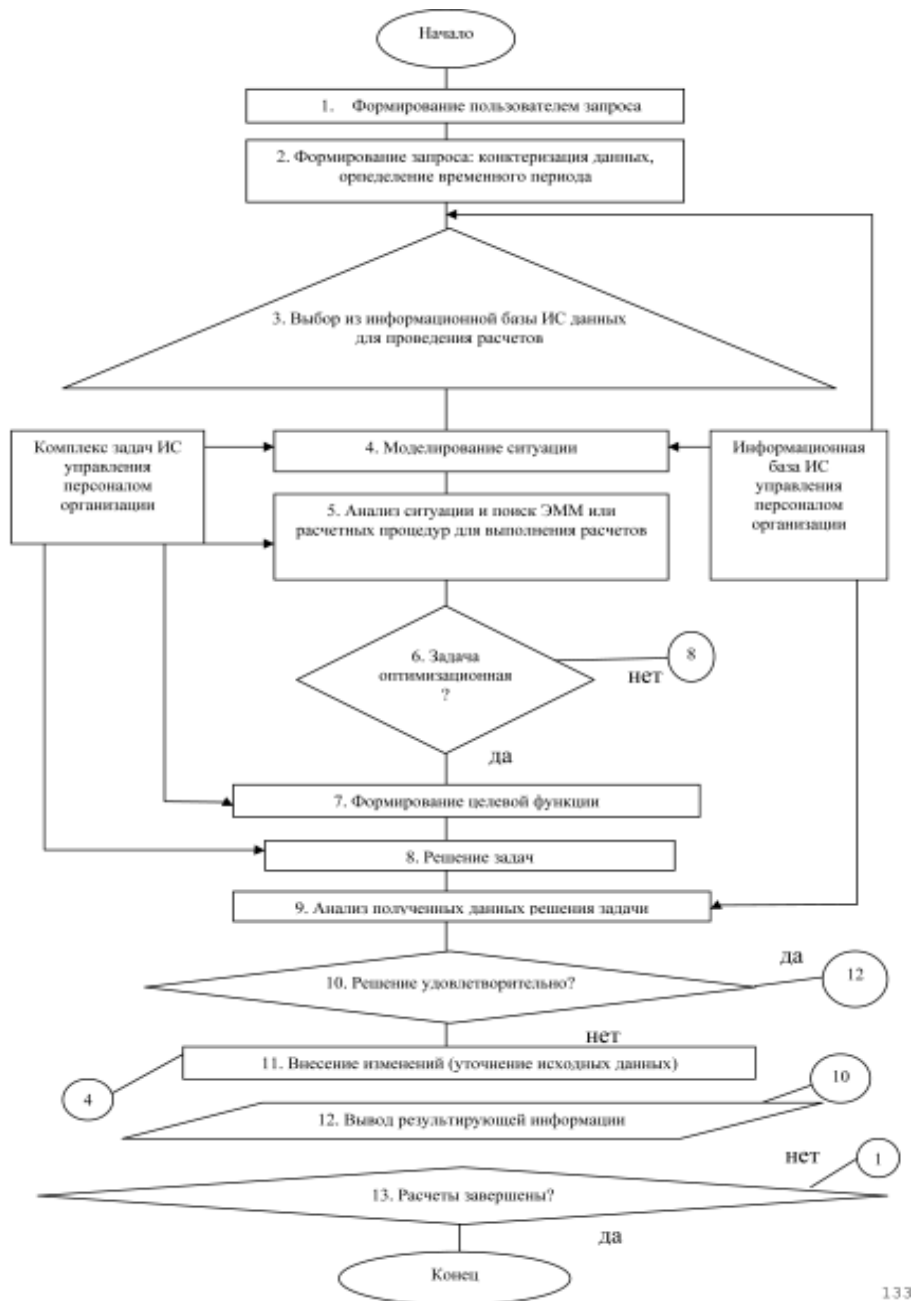


Рис. 5. Схема функционирования ИС в службе управления персоналом организации

- Сокращение количества ошибок при вводе первичной кадровой информации в ПЭВМ так как появляется возможность визуального и машинного контроля ввода;
- Совмещение процесса оформления первичных кадровых документов и ввод их в ПЭВМ.

Реализация в автоматизированном режиме задач службы управления персоналом в рамках функционирования ИС обеспечивает:

- Высокий уровень автоматизации задач;
- Сокращение форм первичных кадровых документов, используемых для регистрации оперативной информации, следовательно, и документооборота в целом;
- Совмещение работы пользователя (специалиста) и оператора и соответственно высвобождение технических исполнителей;
- Сочетание знаний, опыта пользователя с вычислительными возможностями ПЭВМ и повышение на этой основе качества вырабатываемых кадровых управленческих решений;
- Повышение достоверности и надежности выполняемых расчетных и логических процедур;
- Снижение трудоемкости выполняемых расчетов в рамках технико-экономических задач ИС.

В совокупности решаемых вопросов разработки ИС службы управления персоналом важное место занимает проблема очередности проектирования отдельных задач управления персоналом. Основным признаком при формировании очередности является соблюдение методического, логического, организационного и информационного единства. В качестве инструментария, используемого для увязки и контроля хода проектирования задач комплекса, может быть рекомендована оптимизация моделей на сетевых графиках с учетом имеющихся ресурсов, выделенных на проектирование.

Нормативная основа функционирования в службе управления персоналом ИС должна быть зафиксирована в соответствующих методических и регламентирующих документах организации. В них необходимо сформулировать общие положения и содержание задач, реализованных в автоматизированном режиме, инструкции пользователям по решению отдельных задач, дать описание форм входных и выходных кадровых документов.

Разработанные методические и регламентирующие документы являются составной частью комплексной системы управления персоналом организации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В учебном пособии авторы значительное внимание уделили возможностям применения компьютерных средств в области работы с персоналом. В частности, были исследованы основные проблемы, возникающие при применении ПЭВМ в работе с персоналом для этой цели были осуществлены обзор и анализ методов, методик, форм и способов управления персоналом, основываясь на современных информационных технологиях.

Значительное внимание было обращено на обоснование состава персональной информации, необходимой для ввоза ПЭВМ.

Определённое место в учебном пособии было отведено зарубежной практике работы с персоналом и возможного её применения в российских организациях. Кроме того, авторы достаточно полно представили в учебном пособии те кадровые компьютерные системы, которые находят или находят применение на современных фирмах.

Изложенный материал позволил авторам сформулировать основные подходы к управлению персоналом, основываясь на широком использовании компьютерных технологий. Для совершенствования деятельности организации большое значение имеют кадровые управленческие решения, разработанные и принятые на основе научных методов. Существующая теория и практика насчитывает десятки различных методов, которые используются руководителями подразделений организации на различных этапах разработки, принятия и реализации решений, в том числе в сфере управления персоналом. Поэтому важное внимание обращается на выбор и обоснование таких методов, которые бы позволяли руководителям принимать наиболее эффективные кадровые решения, используя для этого весь имеющийся потенциал.

В связи с этим в пособии дана характеристика современного состояния отечественных и зарубежных подходов к принятию решений в системе кадрового менеджмента. Это, в свою очередь, позволяло изложить основные методологические подходы к принятию кадровых решений. Разработка таких подходов базировалась на анализе системы управления организации и роли персонала в результатах его деятельности в достаточно непростых условиях становления рыночных отношений в России.

В учебном пособии подробно приведен анализ методов принятия решений, в основе которых также лежат определенные требования к лицам, осуществляющим эти решения.

Указанные требования выстраиваются в виде определенных факторов, влияющих на разработку и принятие кадровых решений в любой типовой организационной структуре.

Анализ методов принятия решений и система управления организацией позволили авторам изложить систему методов и технологии принятия указанных решений. При этом особое место отводится специалистам-экспертам, которые привлекаются для подготовки и принятия наиболее оптимальных кадровых решений. Как известно, на качество кадровых решений влияют те или иные модели поведения лица, принимающего эти решения.

В результате подготовленного учебного пособия показана система работы с персоналом и технология принятия кадровых решений, в частности раскрыта его подготовка и принятие основываясь как на использовании ПЭВМ, так и информационных системах (ИС).

Определенное внимание уделено роли и значению руководителей подразделений по принятию кадровых решений и их реализации в практической деятельности.

В приложении приведен анализ системы управления персоналом (в таблицах, графиках и диаграммах), а также программа курса: «Информационные технологии управления персоналом», нацеленная на тех слушателей, которые не имеют еще достаточных навыков работы на ПЭВМ и применения ИС в сфере управления персоналом кадровых службах.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Автоматизированные информационные технологии в экономике / Под ред. проф. Г.А. Титоренко. М.: ЮНИТИ, 2003.
2. Ашмарина С.И. Гороховицкая Т.Н. Инновационно- информационный потенциал развития промышленного предприятия. М.: Машиностроение, 2004.
3. Ашмарина С.И. Экономические проблемы информатизации предприятий промышленного комплекса. М.: Машиностроение, 2004.
4. Базаров Т.Ю., Беков Х.А., Аксёнова Е.А. Методы оценки управленческого персонала государственных и коммерческих структур. М.: Интел-Синтез, 2000.
5. Бешелев С.Д., Кутузов В.А. Экспертные оценки в управлении. М.: Наука, 1988.
6. Борисова Е.А. Оценка и аттестация персонала. СПб.: Питер, 2002.
7. Бычин В.Б. Управление персоналом организации в процессе нововведений: Учебное пособие. М.: РЭА, 2000.
8. Васильев Ю.П. Управление внутрифирменной системой информации. М.: Экономика, 1998.
9. Винокуров М.А., Гутгарц Р.Д. Автоматизация кадрового учёта. М.: Инфра-М, 2001.
10. Винокуров М.А., Гутгарц Р.Д., Пархомов В.А. Компьютерные технологии: в кадровых службах. Иркутск: ИГЭА, 1997.
11. Годин В.В. Информационное обеспечение управленческой деятельности. М.: Мастерство, 2001.
12. Гудушаури Г.В., Литвак Б.Г. Управление современным предприятием: интегрированные системы управления. С.: Тандем, 2003.
13. Гутгарц Р.Д. Информационные технологии в управлении кадрами. М.: Инфра-М, 2001.
14. Денисов В.А., Филиппов А.В. Управление персоналом в корпорации. М.: Недры, 1999.
15. Джонс Томсон. Информационные технологии: СУБД и персонал. М.: Дело, 1996.
16. Дунаев В.А. Концепция управления персоналом. Оренбург: ИБП, 2001.
17. Дунаев В.А. Организация управленческого труда руководителей кадровой службы. Оренбург: ИБП, 2003.
18. Егоршин А.П. Управление персоналом. Н. Новгород: НИИМБ, 2001.
19. Журавлёв А.П. Управление персоналом. Н. Новгород: НИИМБ, 2001.
20. Ильенкова С.В. Инновационный менеджмент. М.: Инфра-М, 2002.
21. Информационные системы в экономике / Под ред. В.В. Дика. М.: Финансы и статистика, 1998.
22. Информационные технологии. Путеводитель по новой экономике / Науч. ред. И. Пичугин. М.: Коммерсантъ, 2002.
23. Карпенко В.В. Автоматизация управления персоналом // [http://www/bizcom/ru/1997/nz5/21/htm](http://www/bizcom.ru/1997/nz5/21/htm)
24. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: отбор и оценка, аттестации. М.: Экзамен, 2003.
25. Комисарова Т.А. Управление человеческими ресурсами. М.: Дело, 2002.
26. Компьютерная технология обработки информации / Под ред. С.В. Назарова. М.: Финансы и статистика, 1998.
27. Корнилова Т.В., Тихонова Ш.К. Принятие интеллектуальных решений в диалоге с компьютером. М.: МГУ, 1999.
28. Крисевич В.С. Экспертные системы для персональных компьютеров. М.: Наука, 1999.
29. Лакутин С.Е., Троицкая Е.В. Кадровые компьютерные системы. М.: Хронограф, 1999.
30. Литвак Б.Г. Экспертные оценки принятия решений. М.: Патент, 1998.
31. Магура М.И., Курбатова П.Б. Современные персонал-технологии. М.: Интел-Синтез, 2001.
32. Малыхин В.И. Математика в экономике. М.: Инфра-М, 2002.
33. Мидлер П.Б., Руденко Г.Г. Оценка в системе управления персоналом организации. М.: РЭА, 2004.
34. Минкина В.А., Рокочах Э.Е. Информационный менеджмент. Учебное пособие. СПб.: СПбГУКИ, 2001.
35. Мишенин А.А. Теория экономических информационных систем: Учебник. М.: Финансы и статистика, 2002.
36. Модели и методы управления персоналом / Под ред. Моргунова Е.Б. М.: Интел-Синтез, 2003.
37. Модульная программа для менеджеров; управление информационными ресурсами. М.: Инфра-М, 2002.
38. Мостман Д.С., Троицкая Е.В. и др. Управление персоналом фирмы на основе современных методов. М.: ИРП, 2004.
39. Нефёдов Ю.В., Базаров М.К. Математические методы в обосновании управленческих решений (математические модели в управлении). Монография. Оренбург: МИПиП, 2005.
40. Николаева Т.П. Основы информационной экономики. Уч. пособие. СПб.: ЛКС-САР, 2001.

41. Одегов Ю.Г., Карташова Л.В. Управление персоналом: оценка эффективности. М.: Экзамен, 2002.
42. Одегов Ю.Г., Кулапов М.Н., Попов Л.А. Использование SPSS в экономике труда. М.: РЭА, 2003.
43. Организация аттестации и оценки персонала. М.: АНХ, 1998.
44. Половинко В.С. Управление персоналом: системный подход и его реализация / Под ред. Одегова Ю.Г. М.: Информ-Знания, 2002.
45. Попов Э.В. Экспертные системы: решение неформализованных задач в диалоге с ЭВМ. М.: Наука, 1997.
46. Пушкарёв Н.Н. Информационные технологии управления персоналом. М.: Хронограф, 1998.
47. Пушкарёв Н.Н. Теория и практика управления персоналом с использованием автоматизированных систем. М.: Хронограф, 2000.
48. Румичев ВТ., Конин А.Л. Кадровые подсистемы АСУ: математические модели. М.: Радио и связь, 1997.
49. Сафронова Т.Е. Работа с пакетом «SPSS/PC+ /—». М., 1999.
50. Степанов Е.А. Управление персоналом; персонал в системе защиты информации. М.: Форум, 2002.
51. Степанова Е.Е., Хмельвская Н.В. Информационное обеспечение информационной деятельности. М.: Форум-Инфра-М, 2002.
52. Стрелец И.А. Новая экономика и информационные технологии. М.: Экзамен, 2003.
53. Тельнов Ю.Ф. Интеллектуальные информационные системы в экономике. М.: СИНТЕН, 2002.
54. Технологии управления персоналом в России: опыт профессионалов. М.: Книжный мир, 2001.
55. Троицкая Е.В. Кадровая служба и её роль в принятии решений по персоналу / Под ред. проф. Г.М. Зушиной. М.: Хронограф, 2000.
56. Троицкая Е.В. Теория и практика принятия кадровых решений с использованием экспертных методов. М.: Хронограф, 2000.
57. Трудовой Кодекс Российской Федерации. СПб.: ЛГУ, 2002.
58. Уткин О.В. Экономико-математические методы принятия оптимальных решений нефтяными компаниями. М.: Хронограф, 2001.
59. Федороенко Н.П. Экономико-математические модели в системе управления предприятиями. М.: Статистика, 1998.
60. Хичер Б.Ю. Нетрадиционные методы подбора и. оценки персонала. М.: Интел-Синтез, 2001.
61. Хруцкий В.Е., Толмачёв Р.А. Оценка персонала: современные системы и технологии. М.: Финансы и статистика, 2004.
62. Чижов Н. А. Кадровые технологии. М.: Экзамен, 2000.
63. Шубенкова Е.В. Стратегия формирования организационной составляющей управления человеческими ресурсами. М.: Палеотип, 2004.
64. Экономико-математические методы и модели для руководителя. М.: АНХ, 1998.
65. Юридический справочник работодателя. Издание 3-е дополненное и переработанное. М.: ПРИОР, 2002.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Авторы данного пособия могут предложить рассмотрение следующих вопросов, которые можно использовать при составлении анкеты при приеме на работу.

Вопросы, выявляющие профессиональную компетенцию

1. Почему Вы обратились о приеме на работу именно по этой профессии?
2. Что Вы знаете об этой работе или о компании? (Виден опыт работы)
3. Почему Вы выбрали именно эту карьеру?
4. Как Вы будете строить свой трудовой месяц на новой работе?

Вы знаете о проблемах, существующих на рынках труда, с одной стороны, большое количество безработных, с другой стороны, молодые кадры с невысокой квалификацией. Говоря более конкретно, мы вынуждены добиваться результатов выше среднего от людей средней категории

5. Как Вы видите эту проблему? (Видно отношение к сослуживцам, служит толчком к повышению квалификации).
6. В чем Вы видите первоочередные задачи в своей нынешней сфере деятельности?
7. Что Вы собираетесь делать, если...? (Описать критическую ситуацию, возникшую на рабочем месте).
8. Что Вам нравилось больше всего и меньше всего в Вашей прежней работе?
9. Почему Вы оставили свою прежнюю работу?
10. Какое от ношение Ваше образование или опыт имеют к данной работе?
11. Каковы Ваши цели в жизни?
12. А как Вы планируете их достичь?
13. Чем Вы собираетесь заниматься через 5–10 лет
14. На какую з/плату Вы рассчитываете?

Вопросы, относящиеся к личности претендента

1. Чем Вы занимались после окончания школы
2. Что бы Вы хотели изменить в своем прошлом
3. Как бы Вы могли описать себя
4. Каковы Ваши сильные стороны
5. Каковы Ваши основные слабости
6. Как отнесется Ваша жена к тому, что Вы устроитесь к нам на работу?

7. Между прочим, находите ли Вы время для какого-нибудь хобби
8. Какое у Вас хобби?
9. Все мы уже делали ошибки в жизни, могли бы Вы сказать, что уже ошибались в жизни
10. Как Вы проводите свои отпуска
11. Как Вы относитесь к Выгодному вложению денег
12. Какие качества в людях Вас больше всего раздражают и какие прельщают

Качества, которыми должен обладать руководитель, часто совсем необязательны для людей, работающих в подчинении. Поэтому предложим рассмотрению ряд вопросов для руководящих должностей и не для руководящих.

Выбирая кандидата на руководящую должность, можно выяснить у человека:

- присуще ли ему стремление к доминированию
- хочет ли он руководить
- достаточно ли гибок, умеет ли быстро настраиваться на новую ситуацию.
- коммуникабелен ли, может ли успешно устанавливать межличностные отношения или не является человеком, действующим в одиночку
- обладает ли качествами организатора

Выбирая человека не на руководящую должность, нужно выяснить следующие:

- насколько высока профессиональная квалификация или велик предыдущий опыт работы
- есть ли задатки коммерсанта
- хорошо ли ориентируется в расходах и доходах
- достаточно ли коммуникабелен
- в состоянии ли работать самостоятельно или на основании указаний

Анализ системы управления персоналом в таблицах, графиках, диаграммах ¹

Продолжение приложения 2

Приложение 2

Состав сведений и должностных лиц, имеющих право доступа к персональной информации компьютерных систем

Название записи	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Порядковый номер	+	+	+	+	+	+	+	+	+	*	+	+	+	+	+
Номер личного дела	+				+					*	+				
Фамилия	+	+	+	+	+	+	+	+	+	*	+	+	+	+	+
Имя	+	+	+	+	+	+	+	+	+	*	+	+	+	+	+
Отчество	+	+	+	+	+	+	+	+	+	*	+	+	+	+	+
Дата рождения	+	+	+	+	+	+	+	+	+	*	+	+	+	+	+
Национальность	+				+					*	+				
Образование	+				+					*	+				
Специальность	+				+					*	+				
Опыт вождения	+				+					*					
Владение компьютером	+				+					*	+				
Иностранный язык	+				+					*	+				
Стаж	+				+					*					
Номер паспорта	+				+					*	+				
Кем выдан паспорт	+				+					*	+				
Дата выдачи паспорта	+				+					*	+				
Пенсионный код	+				+					*	+				
Страховой полис	+				+					*	+				
Место предыдущей работы	+				+					*	+				
Настоящее место работы	+				+					*	+				
Должность	+	+	+	+	+	+	+	+	+	*	+	+	+	+	+

Ниже приведены условные обозначения доступа структурных подразделений к персональной информации кадровой компьютерной системы: + — чтение (просмотр) информации; * — чтение, изменение и уничтожение информации

Номер приказа о приеме	+														*					
Номер приказа об увольнении	+														*					
Дата найма	+														*					
Дата увольнения	+														*					
Перспективность сотрудника	+														*					
Творческие планы	+														*					
Хобби	+														*					
Страна проживания	+														*	4-				
Город	+														*	+				
Домашний адрес	+														*	+				
Домашний телефон	+														*	+				
Настоящее место жительства	+														*	+				
Телефон	+														*	+				
Email	+														*	+				
Отдел	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	*	+	+	+	+	+
Внутренний телефон	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	*	+	+	+	+	+
Рабочий телефон	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	*	+	+	+	+	+
ФИО матери	+														*	+				
День рождения матери	+														*	+				
Место работы матери	+														*	+				
Адрес матери	+														*	+				
Домашний телефон матери	+														*	+				

Ниже приведены условные обозначения доступа структурных подразделений к персональной информации кадровой компьютерной системы: + — чтение (просмотр) информации; * — чтение, изменение и уничтожение информации

¹ Приложения подготовлены кандидатом экономических наук Троицкая Е.В.

ФИО отца	+				+					*	+				
День рождения отца	+				+					*	+				
Место работы отца	+				+					*	+				
Адрес отца	+				+					*	+				
Домашний телефон отца	+				+					*	+				
ФИО супруга (и)	+				+					*	+				
День рождения супруга (и)	+				+					*	+				
Место работы супруга(и)	+				+					*	+				
Количество детей	+				+					*	+				
Имена детей	+				+					*	+				
Адрес ребенка	+				+					*	+				
Место работы ребенка	+				+					*	+				
Телефон родственников	+				+					*	+				
Примечания	+				+					*	+				

Ниже приведены условные обозначения доступа структурных подразделений к персональной информации кадровой компьютерной системы: + — чтение (просмотр) информации; * — чтение, изменение и уничтожение информации

Состав качеств работника, подлежащих экспертной оценке руководителем предприятия

1. Ф.И.О. Троицкая Елена Викторовна
2. Учетный № 0077

МОРАЛЬНЫЕ КАЧЕСТВА

- 3.Трудолюбие.....4
4. Принципиальность.....5
5. Верность слову.....3
6. Самокритичность.....3

ВОЛЕВЫЕ КАЧЕСТВА

7. Энергичность.....5
8. Работоспособность.....3
9. Выдержанность.....4
10. Настойчивость.....2

ШКАЛА ОЦЕНОК

5 – очень часто ,практ. всегда

4 – часто

3 – умеренно, в одинак. степени

2 – редко

1 – очень редко, практ. никогда

0 – оценить не могу

ДЕЛОВЫЕ КАЧЕСТВА И ОРГАНИЗАТОРСКИЕ СПОСОБНОСТИ

11. Инициативность.....4
12. Целеустремленность.....4
13. Самостоятельность в решении вопросов, умение и стремление взять на себя ответственность.....2
14. Самоорганизованность, умение беречь свое и чужое время, пунктуальность и точность.....3
15. Дисциплинированность.....4
16. Исполнительность.....3
17. Умение четко определить цель и поставить задачу.....3
18. Умение расставить кадры и организовать их взаимодействие, способность мобилизовать коллектив и повести за собой.....4
19. Умение и стремление наладить контроль и учет деятельности подчиненных.....4
20. Способность и стремление оперативно принимать решения.....4
21. Способность и стремление анализировать и объективно оценивать результаты, умение стимулировать подчиненных3
- 22.Творческий подход к порученному делу.....3

23. Умение поддерживать инициативу, стремление к прогрессу.....4

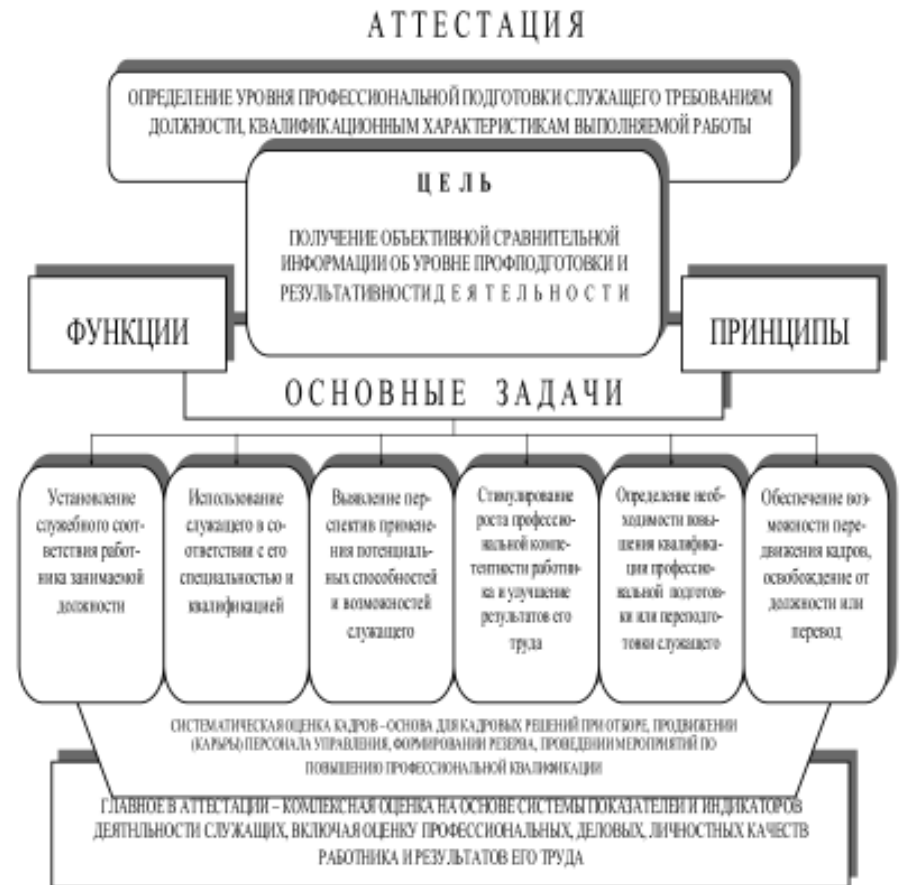
ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ ЗНАНИЯ

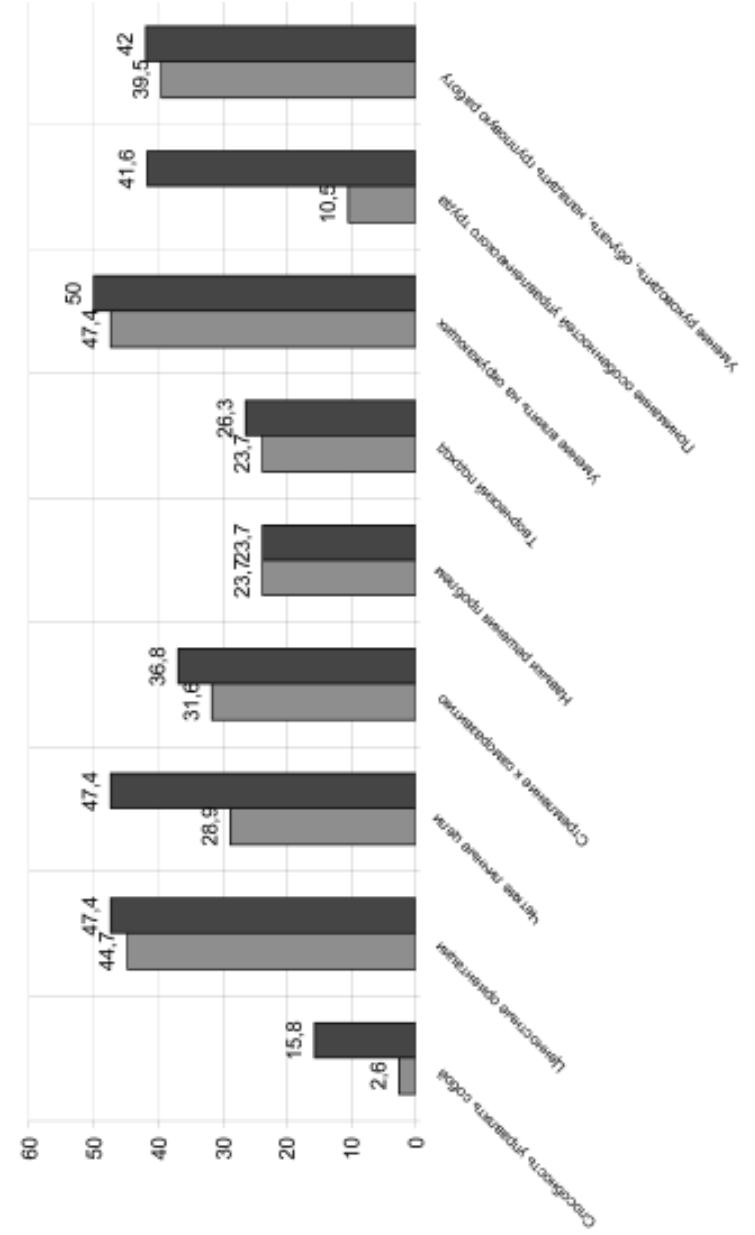
- 24. Знание и применение на практике организационно- управленческих принципов и методов.....3
- 25. Умение вскрывать и использовать резервы.....4
- 26. Уровень знания по профилю руководимого подразделения.....4
- 27. Умение работать с документами.....3

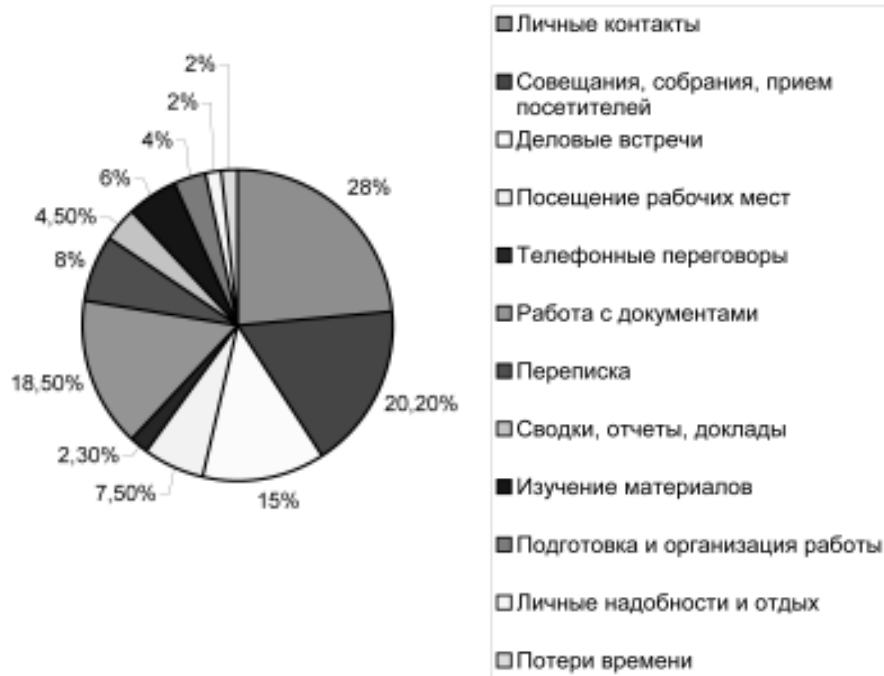
КОММУНИКАТИВНЫЕ КАЧЕСТВА

- 28. Умение устанавливать деловые отношения с вышестоящими руководителями.....5
- 29. Умение устанавливать деловые отношения со смежными руководителями.....5
- 30. Умение устанавливать отношения с подчиненными, поддерживать здоровый психологический климат в коллективе.....4
- 31. Умение прислушиваться к чужому мнению.....3

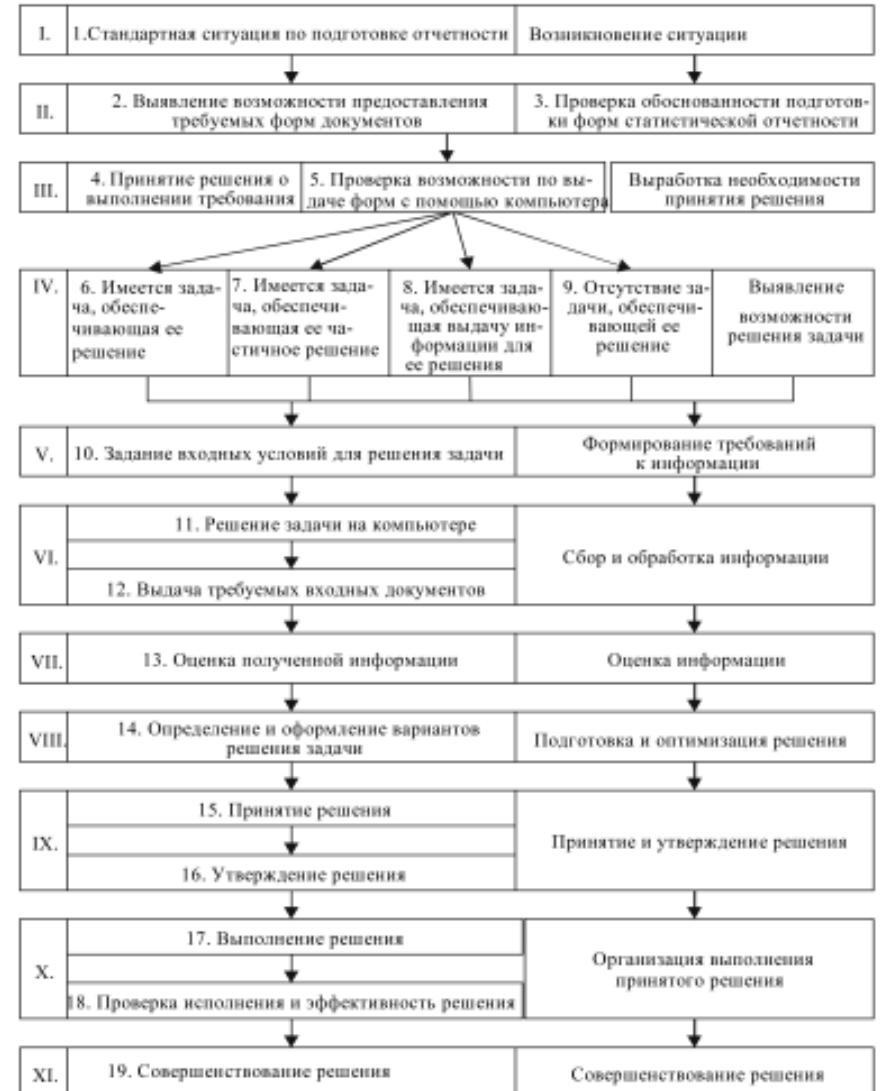
Процедура аттестации работника организации



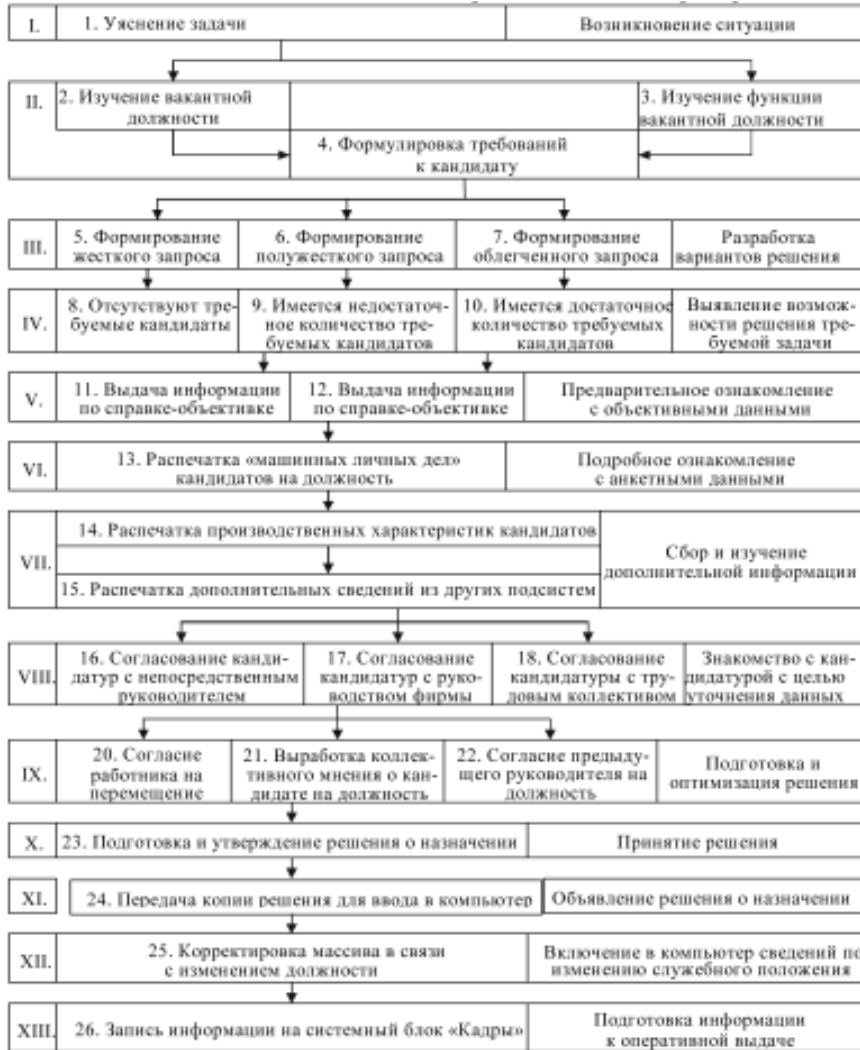




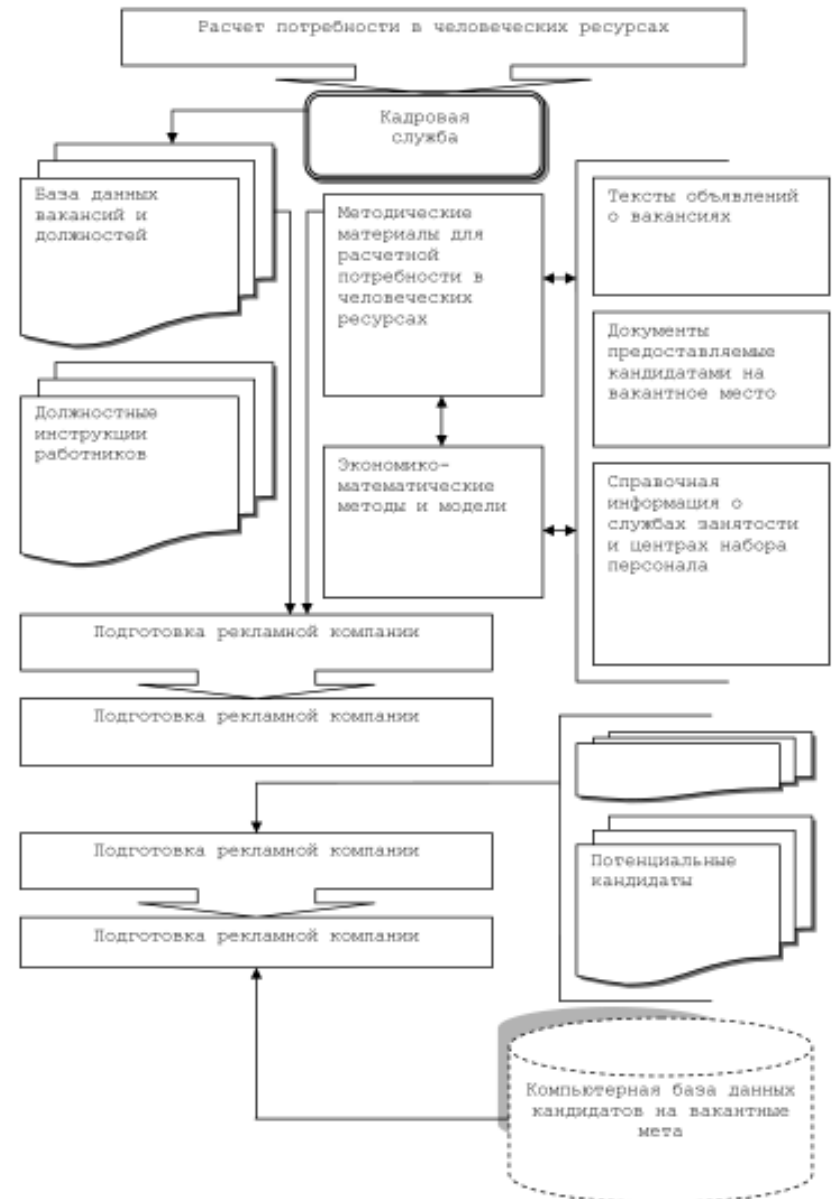
Организация работы кадровой службы по составлению статистических форм документов в условиях использования компьютерных систем



Организация работы кадровой службы по подбору кандидатуры на вакантную должность в условиях использования компьютерной системы на предприятии



Организация расчета потребности в человеческих ресурсах предприятия



Формирование резерва кадров на выдвижение с использованием компьютерной кадровой системы предприятия



ЛИЧНАЯ КАРТОЧКА № 642

		Пол М	Таб. номер 13
I. ОБЩИЕ СВЕДЕНИЯ			
1.	ФАМИЛИЯ	Зубарев	
	ИМЯ	Павел	
	ОТЧЕСТВО	Николаевич	
2.	ДАТА РОЖДЕНИЯ	21.05.1963	
3.	МЕСТО РОЖДЕНИЯ	Московская п. Клязьма Пушкинский район	
4.	НАЦИОНАЛЬНОСТЬ	Русский (-ая)	
5.	ОБРАЗОВАНИЕ:	Высшее профессиональное Российский химико- технологический университет им. Д.И. Ломоносова (Москва)	
	ОКОНЧАНИЕ	02.1986	ВИД - дневное
	СПЕЦИАЛЬНОСТЬ	- Химическая технология материалов и изделий электронной техники	
	КВАЛИФИКАЦИЯ	Инженер-технолог	
	ДИПЛОМ	МВ 326167	
	Основная профессия -		
	Стаж работы по специальности	с 04. 1986	
6.	ОБЩИЙ СТАЖ РАБОТЫ	с 04. 1986	
7.	НЕПРЕРЫВНЫЙ СТАЖ		
8.	ПОСЛЕДНЕЕ МЕСТО РАБОТЫ	ВНИИнеорганических материалов ведущий инженер АСУП ведущий инженер	
	ДОЛЖНОСТЬ		
	ДАТА	11.12.1997	
	ПРИЧИНА УВОЛЬНЕНИЯ	По собственному желанию, ст. 31 КЗоТ РФ	
9.	СЕМЕЙНОЕ ПОЛОЖЕНИЕ - СОСТАВ СЕМЬИ	Женат	
	Жена	Зубарева Ирина Витальевна	
	Сын	Зубарев Кирилл Павлович	
10.	ПАСПОРТ: СЕРИЯ ВЫДАН	XIV № 547434 Дедовское о/м ОВД Истринского ГИК Московской обл. ДАТА 15 августа 1979	
11.	ДОМАШНИЙ АДРЕС:	13450 Московская обл. Истринский р-н г. Дедовск Спортивная ул. Д.2 корп. кв.2 тел.0	
	Дата заполнения карты	08 декабря 1997	
	Подпись		
II.	СВЕДЕНИЯ О ВОИНСКОМ УЧЕТЕ		
	ГРУППА УЧЕТА	офицер	ВУС № 111000
	КАТЕГОРИЯ УЧЕТА	1 ГОДНОСТЬ К ВОИНСКОЙ	
	СЛУЖБЕ		

**Штатное расписание руководителей и специалистов
кадровой службы**

	Должность	Разряд	К-во единиц	Оклад руб.	Персон. надбав.	Месячн. ФОТ
	ПОДРАЗДЕЛЕНИЕ в составе	Служба по кадрам АОЗТ "ПЕКО"				
1.	Начальник отдела кадров	1 категор.	1	4100	0	4100.00
	ИТОГО ПО ПОДРАЗДЕЛЕНИЮ:		1	4100	0	4100.00
	ОБЩИЙ ИТОГ:		1	4100	0	4100.00
2.	Юрисконсульт	2 категор.	1	3690	0	3690.00
	ИТОГО ПО ПОДРАЗДЕЛЕНИЮ:		2	7790	0	7790.00
	ОБЩИЙ ИТОГ:		2	7790	0	7790.00
3.	Машинистка	3 категор.	1	2132	0	2132.00
	ИТОГО ПО ПОДРАЗДЕЛЕНИЮ:		3	9922	0	9922.00
	ОБЩИЙ ИТОГ:		3	9922	0	9922.00
4.	Инженер по охране труда и технике безопасности	2 категор.	1	2542	0	2542.00
	ИТОГО ПО ПОДРАЗДЕЛЕНИЮ:		4	12464	0	12464.00
	ОБЩИЙ ИТОГ:		4	12464	0	12464.00
5.	Инспектор по оборонно-массовой работе	2 категор.	1	2132	0	2132.00
	ИТОГО ПО ПОДРАЗДЕЛЕНИЮ:		5	14596	0	14596.00
	ОБЩИЙ ИТОГ:		5	14596	0	14596.00
6.	Инспектор по кадрам		1	2542	0	2542.00
	ИТОГО ПО ПОДРАЗДЕЛЕНИЮ:		6	17138	0	17138.00
	ОБЩИЙ ИТОГ:		6	17138	0	17138.00

**ПРОГРАММА
курса «Информационные технологии управления
персоналом»**

I. Введение

В последнее время обращается внимание на совершенствование системы государственного управления, в т.ч. управление персоналом. При этом особое значение уделяется использованию новых информационных технологий в работе с кадрами государственных учреждений, организаций и предприятий.

Учитывая возможность решения проблем государственного управления, возникает проблема улучшения обучения и подготовки студентов в ВУЗах, ориентированных на работу в сфере информационных технологий с персоналом предприятий и учреждений.

В связи с этим возникла целесообразность введения новой учебной дисциплины: «Информационные технологии управления персоналом», предназначенной для студентов Государственного университета управления.

Цель новой дисциплины – ознакомить студентов с теорией и практикой проектирования информационных систем по кадрам и их использованию в кадровых службах государственных учреждений и организаций.

Задачами нового курса являются:

- изучение теоретических и методологических аспектов внедрения информационных технологий в практику работы с персоналом;
- ознакомление студентов с практическими аспектами использования автоматизированных информационных систем по кадрам;
- обучение студентов методам работы с ПЭВМ, ориентированных на сбор, обработку, выдачу и использование кадровой информации в практической деятельности внедрения;
- привитие студентам навыков в процессе проектирования, эксплуатации и развития автоматизированных систем по кадрам.

В программе изложены и другие вопросы, в частности, организация баз и банков кадровых данных, разработки форм и методов защиты от несанкционированного доступа к массивам ПЭВМ.

Кроме того, излагаются вопросы обучения работников кадровых служб работе на ПЭВМ и их взаимодействия с автоматизированными информационными системами. При этом значительное внимание обращается на особенности создания и использования автоматизированных информационных систем.

II. Тематический план

№ п/п	Наименование разделов и тем курса	Аудиторные занятия				
		Всего	В том числе			
			Лекций	Практические		
		Семинары		Дел. игры	Работа с БД.	
1	2	3	4	5	6	7
Раздел 1. Принципы проектирования новых информационных технологий управления персоналом						
1.1.	Цели проектирования информационных систем по кадрам	2	2	-	-	-
1.2.	Состав и обоснование информационного обеспечения компьютерных кадровых систем	2	2	-	-	-
1.3.	Выбор и обоснование кадровых задач, переводимых на решение ПЭВМ	4	2	2	-	-
1.4.	Структура и функции автоматизированных систем по кадрам	2	2	-	-	-
1.5.	Выбор состава технических средств и программных продуктов для автоматизированной обработки кадровой информации	4	-	-	4	-
Раздел 2 Формы и методы разработки автоматизированных информационных систем по кадрам						
2.1.	Метод обследования кадровых служб при создании автоматизированных информационных систем	2	2	-	-	-
2.2.	Состав и структура кадровых выходных документов	2	-	2	-	-
2.3.	Разработка организационно-технологических схем сбора и обработки кадровой информации	2	-	2	-	-
2.4.	Формирование кадровых массивов информации в автоматизированных системах	2	-	2	-	-
2.5.	Роль и назначение работников кадровых служб в процессе создания и эксплуатации автоматизированных систем	2	2	-	-	-

Раздел 3. Внедрение автоматизированных информационных систем в практику работы с персоналом						
3.1.	Подготовка кадровых служб к внедрению систем	2	-	2	-	-
3.2.	Технология ввода и поиска кадровой информации в автоматизированных системах	2	2	-	-	-
3.3.	Архитектура, технические средства и программное обеспечение автоматизированных систем по кадрам	4	-	-	-	4
3.4.	Организация внедрения автоматизированных информационных систем по кадрам	2	-	2	-	-
3.5.	Формы и методы обеспечения надежности кадровой информации в автоматизированных системах	2	-	2	-	-
Раздел 4. Администрирование и обеспечение целостности баз кадровых данных в информационных системах						
4.1.	Целостность баз кадровых данных в автоматизированных системах	2	2	-	-	-
4.2.	Аппаратные и программные средства сопровождения и резервного хранения кадровой информации	2	-2	-	-	-
4.3.	Организация защиты кадровых данных от несанкционированного доступа	2	-	2	-	-
4.4.	Автоматизированные рабочие места работников кадровой службы	4	-	-	-	4
4.5.	Организация работы сотрудников кадровых служб в условиях функционирования автоматизированных систем	2	-	2	-	-
Раздел 5. Опыт разработки и использования автоматизированных систем по кадрам						
5.1.	Многоуровневые автоматизированные информационные системы по кадрам	4	2	2	-	-
5.2.	Локальные вычислительные системы по кадрам	2	2	-	-	-
5.3.	Автоматизированные информационно-справочные системы по кадрам	2	2	-	-	-

5.4.	Электронные кадровые службы и возможности их использования	2	-	2	-	-
5.5.	Формы и методы обучения пользователей автоматизированных систем по кадрам	2	-	2	-	-
Раздел 6. Особенности создания и использования конкретных автоматизированных систем по кадрам						
6.1.	Автоматизированные информационные системы (АИС) по учету и анализу движения кадров	2	-	2	-	-
6.2.	Автоматизированные информационные системы по найму, оценке и отбору кадров	2	-	2	-	-
6.3.	АИС по формированию деловой карьеры работников и созданию резерва кадров	2	-	-	-	2
6.4.	Информационно-вычислительная поддержка кадровых решений руководством организаций	2	-	-	-	2
6.5.	Эффективность использования новых информационных технологий в работе с персоналом	2	2	-	-	-
ИТОГО:		70	24	28	4	14

III. Формы контроля работы студентов

Для контроля результатов обучения студентов применяется индивидуальное собеседование в устной форме. В письменной форме выполняются курсовые проекты, рефераты, научные доклады, контрольные работы и индивидуальные задания. Перечень индивидуальных заданий, научных докладов, а также деловых игр и производственных ситуаций составляются по каждой теме программы.

IV. Содержание программы

Раздел I. Принципы проектирования новых информационных технологий управления персоналом

Тема 1.1. Цели проектирования информационных систем по кадрам.

Основные понятия информационных технологий: «информация», «база данных», «банк данных», «информационная модель», «кадровая задача» и т.д. Состав целей внедрения информационных технологий в сферу работу кадровых служб.

Существующее состояние учета и анализа информации по кадрам. Совершенствование кадрового учета на базе новых информационных технологий. Основные направления применения ПЭВМ в работе с кадрами.

Этапы проектирования автоматизированных информационных систем по кадрам. Участие работников кадровых служб в проектировании автоматизированных систем.

Тема 1.2. Состав и обоснование информационного обеспечения компьютерных кадровых систем.

Персональные сведения — основа использования и развития автоматизированных информационных систем. Общие учетные данные о работниках. Состав личных, деловых и профессиональных качеств:

ь особенности их ввода в ПЭВМ. Состав форм кадровых документов, используемых при автоматизации обработке персональной информации.

Разработка состава словарей и классификаторов кадровой информации. Оптимизация состава информации для ввода в ПЭВМ.

Сокращения кадровых документов — требование автоматизации обработки информации.

Тема 1.3. Выбор и обоснование кадровых задач, переводимых на решение ПЭВМ.

Классификация задач, решаемых работниками кадровых служб. Выбор и обоснование состава кадровых задач, переводимых на решение ПЭВМ. Задача учета и отчетности по кадрам. Задача найма, отбора и оценки персонала. Задача формирования деловой карьеры работников. Задача создания резерва кадров. Задача обучения и повышения квалификации кадров. Задача анализа движения и текучести кадров. Задача оценки результатов труда работников.

Задача планирования потребности в кадрах. Методы формирования кадровых задач, переводимых на решение ПЭВМ.

Тема 1.4. Структура и функции автоматизированных информационных систем по кадрам.

Понятие «автоматизированной информационной системы по кадрам» («АИС-кадры»). Необходимость создания «АИС-кадры». Первоочередные комплексы кадровых задач, решаемых в АИС. Обеспечение дополнительных возможностей АИС. Уровни «АИС-кадры» и распределение вводимой информации. Организационная структура «АИС-кадры»: руководство предприятия — подразделения — трудовых коллективов. Совместимость кадровой информации. Совместимость учетных и кадровых форм документов. Совместимость программного продукта. Типы запросов к «АИС-кадры» и типы выходных форм по кадрам. Особенности ввода, обработки и выдачи кадровой информации в различных режимах функционирования автоматизированных систем.

Тема 1.5. Выбор состава технических средств и программных продуктов для автоматизированной обработки кадровой информации.

Состав основных блоков ПЭВМ: их возможности. Блок-схема устройства процессора. Клавиатура ПЭВМ и ее назначение. Жесткий диск: цели и объемы информации. Принтеры и их возможности: лазерные, струйные, матричные. Сканеры и их назначение. Архиваторы и их назначение. Другие блоки ПЭВМ.

Особенности выбора ПЭВМ, их комплектация. Доставка ПЭВМ, установка и наладка в кадровой службе. Назначение программного продукта. Операционная система ПЭВМ и ее назначение. Системное программное обеспечение. Специализированное программное обеспечение. Развитие программного обеспечения.

Критерии выбора состава технических средств и программного продукта для обработки кадровой информации.

Раздел II. Формы и методы разработки автоматизированных информационных систем по кадрам

Тема 2.1. Методы обследования кадровых служб при создании автоматизированных информационных систем.

Особенности существующей практики решения задач в кадровой службе: найм работников, из оценка и отбор; планирование потребности в кадрах; формирование деловой карьеры работников; создание резерва кадров на выдвижение; обучение и повышение квалификации работников; аттестация работников; статистика по кадрам и т.д.

Состав, структура и маршруты движения документов по указанным выше кадровым задачам. Обработка результатов обследования системы учета и маршрутов движения кадровых документов. Разработка предложений по оптимизации маршрутов движения документов. Роль и значение полученных результатов обследования для создания автоматизированных систем.

Тема 2.2. Состав и структура кадровых входных и выходных форм документов.

Первичные учетные документы, специализированные учетные документы. Входящие (входные) документы. Выходящие (исходящие) кадровые документы. Состав и объем кадровой информации с учетом вышеизложенных задач. Состав постоянной информации. Состав переменной информации. Информационные загрузки (перегрузки) работников кадровых служб. Существующие формы и методы обработки кадровой информации.

Проектирование новых форм кадровых документов для обработки на ПЭВМ. Возможности сокращения количества форм документов при автоматизированной обработке информации. Роль и значение работников кадровых служб в проектировании входных и выходных форм документационного обеспечения для функционирования «АИС-кадры».

Тема 2.3. Разработка организационно-технологической схемы сбора и обработки кадровой информации.

Выбор и обоснование состава форм документов, используемых в «АИС-кадры». Подготовка кадровой информации для ввода в ПЭВМ. Организация визуального и машинного контроля вводимой информации. Процессы сбора исходной информации: начальное накопление; текущее накопление; обновление кадровых массивов; корректировка массивов. Организация работ по вводу информации, ее обработке и выдаче работникам кадровых служб. Организационная схема движения документов в «АИС-кадры». Отладка технологии сбора и обработки информации. Основные ошибки при формировании кадровых массивов и пути их устранения. Требования при разработке организационно-технологических схем получения информации в режиме реального времени. Место работников кадровых служб в человеко-машинных процедурах обработки информации.

Тема 2.4. Формирование кадровых массивов информации в автоматизированных системах.

Понятие «массив» кадровой информации. Цели и задачи массивов: постоянных, переменных, вспомогательных. Организация машинного

накопления массивов, их хранение и процессы обработки. Полный массив информации. Оперативный массив информации. Архивный массив информации. Структура кадровых массивов. Организация массивов на машинных носителях: файл, директория и т.д.

Требования к сохранению машинной информации, ее систематического накопления и обработки. Режимы обращения к кадровым массивам: режим запроса, режим по расписанию, пакетный режим и др.

Обязанности работников кадровых служб по корректировке массивов, их готовности к работе в оперативном режиме решения кадровых задач.

Тема 2.5. Роль и значение работников кадровых служб в процессе создания и эксплуатации автоматизированных систем.

Участие работников кадровых служб в анализе системы персонального учета и анализа движения кадров. Разработка предложений по улучшению информационного обеспечения деятельности кадровых служб. Регламентация функций работников кадровых служб в условиях функционирования «АИС-кадры». Оптимизация передачи функций «АИС-кадры» и высвобождение работников кадровых служб для проведения аналитической работы с информацией. Участие работников кадровых служб на этапах создания, внедрения, эксплуатации и развития «АИС-кадры».

Состав основных обязанностей работников кадровых служб в условиях функционирования «АИС-кадры». Ответственность кадровых служб за точность, надежность, оперативность и сохранности информационных массивов.

Раздел III Внедрение автоматизированных информационных систем в практику работы с персоналом

Тема 3.1. Подготовка кадровых служб к внедрению системы.

Совершенствование кадрового учета на предприятии. Оптимизация состава входных и выходных форм документов. Оптимизация состава словарей и классификаторов для формирования машинных массивов информации. Методы создания первоначального массива информации. Особенности накопления и обновления информации в режиме функционирования АИС. Обработка и выдача информации в особых случаях. Роль кадровой службы с поддержании массивов информации для работы АИС в реальном времени. Режим оперативной работы с кадровой информации в «АИС-кадры». Регламентация удовлетворения внутренних и внешних потребителей кадровой информации. Организация ежедневных мероприятий по сохранению информации с «АИС-кадры» от возможной утечки.

Тема 3.2. Технология ввода и поиска кадровой информации в автоматизированных системах.

Создание и ведение комплекса машинных словарей. Создание и ведение информационно-поискового тезауруса. Ввод, довод и корректировка персональных (нормативных) кадровых показателей в АИС. Обеспечение информацией для решения типичных кадровых задач: «Кадровое делопроизводство», «Контроль кадровых документов», «Кадровый архив» т.д. Организация фактографической кадровой базы данных. Ввод данных в фактографическую базу. Поиск информации в фактографической базе.

Ввод информации в документальные базы кадровых данных. Поиск персональных сведений в документальных базах данных. Распределенные базы данных по персоналу и организация ввода и поиска информации в них. Оперативное участие работников кадровых служб в процессе ввода, поиска и получения информацией в АИС.

Тема 3.3. Архитектура, технология средства и программное обеспечение автоматизированных систем по кадрам.

Архитектурные особенности информационных кадровых систем. Параллельная обработка данных. Многопользовательские информационные системы. Локальные вычислительные системы (ЛВС) по кадрам. Региональные вычислительные сети по кадрам.

Конфигурация рабочей станции «АИС-кадры». Конкретные примеры компьютерных кадровых сетей.

Особенности выбора технических средств для АИС. Выбор конфигурации сервера. Маршрутизаторы — средства объединения ЛВС в сетевые структуры. Корпоративные вычислительные сети и их использование в работе с кадровой информацией.

Выбор конфигурации системного и стандартного программного обеспечения. Оперативные системы. Сетевые операционные системы. Операционные оболочки. Текстовые процессоры. Языки программирования. Участие работников кадровых служб и специалистов-экспертов в выборе технических средств и программного продукта.

Тема 3.4. Организация внедрения автоматизированных информационных систем по кадрам.

Определение первоочередных функциональных задач по кадрам для решения в АИС. Предпроектное обследование системы управления персоналом. Получение исходных для постановки кадровых задач. Разработка технического задания (ТЗ) или бизнес-плана (БП) на проектирование и разработку АИС. Выбор стратегии сбора и обработки кадровой информа-

ции. Разработка технического проекта (ТП) на «АИС-кадры». Рабочий проект (РП) на АИС. Разработка технологической схемы решения на ПЭВМ отдельных задач. Разработка спецификации процедур. Программирование кадровых задач. Опытно-промышленная эксплуатация «АИС-кадры». Сдача «АИС-кадры» в эксплуатацию. Практическое участие работников кадровых служб на всех этапах и стадиях внедрения системы.

Тема 3.5. Формы и методы обеспечения надежной кадровой информации в автоматизированных системах.

Процедуры взаимодействия разработчика и заказчика на всех этапах проектирования и внедрения «АИС-кадры». Обучение пользователей АИС и оперативно-диспетчерского персонала работе в условиях «АИС-кадры». Установка и проверка рабочих мест (РМ), включая ЛВС. Сертификация всех устройств. Состав технологической документации АИС. Развертывание программно-технических средств в режиме рабочей эксплуатации и поддержания работоспособности системы. Развитие и модернизация системы.

Программные продукты обеспечения надежности кадровой информации в АИС. Работа с сервером. Аварийное выключение. Специальное программное обеспечение за контролем информации. Организация надежности общения пользователей с ПЭВМ. Организационно-методические мероприятия по обеспечению надежности кадровой информации в АИС. Практические рекомендации по внедрению мероприятий надежности АИС.

Раздел IV. Администрирование и обеспечение целостности баз кадровых данных в информационных системах

Тема 4.1. Целостность баз кадровых данных в автоматизированных системах.

Понятие «целостность базы данных». Причины нарушения целостности баз данных в АИС. Сбой программно-технических средств. Физическое нарушение магнитных дисков, лент и т.д. Сбои в электропитании.

Виды организации баз данных. Персональные БД. Системные БД. Распределенные БД. Виды безопасности кадровой информации.

Защита от несанкционированного доступа. Контроль доступа с БД. Шифрование кадровых данных. Административные меры. Организация спецпомещения. Оперативное резервирование БД. Технические средства защиты. Создание копий. Участие работников кадровых служб в сохранении целостности БД и АИС.

Тема 4.2. Аппаратные и программные средства сопровождения и резервного хранения кадровой информации.

Основные требования к программному обеспечению для резервного копирования кадровых данных. Оперативное использование ленточных накопителей (стимеров). Флоптические устройства для чтения-записи. Стандартные флоппи-диски, флоппи-дискеты, магнитооптические наполнители информации. Лазерные диски наполнения информации. Сменные магнитные диски. Диски Бернулли. Архивизаторы – ARJ, hZH и др. Работа с архивизаторами. Недостатки и преимущества архивизаторов информации в АИС. Участие работников кадровых служб в работах по сопровождению и хранению информации в АИС.

Тема 4.3. Организация защиты кадровых данных от несанкционированного доступа.

Постановление правительства РФ «Об информации и защите информации»: краткое содержание. Формы и методы защиты конфиденциальной информации от несанкционированного доступа. Основные требования к защите информации в компьютерных системах. Аппаратно-программные средства защиты информации. Методы криптографии и дешифрования кадровой информации в базах данных. Методы защиты информации от компьютерных вирусов. Использование программных средств от вирусов. Применение специальных программ. Анализ статистики по сбоям в «АИС-кадры». Методы защиты от несанкционированно. Ограничение доступа в АРМ через сетевой вход. Организация работы по использованию дискет и программ. Регламентация доступа к массивам АРМ. Защита программ и системы в целом. Организация работы кадровика с АРМ. Формирование массивов кадровой информации. Контроль кадровой информации. Организация запросов к ЭВМ. Поиск информации и формирование выходных документов. АРМ, как надежный инструмент в деятельности работников кадровых служб.

Тема 4.5. Организация работы сотрудников кадровых служб в условиях функционирования автоматизированных систем.

Изучение и усвоение проектной документации по «АИС-кадры». Освоение клавиатуры и усвоение возможностей ПЭВМ. Место в АИС работников кадровых служб. Назначение оперативно-диспетчерского и эксплуатационного персонала. Состав тематических планов и учебных программ по обучению работников кадровых служб. Создание баз и банков данных. Электронный кадровый офис. Технология сбора, обработки и выдачи кадровой информации. Организация маршрутов кадровых документов в условиях «АИС-кадры». Направления использования компь-

ютерных обучающих систем. Индивидуальные и коллективные методы обучения пользователей на ЭВМ. Методы анализа кадровой информации, полученной в АИС. Изменение задач и функции работников кадровых служб в условиях функционирования АИС.

Раздел V. Опыт разработки и использования автоматизированных информационных систем по кадрам.

Тема 5.1. Многоуровневые автоматизированные информационные системы по кадрам.

Цели и задачи проектирования и внедрения многоуровневых интегрированных автоматизированных систем по кадрам. Принципы построения многоуровневых систем. Информационная и техническая совместимость. Программная совместимость.

Организационно-технологическая совместимость. Документационная совместимость. Формы и способы передачи кадровой информации по уровням управления.

Организация пакетной обработки кадровой информации. Запросно-справочный режим работы «АИС-кадры». Особенности решения функциональных кадровых задач многоуровневых АИС. Правовые системы информации, полученной в АИС. Перераспределение роли и функции работников кадровых служб в условиях АИС. Эффективность работы многоуровневых АИС и высвобождение численности сотрудников кадровых служб.

Тема 5.2. Проектирование форм входных и выходных кадровых документов для АИС.

Организация работ по вводу кадровой информации и ее обработке. Формирование ПЭВМ выходных форм документов в АИС. Ввод информации с приказов, распоряжений, постановлений и др. Ввод информации по результатам оценки личных, деловых и профессиональных качеств. Получение форм по штатному расписанию сотрудников. Организация получения информации о работниках в зависимости от требуемых показателей. Списки по структуре занятых. Справки по динамике кадров. Списки по возрастной и образовательной структуре кадров. Сведения по причинам текучести кадров. Формирование другой кадровой информации, необходимой для принятия различных персональных решений.

Тема 5.3. Автоматизированные информационно-справочные системы по кадрам.

Назначение «АИС-кадры» и ее функции. Постоянное обновление массивов информации. Организация работы системы в запросном режи-

ме. Автоматизация процедур обработки информации в реальном масштабе времени. Централизованные АИС. Децентрализованные АИС. Системы распределенной обработки данных. Взаимодействие работников кадровых служб с «АИС-кадры».

Выдача оперативной информации в АИС в режиме «запрос-ответ». Высвобождение работников от несвойственных им работ.

Тема 5.4. Электронная кадровая служба и возможности ее использования.

Формирование офисных компьютерных технологий. Создание электронной кадровой службы. Организация исходных данных: общие сведения, сведения об образовании, сведения о работе в прошлом, другие сведения. Поддержание информационных массивов для работы в реальном масштабе времени. Своевременный ввод и корректировка исходной информации. Состав технических средств для создания электронной кадровой службы. Необходимое программное обеспечение для функционирования электронного офиса. Создание «электронного досье» и «электронной почты». Организация работы кадровых служб в электронных офисах. Основные направления электронных служб в кадровых подразделениях.

Структурные подразделения: отдел найма персонала, отдел тестирования, отдел собеседования. Повышение эффективности кадровых работников при использовании электронных служб.

Раздел VI. Особенности создания использования конкретных автоматизированных систем по кадрам

Тема 6.1. Автоматизированные информационные системы (АИС) по учету и анализу движения кадров.

Назначение АИС по учету и анализу движения кадров. Информационное обеспечение: состав персональных сведений, перечень входных форм по учету кадров; состав классификаторов и словарей системы. Организация массивов учетной информации. Создание первоначального массива исходных данных. Корректировка учетной информации. Организация машинных массивов учетной информации. Работа АИС в режиме выдачи оперативной отчетности. Формирование государственной статистики по кадрам. Создание архивов учетной информации. Повышение эффективности кадрового учета и совершенствования документооборота. Направления участия работников кадровых служб в совершенствовании кадрового учета. Методы анализа кадровой информации. Использование аналитической информации в работе с кадрами.

Тема 6.2. Автоматизированная информационная система по найму, оценке и отбору кадров.

Выбор и обоснование необходимых учитываемых показателей по найму, оценке и отбору кадров. Разработка нормативной информации по проведению оценки кадров. Разработка методов оценки и отбора. Формирование массивов нормативной информации. Разработка входных и выходных форм документов для АИС. Организационно-технологическая схема ввода и поиска информации. Особенности создания подобной базы данных, Функционирование АИС в режиме «запрос-ответ».

Участие работников кадровых служб на стадиях создания, внедрения и эксплуатации АИС по найму, оценке и отбору кадров.

Тема 6.3. Автоматизированные информационные системы по формированию деловой карьеры работников и созданию резерва кадров.

Выбор и обоснование, учитываемых показателей по формированию деловой карьеры и созданию резерва кадров. Разработка необходимых входных и выходных документов. Разработка нормативов информации по решению указанных задач. Организационно-технологическая схема ввода, обработки и поиска нормативной информации. Функционирование АИС в «запросно-ответном» режиме. Подготовка списков по формированию карьеры и созданию резерва кадров.

Участие работников кадровых служб на этапах создания и эксплуатации и развития данной АИС.

Тема 6.4. Информационно-вычислительная поддержка кадровых решений руководством.

Классификация управленческих решений в сфере работы с кадрами. Обзор и анализ форм и методов поддержки кадровых решений с использованием ПЭВМ. Выбор и обоснование приоритетных кадровых решений. Разработка нормативов базы принятия решений в автоматизированных системах. Состав программного продукта, обеспечивающего информацией по принятию кадровых решений. Экономико-математические методы и модели принятия кадровых решений в АИС. Организационно-технологическая схема этапов «автоматизированного» принятия решений. Роль и участие работников кадровых служб в разработке, принятии и реализации кадровых решений с использованием ПЭВМ.

Тема 6.5. Эффективность использования новых информационных технологий в работе с персоналом.

Направления определения эффективности применения НИТ в работе с персоналом. Критерии эффективности НИТ. Прямая эффективность. Косвенная эффективность разработки и эксплуатации «АИС-кадры».

VIII. Темы курсовых проектов

- 1) Состав и обоснование информации для создания автоматизированных баз персональных данных.
- 2) Состав и обоснование кадровых задач, переводимых на решение с использованием ПЭВМ.
- 3) Разработка технология сбора, обработки и выдачи кадровой информации.
- 4) Разработка состава и содержания кадровых документов, используемых при автоматизированной обработке информации.
- 5) Организация кадрового делопроизводства с использованием современных компьютерных средств.
- 6) Обоснование состава технических средств для обработки кадровой информации.
- 7) Обоснование состава программных продуктов для обработки кадровой информации.
- 8) Роль и значение руководителей кадровых служб во внедрении новых информационных технологий в работе с персоналом.
- 9) Распределение функций работников кадровых служб в условиях применения вычислительной техники.
- 10) Формы и методы защиты персональной информации от несанкционированного доступа в автоматизированных системах.
- 11) Отечественный опыт создания и функционирования автоматизированных систем по кадрам.
- 12) Обзор и анализ зарубежного опыта функционирования кадровых компьютерных технологий.
- 13) Локальные вычислительные системы в кадровых службах 14. Создание и использование автоматизированного рабочего места в кадровой службе.
- 14) Использование системы INTERNET в работе персоналом предприятий и фирм.
- 15) Создание и использование электронной кадровой службы.
- 16) Автоматизированная информационная система (АИС) по учету и анализу движения персонала.
- 17) АИС по оценке и аттестации работников персонала.
- 18) АИС по обучению, подготовки, переподготовки и повышению квалификации персонала предприятия.
- 19) АИС по формированию деловой карьеры работника и созданию резерва кадров.

- 20) АИС по учету наград, поощрений и дисциплинарных нарушений работников.
- 21) АИС по найму, оценке и отбору персонала.
- 22) АИС по планированию потребности персонала.
- 23) АИС по использованию персонала и оценке результатов деятельности.
- 24) Информационно-вычислительная поддержка кадровых решений.
- 25) Организация учета и анализа качественного и количественного кадрового состава.
- 26) Автоматизированная информационно-справочная система по персоналу.
- 27) Эффективность использования АИС в работе с персоналом.
- 28) Организация компьютерной обработки кадровых документов.
- 29) Компьютерные экспертные системы в работе с персоналом.

VII. Темы рефератов

1. Кадровые службы предприятий, как объект информации.
2. Выбор и обоснование состава персональной информации, вводимых в АИС.
3. Выбор и обоснование состава кадровых задач, переводимых на решение в АИС.
4. Принципы и функции разработки и эксплуатации «АИС-кадры».
5. Разработка нормативной информации для «АИС-кадры».
6. Структура автоматизированной информационной системы по кадрам.
7. Организация ввода, обработки и выдачи информации в «АИС-кадры».
8. Разработка входных и выходных форм кадровых документов в АИС.
9. Формирование машинных массивов информации в «АИС-кадры».
10. Разработка мероприятий по первоначальному наполнению массивов в «АИС-кадры».
11. Организация работы «АИС-кадры» в режиме «запрос-ответ».
12. Локальная вычислительная сеть в кадровой службе.
13. Использование компьютерных экспертных систем в работе с персоналом.
14. Создание электронного офиса в кадровой службе.
15. Компьютерная подготовка текстов кадровых дисциплин.
16. Компьютерный поиск кадровых документов в информационных базах.
17. Организация кадрового документооборота в АИС.
18. Защита кадровой информации в АИС.

19. Архивное хранение кадровой информации в АИС.
20. Применение АИС в процессах оценки и аттестации кадров.
21. Применение АИС при формировании деловой карьеры работников.
22. Формирование оперативных и статистических данных в «АИС-кадры».
23. Новые информационные технологии в работе с кадрами: состояние и перспективы.
24. Информационное обеспечение «АИС-кадры».
25. Технические и программные средства «АИС-кадры».
26. Многоуровневые «АИС-кадры»: конкретные примеры.
27. Технология поиска кадровой информации в автоматизированных базах.
28. Практика применения автоматизированных рабочих мест в кадровых службах.
29. Возможность использования вычислительной техники в работе с кадрами: состояние и перспективы.
30. Опыт применения ПЭВМ в работе с кадрами за рубежом.

Рекомендуемая литература

1. Пушкарев Н.Н. Управление кадрами предприятия (фирмы) с использованием ЭВМ: учебное пособие. М.: Хронограф, 1998. 203 с.
2. Пушкарев Н.Н. Информационные технологии управления персоналом: учебное пособие. М.: Хронограф, 1998. 212 с.
3. Пушкарев Н.Н. Кадровые компьютерные системы: учебное пособие. М.: РЭА им.Г.В.Плеханова, 1998. 180 с.
4. Пушкарев Н.Н. Информационные системы в менеджменте: учебное пособие. М.: ИНФО, 1998. 190 с.
5. Пушкарев Н.Н. Организация управления кадрами с использованием персональных ПЭВМ (на примере легкой промышленности). Автореферат ... кандидатской диссертации. М.: РосЗИТЛП, 1995. 25 с.
6. Пушкарев Н.Ф. Применение ПЭВМ для решения задач управления кадрами: учебное пособие. М.: Статистика, 1978. 136 с.
7. Пушкарев Н.Ф., Вепхвадзе Д.Г. Управление кадрами с использованием вычислительной техники. М.: Статистика, 1980. 240 с.
8. Пушкарев Н.Ф. АСУ и кадры предприятия. М.: Московский рабочий, 1994. 176 с.
9. Пушкарев Н.Ф. Работа с кадрами: организационное и техническое обеспечение. М.: Знания, 1986. 65 с.
10. Пушкарев Н.Н. Разработка управленческих решений и руководителей предприятия (фирмы): учебное пособие. М.: ИНФО, 1998. 210 с.
11. Пушкарев Н.Н., Матвеев В.А. Управленческая деятельность руководителя фирмы: учебное пособие. М.: Хронограф, 1998. 190 с.
12. Клепцов М.Я. Информационные системы органов государственного управления. М.: РАГС, 1997. 280 с.
13. Перегудов Ф.И. Информационные системы для руководителей. М.: Экономика, 1989.
14. Стенбков М.В., Кузнецова А.О. Составление документов на компьютере. Практическое пособие. М.: Приор, 1996. 145 с.
15. Андреева В.И. Делопроизводство в кадровой службе. Практическое пособие. М., 1996. 203 с.
16. Васильев Д.В. Делопроизводство на компьютере. Практические рекомендации. М.: Стрикс, 1997. 224 с.
17. Курицкий Б. Организация делопроизводства и управление в офисе. Новейшие программные средства для решения управленческих задач. СПб.: ВНУ, 1997. 176 с.
18. Вехов Б.В. Компьютерные преступления: способы совершения и методики расследования. М.: Право и закон, 1996. 181 с.
19. Пушкарев Н.Ф. Управление руководящими кадрами с использованием средств вычислительной техники. М.: ИУНХ, 1977. 164 с.
20. Пушкарев Н.Н. Проблемы принятия кадровых решений в предпринимательских структурах: организационно-информационные системы. Докторская диссертация. М., 1998. 250 с.

Содержание

ПРЕДИСЛОВИЕ	3	17. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ КАК ИНФОРМАЦИОННЫЙ ПРОЦЕСС	80
ВВЕДЕНИЕ	5	18. КОМПЛЕКС ТЕХНИЧЕСКИХ СРЕДСТВ	83
1. ОСНОВНЫЕ ЗАДАЧИ И ФУНКЦИИ ОТДЕЛОВ КАДРОВ ОРГАНИЗАЦИИ: исторический аспект	7	19. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ФОРМЫ ПОСТРОЕНИЯ ИНФОРМАЦИОННЫХ СИСТЕМ ОБРАБОТКИ ИНФОРМАЦИИ	89
2. ПРИМЕНЕНИЕ ПЭВМ В РЕШЕНИИ КАДРОВЫХ ЗАДАЧ	12	20. ПРИНЦИПЫ ПОСТРОЕНИЯ, ПРИМЕНЕНИЯ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ИС	93
3. ОБЗОР РЫНКА ПРИМЕНЯЕМЫХ НА ПРАКТИКЕ ИНФОРМАЦИОННЫХ СИСТЕМ ПО КАДРАМ I	16	ЗАКЛЮЧЕНИЕ	98
4. ЭТАПЫ СОЗДАНИЯ АВТОМАТИЗИРОВАННЫХ ИНФОРМАЦИОННЫХ КАДРОВЫХ СИСТЕМ	20	БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	100
5. ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ОБРАБОТКИ ИНФОРМАЦИИ ПО КАДРАМ	27	ПРИЛОЖЕНИЯ	105
6. ОРГАНИЗАЦИЯ СЛУЖБЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ	29		
7. ПРОЕКТИРОВАНИЕ КОММУНИКАЦИОННЫХ СИСТЕМ ОБЪЕКТА	39		
8. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОТРЕБНОСТИ В КАДРАХ ОРГАНИЗАЦИИ ..	41		
9. МЕТОДЫ ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА: ИХ ДОСТОИНСТВА И НЕДОСТАТКИ	43		
10. ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА ОТБОРА ПЕРСОНАЛА	46		
11. СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД В ОРГАНИЗАЦИИ ПОДБОРА КАДРОВ	49		
12. ОЦЕНКА ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ АВТОМАТИЗАЦИИ СЛУЖБЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ	58		
13. НЕОБХОДИМОСТЬ АВТОМАТИЗАЦИИ	65		
14. ХАРАКТЕРИСТИКА ОБЪЕКТА ИССЛЕДОВАНИЯ	69		
15. МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ КАДРОВЫХ ИНФОРМАЦИОННЫХ ПОТОКОВ	74		
16. ПЭВМ В ПРОЦЕССЕ АВТОМАТИЗАЦИИ	78		

Учебное издание

Пушкарев Николай Федосеевич
Фролов Валерий Анатольевич
Пушкарев Николай Николаевич

**ПРИМЕНЕНИЕ ПЭВМ
В РАБОТЕ С КАДРАМИ**

Учебное пособие

Ответственный за выпуск
проректор по учебной работе Академии,
профессор
Саркиджан Г.А.

Подписано в печать 09.06.2007
Формат бумаги 60x90 1/16. Бумага офсетная. Гарнитура «Newton7С».
Объем 8,75 усл. печ. л. Тираж 500 экз.
Издательство «Агентство печати «Наука»

**АГЕНТСТВО
ПЕЧАТИ
НАУКА**