

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФГБОУ ВО «Кубанский государственный
аграрный университет имени И. Т. Трубилина»

С. Н. Косников, А. Л. Золкин, М. С. Чистяков

**СОВРЕМЕННЫЕ
ИНФОРМАЦИОННЫЕ
ТЕХНОЛОГИИ В УПРАВЛЕНИИ
ПЕРСОНАЛОМ**

Монография

Краснодар
«Новация»
2022

УДК 004 (075.8)

ББК 32.81я73

К71

Рецензент:

С. А. Дьяков – канд. экон. наук, доцент
(Кубанский государственный аграрный университет);

К. А. Ковалева – канд. экон. наук, доцент
(Кубанский государственный технологический университет)

Косников С. Н.

К71 Современные информационные технологии в управлении персоналом: монография / С. Н. Косников, А. Л. Золкин, М. С. Чистяков. – Краснодар : Новация, 2022. – 166 с.

ISBN

В монографии освещены теоретические и практические вопросы управления персоналом организации, приведен анализ производственного и кадрового состояния промышленного предприятия, дана оценка эффективности управления должностной карьерой и системы документационного обеспечения. Рассмотрены вопросы внедрения автоматизированной системы документационного обеспечения системы управления персоналом и использования информационных технологий в управлении должностной карьерой.

Предназначена для преподавателей, студентов и аспирантов экономических специальностей, научных сотрудников, работников организаций и предприятий.

УДК 004 (075.8)

ББК 32.81я73

© Косников С. Н., Золкин А. Л.,
М. С. Чистяков, 2022

© ФГБОУ ВО «Кубанский
государственный аграрный
университет имени
И. Т. Трубилина», 2022

ISBN

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

Косников Сергей Николаевич – к.э.н., доцент кафедры экономической кибернетики ФГБОУ ВО «Кубанский государственный аграрный университет имени И. Т. Трубилина», г. Краснодар

Золкин Александр Леонидович – к.т.н., доцент кафедры «Информатика и вычислительная техника», ФГБОУ ВО "Поволжский государственный университет телекоммуникаций и информатики" (ПГУТИ), г. Самара

Чистяков Максим Сергеевич – научный сотрудник Автономной некоммерческой образовательной организации высшего образования Центросоюза Российской Федерации "Российский университет кооперации", г. Владимир.

ВВЕДЕНИЕ

Современные информационные технологии в управлении персоналом являются неотъемлемой составляющей современной информационной системы любой организации. Процесс подбора и отбора персонала, его адаптация, оценка и развитие важная и трудоемкая детальность специалистов кадрового управления.

Возникшие пробелы с массовым отбором кадров связанные чаще всего не с точечным, индивидуальным отбором, а с массовым рекрутментом, когда нужно за короткий срок подобрать множество кандидатов одновременно. Кроме, того это необходимо выполнить быстро и максимально эффективно с минимальными затратами. При реализации проекта по поиску и привлечению персонала возникает масса других проблем и вопросов: какие каналы поиска задействовать; обращаться ли в компании, подбирающие кадры; какую рекламную стратегию выбрать; сколько менеджеров по персоналу подключить; сколько времени этому уделить; как правильно рассчитать бюджет и другие ресурсы; какую базу для учета кандидатов и резюме использовать; где хранить и как обрабатывать огромный объем информации; как не потерять ни одно резюме и не упустить ни одного соискателя; как оценить эффективность подбора персонала. Сократить затраты, а также повысить эффективность данных мероприятий позволяют современные информационные системы.

Документированная информация составляют основу управления, его эффективность в значительной степени базируются на производстве и потреблении информации. В современном обществе информация стала полноценным ресурсом производства, важным элементом социальной и политической жизни общества. Качество информации определяет качество управления. В современных условиях

для повышения эффективности управления необходимо уделять достаточное внимание совершенствованию работы с документами, так как всякое управленческое решение всегда базируется на информации, на служебном документе.

Организация работы с документами влияет на качество работы аппарата управления, организацию и культуру труда управленческих работников. От того, насколько профессионально ведется документация, зависит успех управленческой деятельности в целом. Деловая информация представляется в виде разного рода документов, исследования показывают, что 75% рабочего времени сотрудников организаций тратится на их подготовку, сопровождение, заполнение, копирование и передачу. Управление документами становится одним из главных факторов конкурентоспособности любого предприятия. Оно означает особую организации работы с документами и данными, координацию процессов создания, изменения распространения. Правильно организованное управление делами снижает время необходимое

Таким образом, внедрение и адаптация информационных систем управления персоналом позволит повысить эффективность деятельности не только кадровой службы, но и всей организации в целом.

1 ОСНОВЫ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1 Система документационного обеспечения системы управления персоналом в организации

Необходимой составной частью современного управления является обеспечение высокого уровня делопроизводства. Если в организации не налажена четкая работа с документами, то ухудшается и само управление, поскольку оно зависит от качества и достоверности информации, оперативности ее прием и передача, правильной постановки справочно-информационной службы, четкой организации поиска, хранения и использования документов.

Работа с документацией – основной вид деятельности всех работников аппарата управления, от технических исполнителей до руководителей высшего звена. Без управленческих документов невозможно планирование, финансирование, решение задач бухгалтерского учета и отчетности, кадровое обеспечение и т.д.

Хозяйственная деятельность предприятия, фирмы фиксируется в контрактах, договорах, коммерческой переписке; распорядительная деятельность директора – в приказах, распоряжениях по основным направлениям деятельности и по персоналу; работа ревизионных комиссий – в актах и т.д.

Делопроизводство – отрасль деятельности, обеспечивающая документирование и организацию работы с официальными документами [4].

Первоначально термин появился в устной речи (предположительно в XVII в.) и означал процесс решения (производства) дела: «дело производить» - решать вопрос. В

ходе решения возникала необходимость закрепления результата, например, достигнутой договоренности. Для этого издревле и создавали документы, так как устное слово кратковременно, может быть забыто, искажено при передаче или не так понято. Уже в XVI в. употребляется слово дело как собрание документов, относящихся к какому-либо делу, вопросу. Впервые в этом понятии слово «дело» зафиксировано в документах в 1584 г.

Современное делопроизводство включает:

- обеспечение своевременного и правильного создания документов (документирование);
- организацию работы с документами (получение, передача, обработка, учет, регистрация, контроль, хранение, систематизация, подготовка документов для сдачи в архив, уничтожение).

Параллельно с термином «делопроизводство» в последние десятилетия используется термин «документационное обеспечение управления» (ДОУ). Его появление связано с внедрением в управление компьютерных систем и их организационным, программным и информационным обеспечением для приближения к терминологии, употребляемой в компьютерных программах и литературе. В настоящее время термины «делопроизводство» и «документационное обеспечение управления» являются синонимами и применяются для обозначения одной и той же деятельности. И тот, и другой термин можно встретить, например, в названиях документов, регламентирующих организацию документационных процессов: «Государственная система документационного обеспечения управления» и «Типовая инструкция по делопроизводству в министерствах и ведомствах Российской Федерации».

Документирование (от латинского documentum - доказательство) – это процесс создания и оформления доку-

мента [1]. Государственный стандарт определяет документирование как «запись информации на различных носителях по установленным правилам» [3].

Необходимость фиксировать информацию появилась у людей в глубокой древности. До нашего времени дошли «документы» различных эпох, созданные на глиняных табличках, бересте, каменных стелах и т.д. Способы нанесения информации также были разными: рисунок, графика, письмо. В настоящее время в управленческой практике используют главным образом документы, созданные каким-либо способом письма - рукописным, машинописным, типографским, компьютерным, а также с использованием графики, рисунка, фотографии, звуко- и видеозаписи и на специальном материале (бумаге, кино- и фото- пленке, магнитной ленте, диске и др.). Изучением развития способов документирования и носителей информации занимается научная дисциплина – документоведение.

В течение XX в. канцелярская пишущая машинка постоянно совершенствовалась, а в 1980-е гг. уступила место персональным компьютерам, которые стали широко использоваться для создания документов.

В настоящее время практически все компьютеры имеют программное обеспечение, позволяющее автоматизировать процессы составления, корректировки, редактирования, оформления, изготовления и пересылки текстовых документов. Однако внедрение новых информационных технологий не исключает составления документов на бумажной основе и их обязательного оформления в соответствии с установленными правилами.

Документирование в аппарате управления может осуществляться на естественном языке или на искусственных языках с использованием соответствующих носителей. На сегодняшний день в управленческой практике преоблада-

ющим способом документирования является машинописная или компьютерная печать. Однако ряд документов (например, заявления, объяснительные записки) создаются обычно рукописным способом.

Во многих случаях документирование является обязательным, предписывается законами и актами государственного управления.

Так, Федеральный закон от 27 июля 2006 г. N 149-ФЗ «Об информации, технологиях и о защите информации» (статья 11 пункт 2) указывает: «В федеральных органах исполнительной власти документирование информации осуществляется в порядке, устанавливаемом Правительством Российской Федерации. Правила делопроизводства и документооборота, установленные иными государственными органами, органами местного самоуправления в пределах их компетенции, должны соответствовать требованиям, установленным Правительством Российской Федерации в части делопроизводства и документооборота для федеральных органов исполнительной власти» [2].

Организация работы с документами – это обеспечение движения документов в аппарате управления, их использования в справочных целях и хранения [12]. Термин определяется государственным стандартом как «организация документооборота, хранения и использования документов в текущей деятельности учреждения».

Документооборотом стандарт называет движение документов в организации с момента их создания или получения до завершения исполнения или отправления. В технологию работы с документами входит:

- прием и первичная обработка документов;
- их предварительное рассмотрение и распределение;
- регистрация документов;
- контроль исполнения документов;
- информационно-справочная работа;

- исполнение документов;
- их отправка;
- систематизация (формирование дел) и текущее хранение документов.

Раскроем некоторые из перечисленных понятий. Так, регистрация означает запись учетных данных о документе по установленной форме, фиксирующая факт его создания, отправления или получения, контроль исполнения документов – совокупность действий, обеспечивающих их своевременное исполнение, формирование дела – группирование исполненных документов в дело в соответствии с номенклатурой дел (систематизированным перечнем наименований дел, заводимых в организации, с указанием сроков их хранения, оформленным в установленном порядке) и систематизация документов внутри дела.

Любое управленческое решение всегда базируется на информации по рассматриваемому вопросу или управляемому объекту. Информация тождественна понятиям: «данные», «сведения», «показатели».

Информация – сведения о лицах, предметах, фактах, событиях, явлениях и процессах независимо от формы их представления [4].

В каждой области человеческой деятельности информация имеет свою специфику и поэтому она соответственно подразделяется на медицинскую, научную, техническую, технологическую и др. В федеральных органах власти и управления, в учреждениях, организациях и на предприятиях (независимо от направления деятельности и формы собственности) обязательно возникает управленческая информация, которая используется для целей управления каким-либо объектом или структурами. К управленческой информации предъявляется ряд требований: полнота, оперативность, достоверность, точность, адресность, доступность для восприятия человеком.

В современных условиях мирового социально-экономического развития, особенно важной областью стало информационное обеспечение процесса управления, которое состоит в сборе и переработке информации, необходимой для принятия обоснованных управленческих решений.

Информационное обеспечение – создание информационных условий функционирования системы, обеспечение необходимой информацией, включение в систему средств поиска, получения, хранения, накопления, передачи, обработки информации, организация банков данных. Создание информационного обеспечения – непременное условие построения и функционирования автоматизированных систем управления [11].

Перед управляющим органом обычно ставятся задачи получения информации, ее переработки, а также генерирования и передачи новой производной информации в виде управляющих воздействий. Такие воздействия осуществляются в оперативном и стратегических аспектах и основываются на ранее полученных данных, от достоверности и полноты которых во многом зависит успешное решение многих задач управления.

Нельзя не отметить, что любые принимаемые решения требуют обработки больших массивов информации; компетентность руководителя зависит не столько от прошлого опыта, сколько от владения достаточным количеством информации о быстро меняющейся ситуации и умения ею воспользоваться.

Документы используются в различных областях деятельности, отраслях знаний, сферах жизни и являются объектом исследования многих научных дисциплин. Поэтому содержание понятия «документ» многозначно и зависит от того, в какой отрасли и для каких целей он используется. Так, для юристов документ является прежде всего спосо-

бом доказательства или свидетельства чего-либо, для историка - историческим источником, кибернетика-документалиста — носителем информации, а специалисты в области управления считают его средством фиксации и передачи управленческих решений.

В Федеральном законе «Об информации, информатизации и защите информации» закреплено следующее определение понятия «документ»:

Документ – это зафиксированная на материальном носителе информация с реквизитами, позволяющими ее идентифицировать. Это же определение дано и в государственном стандарте на термины и определения «Делопроектирование и архивное дело». Для более полной характеристики понятия «документ» следует раскрыть и понятие «реквизит».

Каждый документ состоит из ряда составляющих его элементов, которые называются реквизитами (наименование, автор, адресат, текст, дата, подпись и т.д.). ГОСТ закрепляет следующее определение:

Различные документы состоят из разного набора реквизитов. Число реквизитов определяется целями создания документа, его назначением, требованиями к содержанию и форме данного документа. Для многих документов число реквизитов строго ограничено. Для ряда документов число и состав реквизитов установлены законодательными и нормативными актами. Но в любом случае, как следует из определения, информация, зафиксированная на материальном носителе, должна быть обязательно оформлена путем проставления необходимых реквизитов. Только тогда она становится документом.

В документоведении документ рассматривается как результат закрепления (отображения) фактов, событий, явлений объективной действительности и мыслительной

деятельности человека любым удобным способом на специальном материале.

Документы, зафиксировав (отобразив) информацию, тем самым обеспечивают ее сохранение и накопление, возможность передачи другому лицу, многократное использование, повторное и неоднократное возвращение к ней во времени. Они затрагивают различные сферы деятельности человека и разделяются на текстовые и графические, традиционные (рукописные, машинописные) и на машинных носителях, научные, технические, личные и официальные и др.

Официальные документы – это документы, созданные юридическими или физическими лицами, оформленные и удостоверенные в установленном порядке. Среди них особую категорию составляют служебные (управленческие) документы, которые определяются государственным стандартом как официальные документы, используемые в текущей деятельности организации.

Как носители информации документы выступают в качестве непереносимого элемента внутренней организации любого учреждения, предприятия, любой фирмы, обеспечивая взаимодействие их структурных частей и отдельных сотрудников. Они являются основанием для принятия управленческих решений, служат доказательством их исполнения и источником для обобщений и анализа, а также материалом для справочно-поисковой работы. В управленческой деятельности документ выступает и как предмет труда, и как результат труда.

Многие формы управленческой деятельности выражаются посредством соответствующих документов: распорядительная деятельность – изданием различных распорядительных документов; планирование – посредством подготовки различных планов; учет – в виде составления и об-

работки статистической, бухгалтерской, оперативно-технической документации; контроль – путем сбора сведений в письменном виде и т.д. Поэтому документы можно классифицировать в соответствии с их назначением как средства:

- регламентации деятельности (уставы, положения, регламенты, правила, инструкции и др.);
- распорядительной деятельности (приказы, указания, постановления, решения, распоряжения и др.);
- накопления и обобщения информации (отчеты, акты, доклады и др.);
- передачи информации (письма, телеграммы, телефонограммы и др.).

Кроме того, важную роль в сфере управления играют документы, отражающие деятельность различных коллегий органов (протоколы), которые могут выступать и средством осуществления распорядительной деятельности, и средством накопления и обобщения информации.

Для управленческой деятельности юридическая сила документов чрезвычайно важна, так как означает, что документы могут служить подлинным доказательством заключенной в них информации. Юридическая сила официального документа предполагает его обязательность для тех, кому он адресован, или для круга участников управленческих действий (органов управления, их структурных подразделений, общественных организаций, должностные лица и граждан), которые руководствуются документом и основывают на нем свою деятельность или воздерживаются от нее.

Юридическая сила документа — это свойство официального документа, сообщаемое ему действующим законодательством компетенцией издавшего его органа и установленным порядком оформления. Из этого определения

следует, что орган управления или должностные лица, выпускающие документ, обязаны:

- соблюдать при его подготовке действующие нормы законодательства;
- издавать документы только в пределах своей компетенции;
- соблюдать действующие в определенное время общегосударственные правила составления и оформления документов.

Типовые управленческие функции в каждом управленческом аппарате реализуются на основе использования документов, относящихся к различным системам документации. Соотношение документов из различных систем в делопроизводстве разных учреждений и организаций неодинаково, так как зависит от конкретной деятельности того или иного учреждения, его масштабности, места в системе федерального управления и ряда других причин. Но, независимо от этого, в любой организации используются документы, отражающие организационную, распорядительную и исполнительскую деятельность. Их совокупность составляет систему организационно-распорядительной документации.

Таким образом, несмотря на то, что система документационного и информационного обеспечения является лишь средством достижения целей производства, нужно так организовать его, чтобы из средства оно не превратилось в самоцель, не отвлекало работников от выполнения главных задач производства.

Вместе с тем недопустимо преуменьшить роль документационного и информационного обеспечения управления, поскольку от работы с документами в значительной степени зависят оперативность и надежность управления, культура управленческого аппарата, организация труда на предприятии. Важнейшими задачами делопроизводства

являются отражение производственной деятельности, рациональное использование документов в целях повышения эффективности управленческой деятельности.

Документационное обеспечение - важнейшая сторона деятельности любого учреждения, организации, предприятия. Законодательство Российской Федерации регламентирует общие принципы организации документационного обеспечения деятельности физических (граждан) и юридических лиц.

Нормативно-правовое обеспечение делопроизводства – это совокупность законов, нормативных правовых актов и методических документов, регламентирующих технологию создания, обработки, хранения и использования документов в текущей деятельности учреждения, а также регламентирующие работу службы делопроизводства - ее структуру, функции, штаты, техническое обеспечение и некоторые другие аспекты.

Нормативно-правовое обеспечение делопроизводства включает в себя:

- законодательные акты Российской Федерации в сфере информатизации и документации;
- указы и распоряжения Президента Российской Федерации, постановления и распоряжения Правительства РФ, регламентирующие вопросы документационного обеспечения на федеральном уровне;
- правовые акты федеральных органов исполнительной власти (министерств, комитетов, служб, агентств и др.) как общеотраслевого, так и ведомственного характера;
- правовые акты органов представительной и исполнительной власти субъектов РФ и их территориальных образований, регламентирующие вопросы делопроизводства;

- правовые акты нормативного и инструктивного характера, методические документы по делопроизводству учреждений, организаций и предприятий;
- государственные стандарты на документацию;
- унифицированные системы документации;
- общероссийские классификаторы технико-экономической и социальной информации;
- государственную систему документационного обеспечения управления, основные требования к документам и службам документационного обеспечения (ГСДОУ);
- нормативные документы по организации управленческого труда и охране труда;
- нормативные документы по организации архивного хранения документов.

Основу гражданского законодательства составляет Гражданский кодекс Российской Федерации [6]. Он определяет правовое положение участников гражданского оборота, основания возникновения и порядок осуществления права собственности и других вещных прав, прав на результаты интеллектуальной деятельности (интеллектуальной собственности), регулирует договорные и иные обязательства, а также другие имущественные и связанные с ними личные неимущественные отношения.

Регулируя гражданские правоотношения, Гражданский кодекс устанавливает виды и разновидности документов, создаваемых в целях фиксации актов гражданских взаимоотношений, регистрации фактов их возникновения или прекращения, подтверждения правоотношений и др. Например, ст. 51 и последующие части Гражданского кодекса устанавливают виды документов, применяемых при создании, регистрации, реорганизации и ликвидации юридического лица; ст. 160 устанавливает письменную форму сделки и основные требования, предъявляемые к ней; ст.

307 определяет виды договоров, фиксирующих обязательства одной стороны (физического или юридического лица) в пользу другой стороны; ст. 420-453 содержат общие положения о договоре - соглашении двух или нескольких лиц об установлении, изменении или прекращении гражданских прав и обязанностей, включая положения о форме, особенностях заключения, изменения и расторжения договора.

Федеральный закон Российской Федерации "Об информации, информационных технологиях и о защите информации" от 27 июля 2006 г. № 149-ФЗ устанавливает, что информационные ресурсы (документы и массивы документов) являются объектами отношений физических, юридических лиц, государства и защищаются законом наряду с другими ресурсами. Законом устанавливается правовой режим создания, хранения и использования информационных ресурсов, в частности: порядок документирования информации; право собственности на отдельные документы и отдельные массивы документов, документы и массивы документов в информационных системах; категории информации по уровню доступа к ней; порядок правовой защиты информации [2].

Документирование информации – обязательное условие для ее включения в информационные ресурсы – осуществляется в порядке, устанавливаемом органами государственной власти, ответственными за организацию делопроизводства, стандартизацию документов и их массивов, безопасность Российской Федерации. Информационные ресурсы могут быть государственной и негосударственной собственностью и находиться в собственности граждан, органов государственной власти, органов местного самоуправления, организаций и общественных объединений. Российская Федерация и субъекты Российской Федерации являются собственниками информационных

ресурсов, создаваемых, приобретаемых, накапливаемых за счет средств федерального бюджета, бюджетов субъектов Российской Федерации, полученных путем иных установленных законом способов. Государство имеет право выкупа документированной информации у физических и юридических лиц в случае отнесения этой информации к государственной тайне. Собственник информационных ресурсов, содержащих сведения, отнесенные к государственной тайне, вправе распоряжаться этой собственностью только с разрешения соответствующих органов государственной власти. Документы и массивы документов, созданные за счет средств физических и юридических лиц, а также приобретенные ими на законных основаниях и полученные в порядке дарения или наследования, являются собственностью данных юридических и физических лиц. Субъекты, представляющие в обязательном порядке документированную информацию в органы государственной власти и организации, не утрачивают своих прав на эти документы и на использование информации, содержащейся в них. Документированная информация, представляемая в обязательном порядке в органы государственной власти и организации юридическими лицами независимо от их организационно-правовой формы и форм собственности, а также гражданами, формирует информационные ресурсы, находящиеся в совместном владении государства и субъектов, представляющих эту информацию. Информационные ресурсы, являющиеся собственностью государства, находятся в ведении органов государственной власти и организаций в соответствии с их компетенцией, подлежат учету и защите в составе государственного имущества. Информационные ресурсы могут быть товаром, за исключением случаев, предусмотренных законодательством Российской Федерации.

Собственник информационных ресурсов пользуется всеми правами, предусмотренными законодательством Российской Федерации, в том числе он имеет право:

- назначать лицо, осуществляющее хозяйственное ведение информационными ресурсами, или оперативное управление ими;
- устанавливать в пределах своей компетенции режим и правила обработки, защиты информационных ресурсов и доступа к ним;
- определять условия распоряжения документами при их копировании и распространении.

Закон Российской Федерации “О государственной тайне” от 21 июля 1993 г. № 5485-1 регулирует отношения, возникающие в связи с отнесением сведений к государственной тайне, их рассекречиванием и защитой в интересах обеспечения безопасности Российской Федерации. К государственной тайне закон относит защищаемые государством сведения в области его военной, внешнеполитической, экономической, разведывательной, контрразведывательной и оперативно-розыскной деятельности, распространение которых может нанести ущерб безопасности Российской Федерации [7]. Закон устанавливает полномочия государственных органов и должностных лиц, призванных обеспечивать сохранение и защиту государственной тайны, перечень сведений, составляющих государственную тайну, порядок засекречивания и рассекречивания сведений и их носителей, распоряжение сведениями, составляющими государственную тайну, порядок ее защиты, контроль и надзор за обеспечением государственной тайны и другие вопросы.

Положения этого закона нашли развитие в Указе Президента Российской Федерации “Об утверждении перечня сведений, отнесенных к государственной тайне” от 30 ноября 1995 г. [8], в федеральном закон "О коммерческой

тайне" от 29 июля 2004 г. N 98-ФЗ [9], постановлении Пенсионного фонда России "Об утверждении перечня сведений, составляющих конфиденциальную информацию" от 30 августа 1996 г. и др.

Федеральный закон "Об архивном деле в Российской Федерации" принятый президентом Российской Федерации В.В. Путиным 22 октября 2004 г. направлен на совершенствование организации архивного дела в стране, предотвращение порчи, уничтожения, хищения, незаконной скупки, продажи, приобретения и вывоза архивных документов за границу; регулируют формирование, организацию хранения, учет, использование архивов и архивных фондов и управление ими, обеспечивают сохранность архивных документов, их всестороннее использование в интересах граждан, общества и государства; определяют понятия основных терминов архивного дела (Архивный фонд Российской Федерации, архивный документ, архивный фонд, архив, архивное дело и др.), характеризуют состав Архивного фонда Российской Федерации в его государственной и негосударственной частях, устанавливают право собственности на архивы, порядок передачи этого права и его защиты, систему управления архивным делом в Российской Федерации, порядок хранения, комплектования, учета и использования архивных документов; определяют ответственность за нарушение законодательства об Архивном фонде Российской Федерации и архивах и принципы международного сотрудничества в области архивного дела [10].

Кроме того, существуют и действуют Типовая инструкция по делопроизводству в министерствах и ведомствах Российской Федерации, утвержденная Росархивом 06.06.1992 и состоящая из следующих разделов:

- общие положения;
- документация министерства;

- правила подготовки и оформления документов;
- поисковые системы по документам;
- контроль исполнения документов;
- работа исполнителей с документами;
- составление номенклатуры дел;
- формирование дел;
- экспертиза ценности документов;
- оформление дел;
- составление описей дел;
- оперативное хранение документов и дел.

На основе данной Инструкции каждое предприятие или организация составляет собственную инструкцию, учитывающую специфические особенности ведения делопроизводства в конкретных условиях.

Термины и определения в предметной области «Делопроизводство» законодательно оформлены в документе «Делопроизводство и архивное дело. Термины и определения» (дата введения 01.01.1999), утвержденном постановлением Государственного комитета Российской Федерации по стандартизации и метрологии (Госстандарта РФ) от 27.02.1998 № 28.

Для оформления документов используется государственный стандарт Российской Федерации — ГОСТ Р 6.30-2003 «Унифицированные системы документации. Унифицированная система организационно-распорядительной документации.

Государственные стандарты разрабатываются на продукцию, работы и услуги, имеющие межотраслевое значение. Содержание требований стандартов, области их распространения, сферы их действия и даты их введения определяются государственными органами управления, которые их принимают. В соответствии с законом “О стандартизации” государственные стандарты и общероссий-

ские классификаторы технико-экономической и социальной информации принимает Госстандарт России; они вводятся в действие после их государственной регистрации. Требования, устанавливаемые стандартами, обязательны для всех государственных органов управления и субъектов хозяйственной деятельности. Госстандарт России и иные специально уполномоченные государственные органы управления в пределах их компетенции осуществляют госконтроль и надзор за соблюдением обязательных требований государственных стандартов.

Все государственные стандарты, действующие на территории нашей страны, объединены в единую Государственную систему стандартизации - иерархически организованную систему классификации и кодирования самих государственных стандартов.

Требования к оформлению документов, принятый постановлением Госстандарта РФ от 03.03.2003 № 65-сти введенный в действие с 01.07.2003 взамен одноименного стандарта ГОСТ Р 6.30-97 (с изм. № 1 от 2001 г.), отмененного постановлением Госстандарта РФ от 26.08.2001 № 352-ст в связи с отсутствием достаточного обоснования включения в него некоторых положений и правил.

ГОСТ Р 6.30-2003 устанавливает:

- состав реквизитов документов;
- требования к оформлению реквизитов документов;
- требования к бланкам и оформлению документов;
- требования к изготовлению, учету, использованию и хранению бланков с воспроизведением Государственного герба Российской Федерации и гербов субъектов Федерации.

Существуют и другие ГОСТы, используемые для оформления документов:

- ГОСТ 6.01.1-87 «Единая система классификации и кодирования технико-экономической информации»;

- ГОСТ 6.10.3-83 «Унифицированные системы документации. Запись информации унифицированных документов в коммуникативном формате»;
- ГОСТ 6.10.4-84 «Унифицированные системы документации. Придание юридической силы документам на машинном носителе и машинограмме, создаваемым средствами вычислительной техники. Основные положения»;
- ГОСТ 6.10.5-87 «Унифицированные системы документации. Требования к построению формуляра-образца»;
- ГОСТ 6.10.6-87 «Единая система внешнеторговой документации. Формуляр-образец»;
- ГОСТ 6.10.7-90 «Единая система внешнеторговой документации. Счет»;
- ГОСТ 16487-83 «Делопроизводство и архивное дело. Термины и определения» (ГОСТ сохраняет номер, присвоенный ему при регистрации первого терминологического стандарта в 1970 г.).

В целях сокращения количества применяемых в деятельности учреждений, организаций и предприятий документов, типизации их формы, снижения трудовых, временных и материальных затрат на их подготовку и обработку, достижения информационной совместимости автоматизированных баз данных в народном хозяйстве проводятся работы по унификации документов и созданию унифицированных систем документации (УСД) - совокупности взаимоувязанных унифицированных форм документов, обеспечивающих документированное представление данных в определенных видах хозяйственной деятельности, средств их ведения, нормативных и методических материалов по их разработке и применению. В основе создания УСД лежит метод унификации – установление единого образа состава и форм управленческих документов, создаваемых при решении однотипных управленческих функций и задач.

Важными средствами информационного обеспечения, прежде всего в таких областях, как экономика, статистика, банковское дело, таможенное дело, внешнеэкономическая деятельность, являются классификаторы технико-экономической и социальной информации. Они обеспечивают интегрированную обработку данных в автоматизированных информационных системах.

Классификаторы технико-экономической и социальной информации – нормативные документы, содержащие систематизированный свод наименований объектов, представленных как классификационные группировки, и присвоенные им коды. Классификации и кодированию подлежат социальные и экономические объекты и их свойства, информация о которых используется в деятельности органов власти и управления и содержится в унифицированных формах документов.

В настоящее время разработано и действует 37 общероссийских и продолжающих действовать общесоюзных классификаторов. Совокупность классификаторов технико-экономической и социальной информации, а также научно-методических и нормативно-технических документов по их разработке, ведению и внедрению, а также служб, осуществляющих работы по классификации и кодированию, составляют Единую систему классификации и кодирования технико-экономической и социальной информации (ЕСК.К. ТЭИ).

В зависимости от области применения классификаторы подразделяются на: общероссийские, отраслевые и классификаторы предприятий.

Все классификаторы с точки зрения содержания подразделяются на три группы:

1. Классификаторы информации об управленческих документах, задачах, решаемых в автоматизированных системах управления (АСУ), видах деятельности, экономических и социальных показателях:

- общероссийский классификатор стандартов;
- общероссийский классификатор продукции;
- общероссийский классификатор управленческой документации;
- общероссийский классификатор валют;
- общероссийский классификатор единиц измерения;
- товарная номенклатура внешнеэкономической деятельности и др.

2. Классификаторы информации об организационных структурах:

- общероссийский классификатор экономических районов;
- общероссийский классификатор органов государственной власти и управления;
- общероссийский классификатор предприятий и организаций;
- общесоюзный классификатор отраслей народного хозяйства;
- общесоюзный классификатор пунктов погрузки и выгрузки на железнодорожном, речном, морском, воздушном и автомобильном транспорте;
- общероссийский классификатор стран мира;
- общероссийский классификатор объектов административно-территориального деления и др.

3. Классификаторы информации о населении и кадрах:

- общероссийский классификатор специальностей по образованию;
- общероссийский классификатор занятий;

- общероссийский классификатор профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов;
- общероссийский классификатор специальностей высшей научной квалификации;
- общероссийский классификатор начального профессионального образования;
- общероссийский классификатор информации о населении.

Структура и содержание классификатора технико-экономической и социальной информации на примере ОКУД выглядят следующим образом.

ОКУД (ОК 011-93) и изменения к нему (которых на начало 2001 г. было семь – все они касаются изменения кодов вследствие перемен в экономике и законодательстве) содержат информацию об унифицированных системах документации и формах документов, разрешенных к применению в предпринимательской деятельности. Классификатор предназначен для:

- регистрации форм документов;
- упорядочения информационных потоков в предпринимательской деятельности;
- сокращения количества применяемых форм;
- исключения из обращения неунифицированных форм документов;
- обеспечения учета и систематизации унифицированных форм; документов на основе их регистрации;
- контроля за составом документов и исключения дублирования информации, применяемой в сфере управления;
- рациональной организации контроля за применением унифицированных форм документов.

Объектами классификации в ОКУД являются общероссийские (межотраслевые, межведомственные) унифи-

цированные формы документов, утверждаемые министерствами (ведомствами) Российской Федерации – разработчиками унифицированных систем документации (УСД).

Наиболее полным межотраслевым документом по организации документационного обеспечения управления является изданная в 1990 г. Государственная система документационного обеспечения управления – ГСДОУ.

ГСДОУ - это совокупность принципов и правил, устанавливающих единые требования к документированию управленческой деятельности и организации работы с документами в органах государственного управления, на предприятиях (объединениях), в учреждениях и общественных организациях.

Основная цель ГСДОУ — упорядочение документооборота организаций, сокращение количества и повышение качества документов, создание наиболее благоприятных условий для применения технических средств и современных технологий сбора, обработки, анализа информации, совершенствование работы аппарата управления. ГСДОУ распространяется на все системы документации органов государственного управления, суда, прокуратуры, арбитража, учреждений, организаций и предприятий, включая документы, создаваемые средствами вычислительной техники.

1.2 Основы управления должностной карьерой

Выбор карьеры является одним из наиболее важных решений, которое человек принимает в своей жизни, так как достижения человека в той или иной сфере деятельности зависят от соответствия между его личностью и характером его работы, а также от совмещения личных ожиданий в области личной карьеры с возможностями организации.

Слово «карьер» в переводе с французского языка означает успешное движение вперед. В этом его значении выражен и основной смысл применительно к практике работы с персоналом. Понятие «карьер» в узком смысле отражает индивидуальный трудовой путь человека, способ достижения целей и результатов в основной форме его личностного самовыражения. Форм личностного самовыражения может быть много – это и воспитание детей в семье, и занятия спортом, и пристрастие к музыке, спортивным мероприятиям, и увлечение живописью, путешествиями и т.д. Однако не все это важно для целей и задач организации.

Деловая карьера – поступательное продвижение личности в какой-либо сфере деятельности, изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью; продвижение вперед по однажды выбранному пути деятельности, достижение известности, славы, обогащения [2, с. 427]. Например, получение больших полномочий, более высокого статуса, престижа, власти, большего количества денег. Карьера – это не только продвижение по службе. Можно говорить о карьере как роде занятий, деятельности. Например, карьера менеджера, спортивная карьера, военная карьера, артистическая карьера, карьера домохозяйки, матерей, учащихся. Жизнь человека вне работы

имеет значительное влияние на деловую карьеру, является ее частью.

В организациях, тем более в государственных, предписанных форм самовыражения немного. Основными из них являются профессиональное развитие и должностное продвижение человека. Следовательно, есть основание вести речь о профессиональной или должностной карьере как основных формах самовыражения личности в организации.

В широком смысле карьера может рассматриваться как активное продвижение человека в освоении и совершенствовании способа жизнедеятельности, обеспечивающего его устойчивость в потоке социальной жизни [1, с. 8].

С точки зрения индивидуальной профессионализации – степени овладения человеком профессиональным опытом в конкретном виде деятельности – можно выделить профессиональную и должностную карьеру.

Для профессиональной карьеры характерно преобладание в трудовой деятельности человека профессиональной специализации, работа преимущественно в одной предметной профессиональной области, достижение им и признание профессиональным сообществом результатов его труда, авторитета в конкретном виде профессиональной деятельности. Как правило, профессиональная карьера человека складывается в организации, и поэтому часто профессиональные достижения создают предпосылки для формирования его должностной карьеры.

Должностная карьера отражает изменение преимущественно должностного статуса государственного или муниципального служащего, его социальной роли, степень и пространство его должностного авторитета в организации. Это своеобразная траектория его перемещения как по вертикали, так и по горизонтали должностной структуры в организации. Понятие же «карьера персонала» отражает

единство двух карьерных процессов – профессиональной и должностной карьеры.

Начинается деловая карьера с формирования субъективно осознанных собственных суждений работника о своем трудовом будущем, ожидаемом пути самовыражения и удовлетворения трудом. Иначе говоря, карьера – это индивидуально осознанная позиция и поведение индивида, связанные с трудовым опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни человека [2, с. 428]. Различают несколько видов карьеры (рисунок 1).



Рисунок 1 – Виды деловой карьеры

Карьера внутриорганизационная означает, что конкретный работник в процессе своей профессиональной деятельности проходит все стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержка и развитие индивидуальных профессиональных способностей, уход на пенсию. Эти стадии конкретный работник проходит последовательно в стенах одной организации. Эта карьера может быть специализированной и неспециализированной.

Карьера межорганизационная означает, что конкретный работник в процессе своей профессиональной деятельности проходит все стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержка

и развитие индивидуальных профессиональных способностей, уход на пенсию. Эти стадии работник проходит последовательно, работая на различных должностях в разных организациях. Эта карьера может быть специализированной и неспециализированной.

Специализированная карьера характеризуется тем, что конкретный сотрудник в процессе своей профессиональной деятельности проходит различные стадии карьеры. Эти стадии конкретный работник может пройти последовательно как в одной, так в разных организациях, но в рамках профессии и области деятельности, в которой он специализируется. Например, начальник дела сбыта одной организации стал начальником отдела сбыта в другой организации. Такой переход связан либо с ростом размеров вознаграждения за труд, либо с изменением содержания, либо с перспективами продвижения по службе. Еще пример: начальник отдела кадров назначен на должность зам. директора по управлению персоналом организации, где он работает.

Неспециализированная карьера широко развита в Японии. Японцы твердо придерживаются мнения, что руководитель должен быть специалистом, способным работать на любом участке компании, а не по какой-либо отдельной функции. Поднимаясь по служебной лестнице, человек должен иметь возможность взглянуть на компанию с разных сторон, не задерживаясь на одной должности более чем на три года. Так, считается вполне нормальным, если руководитель отдела сбыта меняется местами с руководителем отдела снабжения. Многие японские руководители на ранних этапах своей карьеры работали в профсоюзах. В результате такой политики японский руководитель обладает значительно меньшим объемом специализированных знаний (которые в любом случае потеряют

свою ценность через пять лет) и одновременно владеет целостным представлением об организации, подкрепленным к тому же личным опытом. Ступени этой карьеры работник может пройти как в одной, так и в разных организациях.

Карьера вертикальная – вид карьеры, с которым чаще всего связывают само понятие деловой карьеры, так как в этом случае продвижение наиболее зримо. Под вертикальной карьерой понимается подъем на более высокую ступень структурной иерархии (повышение в должности, которое сопровождается более высоким уровнем оплаты труда).

Карьера горизонтальная – вид карьеры, который предполагает либо перемещение в другую функциональную область деятельности, либо выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре (например, выполнение роли руководителя временной Целевой группы, программы и т.п.); к горизонтальной карьере можно отнести также расширение или усложнение задач на прежней ступени (как правило, с адекватным изменением вознаграждения). Понятие горизонтальной карьеры не означает непрерывное и постоянное движение вверх по организационной иерархии.

Карьера ступенчатая – вид карьеры, который совмещает в себе элементы горизонтальной и вертикальной видов карьеры. Продвижение работника может осуществляться посредством чередования вертикального роста с горизонтальным, что дает значительный эффект. Такой вид карьеры встречается довольно часто и может принимать как внутриорганизационные, так и межорганизационные формы.

Карьера скрытая – вид карьеры, являющийся наименее очевидным для окружающих. Он доступен ограниченному кругу работников, как правило, имеющих обширные деловые связи вне организации. Под центростремительной карьерой понимается движение к ядру, руководству организации. Например, приглашение работника на недоступные другим сотрудникам встречи, совещания как формального, так и неформального характера, получение сотрудником доступа к неформальным источникам информации, доверительные обращения, отдельные важные поручения руководства. Такой работник может занимать рядовую должность в одном из подразделений организации. Однако уровень оплаты его труда существенно превышает вознаграждение за работу в занимаемой должности.

В процессе реализации карьеры важно обеспечить взаимодействие всех видов карьеры. Это взаимодействие предполагает выполнение следующих задач: достижение взаимосвязи целеполагания организации и отдельного сотрудника; обеспечение направленности планирования карьеры на конкретного сотрудника с целью учета его специфических потребностей; обеспечение открытости процесса управления карьерой; устранение «карьерных тупиков», в которых практически нет возможностей для развития сотрудника; повышение качества процесса планирования карьеры; формирование наглядных и воспринимаемых критериев служебного роста, используемых в конкретных карьерных решениях; изучение карьерного потенциала сотрудников; обеспечение обоснованной оценки карьерного потенциала работников с целью сокращения нереалистичных ожиданий; определение путей служебного роста, использование которых удовлетворит количественную и качественную потребность в персонале в нужный момент времени и в нужном месте.

Обеспечение гарантий занятости – одна из наиболее сложных проблем управления работой с персоналом в организациях. Некоторые руководители даже не хотят рассматривать эту проблему, считая, что в условиях рынка предприниматель сам решает, когда и кого уволить. Однако если руководители организации ожидают от работников готовности повышать производительность, качество и эффективность труда, то они должны предоставить им определенные гарантии сохранения работы.

На разных этапах карьеры человек удовлетворяет различные потребности (таблица 1).

Таблица 1 – Этапы карьеры менеджера и потребности

Этап карьеры	Возраст, лет	Потребности достижения целей	Моральные потребности	Физиологические и материальные потребности
Предварительный	До 25	Учеба, испытания на разных работах	Начало самоутверждения	Безопасность существования
Становления	До 30	Освоение работы, развитие навыков, формирование квалифицированного специалиста или руководителя	Самоутверждение, начало достижения независимости	Безопасность существования, здоровье, нормальный уровень оплаты труда
Продвижения	До 45	Продвижение по служебной лестнице, приобретение новых навыков и опыта, рост квалификации	Рост самоутверждения, достижение большей независимости, начало самовыражения	Здоровье, высокий уровень оплаты труда

Сохранения	До 60	Пик совершенствования квалификации специалиста или руководителя. Повышение своей квалификации. Обучение молодежи	Стабилизация независимости, рост самовыражения, начало уважения	Повышение уровня оплаты труда, интерес к другим источникам дохода
Завершения	После 60	Приготовление к уходу на пенсию. Подготовка себе смены и к новому виду деятельности на пенсии	Стабилизация самовыражения, рост уважения	Сохранение уровня оплаты труда и повышение интереса к другим источникам дохода
Пенсионный	После 65	Занятие новым видом деятельности	Самовыражение в новой сфере деятельности, стабилизация уважения	Размер пенсии, другие источники дохода, здоровье

Предварительный этап включает учебу в школе, среднее и высшее образование и длится до 25 лет. За этот период человек может сменить несколько различных работ в поисках вида деятельности, удовлетворяющего его потребности и отвечающего его возможностям. Если он сразу находит такой вид деятельности, начинается процесс самоутверждения его как личности, он заботится о безопасности существования.

Далее наступает этап становления, который длится примерно пять лет от 25 до 30. В этот период работник осваивает профессию, приобретает необходимые навыки, формируется его квалификация, происходит самоутверждение и появляется потребность к установлению незави-

симости. Его продолжает беспокоить безопасность существования, забота о здоровье. Обычно в этом возрасте создаются и формируются семьи, поэтому появляется желание получать заработную плату, уровень которой выше прожиточного минимума.

Этап продвижения длится от 30 до 45 лет. В этот период идет процесс роста квалификации, продвижения по службе. Происходит накопление практического опыта, навыков, растет потребность в самоутверждении, достижении более высокого статуса и еще большей независимости, начинается самовыражение как личности. В этот период гораздо меньше внимания уделяется удовлетворению потребности в безопасности, усилия работника сосредоточены на увеличении размеров оплаты труда и заботе о здоровье.

Этап сохранения характеризуется действиями по закреплению достигнутых результатов и длится от 45 до 60 лет. Наступает пик совершенствования квалификации и происходит ее повышение в результате активной деятельности и специального обучения, работник заинтересован передать свои знания молодежи. Этот период характеризуется творчеством, здесь может быть подъем на новые служебные ступени. Человек достигает вершин независимости и самовыражения. Появляется заслуженное уважение к себе и окружающим, достигшим своего положения честным трудом. Хотя многие потребности работника в этот период удовлетворены, его продолжает интересовать уровень оплаты труда, но появляется все больший интерес к другим источникам дохода (например, участие в прибылях, капитале других организаций, акции, облигации).

Этап завершения длится от 60 до 65 лет. Здесь человек начинает всерьез готовиться к уходу на пенсию. В этот период идут активные поиски достойной замены и обучение

кандидата на освобождающуюся должность. Хотя этот период характеризуется кризисом карьеры и такие люди все меньше получают удовлетворение от работы и испытывают состояние психологического и физиологического дискомфорта, самовыражение и уважение к себе и другим подобным людям у них достигает наивысшей точки за весь период карьеры. Они заинтересованы в сохранении уровня оплаты труда, но стремятся увеличить другие источники дохода, которые заменили бы им заработную плату данной организации при уходе на пенсию и были бы хорошей добавкой к пенсионному пособию.

На последнем – пенсионном этапе карьера в данной организации (виде деятельности) завершена. Появляется возможность для самовыражения в других видах деятельности, которые были невозможны в период работы в организации или выступали в виде хобби (живопись, садоводство, работа в общественных организациях и др.). Стабилизируется уважение к себе и таким же собратьям по пенсии. Но финансовое положение и состояние здоровья в эти годы могут сделать постоянной заботу о других источниках дохода и о здоровье.

Карьеру можно классифицировать по различным основаниям: по возможности и времени осуществления, по характеру карьерной стратегии.

Классификация карьеры приведена на рисунке 2.

По возможности осуществления должностную карьеру можно разделить на потенциальную и реальную.

Потенциальная (индивидуально планируемая, возможная) карьера – это лично выстраиваемый человеком трудовой и жизненный путь на основе его планов, потребностей, способностей, целей. Это карьера-мечта, карьера-желание. Она может существенным образом влиять на поступки, поведение человека и быть реализована полностью, частично или вовсе не реализована.

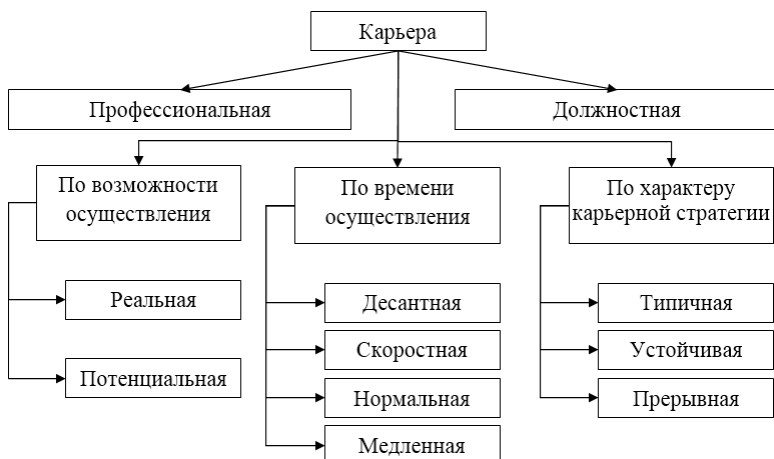


Рисунок 2 – Классификация карьеры персонала

В практике работы с персоналом важно учитывать, что карьера человека не выстраивается в одночасье. Она имеет свои этапы (выбор, рождение, развитие, угасание) и тесно связана с возрастом и циклами профессиональной жизни человека. Учет этих взаимосвязей позволяет целенаправленно использовать технологию управления карьерой персонала в организации.

Реальная (реализованная, достигнутая) карьера – это то, что человеку удалось реализовать на протяжении определенного времени в соответствующем виде деятельности в конкретной организации. Исследования свидетельствуют, что даже к пенсионному возрасту, к закату должностной и профессиональной карьеры, лишь каждый пятый государственный служащий считает, что он достиг своей цели в должностном росте.

Значительная же часть государственных служащих в возрасте 60 лет (44,3%) признались в том, что их планы должностного роста так и остались карьерой-мечтой, ка-

рьерой-желанием. Из опрошенных государственных служащих только 13% посчитали, что с должностной карьерой все обстоит благополучно, среди них мужчины составили 8,3%, а женщины – 16,3%.

Причину низких показателей удачной карьеры государственных служащих следует искать в том, что эта работа в организациях практически отсутствует. Она не обеспечена ни с правовой, ни с научно-методической, ни с организационной стороны. Нет достаточного количества специалистов, которые могли бы заниматься этим весьма непростым делом. Не может исчерпывать содержание этой работы и кое-где теплящаяся работа с резервом.

По времени осуществления должностную карьеру можно подразделить на нормальную, скоростную, десантную, медленную.

Нормальная карьера – это постепенное продвижение человека к вершинам должностной иерархии в соответствии с постоянно развивающимся его профессиональным опытом. Предел этого должностного развития обусловлен уровнем его профессиональной некомпетентности. Продолжительность этой карьеры, как правило, равна продолжительности активной трудовой Деятельности человека. В среднем это около 40 лет. За это время человек, если для этого существуют организационно-структурные и иные предпосылки, может последовательно пройти по служебной лестнице от 8 до 12 должностных позиций.

Скоростная карьера характеризует стремительное, но все же последовательное должностное перемещение по вертикали организационной структуры. По времени эта карьера в 2–3 раза меньше продолжительности нормальной карьеры. Это, как правило, карьера одаренных, талантливых, выдающихся личностей в науке, промышленности, предпринимательстве и бизнесе, в вооруженных силах, культуре и других сферах деятельности общества. Если

для нормальной карьеры средняя продолжительность пребывания в должности составляет от 3 до 5 лет, то при скоростной – от 1 до 3 лет.

Десантная карьера представляет собой преимущественно спонтанное замещение, как правило, руководящих должностей организационной структуры. Необходимость и длительность пребывания на замещаемой должности может быть обусловлена различными причинами: потребностью оказания практической помощи и укрепления руководства организации, необходимостью обозначить прохождение должностной позиции для конкретной личности, созданием или ликвидацией организации и др.

Люди с такой карьерой, подобно палочке-выручалочке, всегда готовы занять любую должность и выполнять предначертанные указания. Для представителей такой карьеры важен не сам процесс делания чего-либо, так как подавляющее большинство из них не отличаются профессиональной компетентностью, а факт замещения должности.

Большинство представителей такой карьеры умеют искусно присутствовать при должности. Потребность в этом действительно возникает, и не редко, но она не проистекает из интересов подавляющего большинства граждан, государственной и муниципальной службы, а тем более общества в целом. Как правило, это обусловлено интересами политических партий, политических элит, отдельных руководителей, а также конкретной личности при желании использовать такое карьерное продвижение. Природа такой разновидности карьеры своими корнями уходит в идеологические или корпоративные основы кадровой политики, борьбы за власть. Очень точно выразил подоплеку этой карьеры М. Вебер: «Все партийные битвы суть битвы не только ради предметных целей, но прежде всего... за патронаж над должностями»[3, с. 656].

В практике вряд ли следует ориентироваться на подобную разновидность карьеры, тем более в государственной и муниципальной службе.

Наиболее часто две последние разновидности карьеры встречаются в кризисные периоды общественного развития или в военное время. Именно в эти периоды общество по объективной необходимости вынужденно обращается к рациональным, взвешенным шагам, продуманным действиям, зачастую к рискованным, неординарным предложениям, неординарным личностям. Все это, как правило, аккумулируется у выдающихся организаторов, управленцев, ученых, творчески мыслящих людей – одним словом, у профессионалов. Однако нередко в эту пору на гребне общественной востребованности оказывается немало профессиональных авантюристов и тех, кто способен великолепно компенсировать свой уровень некомпетентности эффектностью публичных выступлений, точно отражающих общественные ожидания и настроения.

Нередко некоторые руководители, наломав немало дров, как за последнюю соломинку хватаются за «десантников» и «скоростников» с целью поправить положение. Практика последних лет изобилует многочисленными примерами подобного рода скоростных и десантных карьер, а еще большими отрицательными последствиями их действий для общественного развития. По большому же счету государственную службу вряд ли можно считать полигоном для подобных карьер, ведь слишком дорогую цену за это платит общество. Органы государственной власти расплачиваются за это своим авторитетом.

Медленная карьера характеризуется продолжительным пребыванием на одной должности: примерно в 1,5–2 раза дольше, чем при нормальной карьере. Причины такого продвижения могут быть самыми разнообразными.

Чаще всего они связаны с профессиональными или личностными характеристиками государственного служащего, его взаимоотношениями с другими сотрудниками, руководством. Нередко причиной медленной карьеры является карьерное пространство – нерационально спроектированная организационная структура, в которой имеется незначительное количество уровней должностной иерархии и должностей, специализация которых соответствует профессиональной специализации человека. Не желая менять профиль деятельности, специалист вынужден длительное время ждать вакансии. Неоптимальное карьерное пространство часто приводит к появлению «карьерной пробки».

Карьеру можно рассматривать и с точки зрения характера ее осуществления (карьерной стратегии). В таком случае реализация как профессиональной, так и должностной карьерной стратегии (индивидуальная карьерная стратегия) может иметь ряд форм [4, с. 24]:

- типичную: достижение вершин профессионализма, признание в профессиональном сообществе (профессиональная карьера), занятие высшего должностного статуса в организационной структуре (должностная карьера) связаны с воспроизведением полного цикла профессиональной жизни человека – от профессионального самоопределения до распределения профессионального опыта в одной профессиональной области и последовательного, скалярного изменения должностного статуса в организации;

- устойчивую: характеризуется относительным постоянством в профессиональной деятельности и должностном продвижении. Такая форма индивидуальной карьерной стратегии допускает определенные отклонения как при вовлеченности человека преимущественно в один вид профессиональной деятельности, так и в должностной

специализации, а значит, и в должностном росте. Это означает, что на определенном этапе жизни человеку пришлось либо временно, либо навсегда сменить содержание профессиональной деятельности, а также занимать должности, специализация которых не соответствовала профилю полученного образования;

- прерывную: характеризуется неустойчивостью профессионального и должностного продвижения, неоднократной сменой профиля и формы деятельности, работой в многочисленных организациях и замещением должностей, которые не соответствовали приобретенному профессиональному опыту. Эта карьерная стратегия ведет к распылению усилий человека. В практике работы с персоналом необходимо учитывать эти многократно повторяющиеся повороты должностной и профессиональной судьбы человека.

1.3 Роль информационных технологий в управлении персоналом

Сегодня все компании осознали, что человеческие ресурсы – это их самый большой капитал для развития организации. Процесс роста и развития без участия человека бессмыслен, потому что человек – это цель и одновременно средство достижения прогресса. Основой развития человеческих ресурсов является наличие новой и экспериментальной информации, а информационные технологии позволяют создать и нарастить новые возможности в управлении персоналом организации. Одним из основных факторов, влияющих на сегодняшний день, является то, что компания и работник меняются в соответствии с новыми технологиями.

Современные информационные технологии показали непрерывное развитие. Технология и HRM оказывают широкий спектр влияния друг на друга, и поэтому специалист

по управлению персоналом должен уметь применять технологии, которые позволяют реинжиниринговать кадровую деятельность, быть готовым поддерживать организационно и работать над проектом, используя информационные технологии, поддерживать надлежащий управленческий климат для инновационных и основанных на знаниях организаций. Информационно-коммуникационные технологии – обобщающий термин для технологий в сочетании с Интернетом, новыми социальными медиа, мобильной связью и компьютерами – позволяют организации обновлять свои внутренние процессы, структуры, основные компетенции и соответствующие рынки в глобальном масштабе.

Информационно-коммуникационные технологии используются во всех секторах экономики и оказывают влияние практически на каждое предприятие. Управление человеческими ресурсами должно быть ориентировано на стратегическую цель, которые учитываются в стратегиях развития информационных технологий, планирования достижения кадровых стратегий в области информационных технологий, которая выглядит следующим образом (рисунок 3).

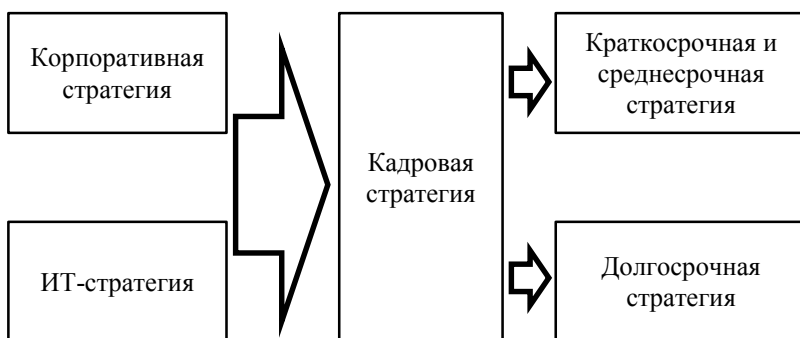


Рисунок 3 – Кадровая ИТ-стратегия организации

Технология – это совокупность процессов, приемов, методов, оборудования, инструмента, машин и навыков, которые позволяют получить продукт или услугу. Технология – это применение науки к промышленности с использованием регулярных и направленных практик и исследований.

Информационные технологии – это совокупность инструментов, которые создаются с целью обновления информационных систем, а недостатки информационных технологий обычно обусловлены нецелевым использованием этой системы, неправильным и неполным проектированием информационных систем. Неправомерное использование пользователями (проектировщиками и ИТ-инженерами) этих систем в основном создает проблемы и беспорядки. Информационные технологии – это скорее тип идеи, стратегии, мысли и инструмент инноваций. Сегодня внедрение, рост и защита информационной системы являются одной из наиболее необходимых оценок бизнеса в ИТ-ориентации, менеджеры и компания сталкиваются с новыми вызовами в этой области.

В настоящее время каждая организация использует информационные системы и компьютерные технологии для обсуждения всего и везде. ИТ и интернет очень важны.

Информационные технологии могут быть использованы как в обучении, путам создания процесса обучения и доступность информации в любое время и в любом месте, а также в коммуникации с сотрудниками.

Роль информационных технологий в рекрутинге

Информационные технологии в управлении персоналом позволяют использовать новые способы применения HR-процессов. Это ИТ-приложение, которые включаются в HR-процесс, например, подбор персонала, электронное обучение и самообслуживание HR. Виртуальный наем – это веб-рекрутинг, который включает в себя виртуальное

собеседование, онлайн-психологический тест, поиск резюме и онлайн-объявление о работе, которые изменили процесс найма, это самый быстрый процесс найма. Он устранил потенциальные препятствия для доступа к базе кандидатов. До появления интернета HR-рекрутерам приходилось полагаться на печатные издания, такие как газеты и журналы, но информационные технологии сделали процесс подбора персонала более эффективным и результативным.

Роль информационных технологий в обучении

Менеджер по персоналу обучает новых сотрудников в организации более эффективно, с помощью информационных технологий. Тренеры работают непосредственно с новыми сотрудниками через информационные технологии и учебные программы.

Роль информационных технологий в управлении эффективностью деятельности

Менеджер по персоналу использует информационные технологии для получения результатов работы сотрудников, а также для оценки сотрудников. Различные аппаратные и программные приложения доступны, чтобы менеджер по персоналу мог изучить работу сотрудника и установить стандарт работы. Менеджер по персоналу сравнивает фактическую производительность сотрудника со стандартной производительностью и устраняет различия, а также проводит дополнительное обучение сотрудника.

Роль информационных технологий в развитии человеческих ресурсов.

Информационные технологии также необходимы для развития человеческих ресурсов в обществе и организации. Они определяют принципы развития человеческих ресурсов в соответствии с потребностями работников и общества. Информационные технологии помогают разви-

вать человеческие возможности и качество. Информационные технологии рассматриваются как процесс, информация всегда производится, распространяется, обрабатывается и управляется. Информационные технологии позволяют решить проблемы, объединив обучение сотрудников и возможности ИТ-технологий, благодаря чему повышать производительность труда.

Роль информационных технологий в инструменте управления идеями

Информационные технологии также играют важную роль в инструменте управления идеями, предоставляя информацию о том, сколько предложений по улучшению представлено сотрудником в организации, а также помогает в генерации новой идеи в организации. Они могут предоставить информацию о расходах и доходах организации, а также помочь в реализации нового предложения для будущих идей. Основная цель онлайн-информационной поддержки в управлении идеями – стать сильной основой организации и предоставить возможность всем сотрудникам представлять свою идею на собраниях компаний и в процессах принятия решений.

Информационные технологии обладают следующими преимуществами:

1. Экономят деньги и время.
2. Позволяют сократить расходы.
3. Повышают производительность труда.

Роль информационных технологий в информационной системе (хранилище данных). Информационная система управления персоналом – это интегрированная система сбора и хранения данных для проведения анализа, принятия решений в области управления персоналом. Технология делает работу с персоналом простой и легкой. Менеджер по персоналу хранит и извлекает файлы компаний в электронном формате. Она предоставляет информацию

о данных сотрудника, характеристиках работы, требованиях к заявлению о приеме на работу, подборе и укомплектовании персоналом, процедуре трудоустройства, профессиональном и индивидуальном совершенствовании, корпоративной структуре, расходах на образование, служебной аттестации, организации, личном планировании и т.д.

Информационные технологии вносят улучшения в организацию, такие как - снижение административных расходов, повышение производительности, улучшение процесса принятия решений и обслуживания клиентов.

Организация использует все виды технологий управления человеческими ресурсами для найма и отбора претендент в процессе собеседования, управления сотрудником, хранения его данных и их анализа. Различные типы программных и аппаратных пакетов доступны для этих цели, организации используют эти пакеты в соответствии со своими требованиями.

Сегодня организации используют Интернет для получения заявления сотрудника и для найма новых сотрудников в организацию.

Недостатки информационных технологий:

1. Развитие информационных технологий сокращает возможности трудоустройства в организации, большое количество сотрудников становятся безработными.

2. Если сотрудники не обладают знаниями об информационных технологиях, то сотрудник не может получить желаемую работу в компании.

Таким образом, роль информационных технологий в управлении персоналом велика, они позволяют облегчить управленческий труд, обеспечить своевременной информацией, помочь в принятии эффективных управленческих решений.

2 ОЦЕНКА УРОВНЯ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

2.1 Анализ производственного и кадрового состояния промышленного предприятия

На сегодняшний день молочный комбинат - безусловный лидер в производстве молочных продуктов питания Южного региона. Предприятие идет по пути прогресса, используя новейшие маркетинговые технологии и ежедневно работая над качеством. ОАО «Молочный комбинат» - лидер по производству молока, сметаны, кефира, сыра и т.д. В декабре 2020 г. ОАО «Молочный комбинат» вошло в компанию «Вимм-Билль-Данн». Это событие стало важным этапом расширения деятельности компании на юге России.

Общество имеет 1547 (одну тысячу пятьсот сорок семь) именных бездокументарных акций, каждая номинальной стоимостью 25 (двадцать пять) рублей. Уставный капитал Общества составляет 38675 (тридцать восемь шестьсот семьдесят пять) рублей, разделенный на 1547 (одну тысячу пятьсот сорок семь) размещенных именных акций.

Органами управления Обществом являются:

- общее собрание акционеров;
- совет директоров;
- генеральный директор.

Высшим органом управления Обществом является Общее собрание акционеров, обладающее полномочиями решать те вопросы, относящиеся к Обществу, которые оговорены и действуют в законодательстве.

На любом Общем собрании акционеров каждый акционер располагает количеством голосов, равным количеству его именных акций.

Помимо годового Общего собрания акционеров могут проводиться внеочередные Общие собрания акционеров. Внеочередные Общие собрания могут быть созваны Советом директоров для рассмотрения любых вопросов, относящихся к компетенции Общего собрания акционеров.

Генеральный директор ОАО «Молочный комбинат» осуществляет оперативное руководство акционерным обществом. Генеральный директор осуществляет свою деятельность в строгом соответствии с действующим законодательством и Уставом.

Производственная структура предприятия является цеховой, т.к. существуют три иерархических уровня:

- аппарат заводоуправления, представленный следующими должностными лицами: генеральный директор, директор по производству и кадрам;
- аппарат управления цехом, состоящий из начальника цеха, его заместителей, экономиста, технолога, конструктора, энергетика, механика и секретаря;
- руководство участка в виде должностей старшего мастера и мастера участка.

В настоящее время идет процесс сокращения аппарата управления в цехах. Данная производственная структура является целесообразной для сложившейся ОСУП на предприятии, в которую введена должность начальника управления производством, имеющего выход непосредственно на начальников производственных цехов.

На предприятии ОАО «Молочный комбинат» используется организационно-распорядительный метод в управлении, а также организационно-регламентированный (Устав, положения о службах, должностные инструкции), организационно-нормированный (штатное расписание,

правила внутреннего трудового распорядка), а кроме того, метод распорядительного воздействия (приказы, распоряжения), принимаемые менеджерами различных уровней управления. Механизм экономического регулирования в настоящее время на предприятии ОАО «Молочный комбинат» не используется.

Живой труд наряду с основным и переменным капиталом является одним из основных элементов воспроизводственного процесса.

Показателем, характеризующим использование живого труда, выступает производительность труда (таблица 2).

Таблица 2 – Производительность труда в ОАО «Молочный комбинат»

Показатель	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2020 г. к 2018 г., %
Среднегодовая численность работников, чел	505	520	518	102,6
Фактически отработано, тыс чел-ч	1148370	1184040	1180522	102,8
Произведено продукции в текущих ценах, тыс руб	766613,9	1304994	1706456	222,6
Денежная выручка, тыс руб	766613,9	1304994	1706456	222,6
Полная себестоимость, тыс руб	538108,6	122469,4	1607072	298,7
Прибыль, тыс руб	228505,3	82524,3	99384	43,5
Производительность труда, чел-ч:				
- часовая	0,668	1,102	1,446	216,5
- годовая	1518,04	2509,6	3294,3	217,0
Коэффициент рентабельности персонала	452,5	158,7	191,9	-

Расчеты данных таблицы 2 показали, что производительность труда на данном предприятии совершенствуется и, следовательно, повышается. Об этом свидетельствуют ряд показателей: численность работников за период 2018 г., 2019 г., 2020 г. изменилась, а точнее увеличилась и составила 505, 520, 518 человек соответственно. Денежная выручка за 3 года возросла на 120%. Показатель себестоимости также увеличился почти в 3 раза, т.е. на 198%. Прибыль в 2020 г. увеличилась по сравнению с 2018 г. на 58%. Производительность труда: часовая возросла в 2020 г. по сравнению с 2018 г. на 116%; годовая - на 117%, а коэффициент рентабельности персонала за годы 2018, 2019, 2020 составил 452,5; 158,7; 191,9 соответственно, т.е. в 2018 г. этот показатель по сравнению с 2018 г. уменьшился на 58%.

Основные фонды представляют совокупность средств труда, функционирующих в неизменной натуральной форме в течении длительного периода времени и переносящих свою стоимость на готовый продукт частями, по мере износа. Не относятся к основным средствам и учитываются в составе оборотных средств предметы, используемые в течение периода менее 12 месяцев, независимо от их стоимости, а также предметы стоимостью не более сто-кратного размера минимальной месячной оплаты труда за единицу независимо от срока их полезного использования; при этом стоимость указанных предметов принимается в расчете на дату их приобретения.

Структура и состав основных средств предприятия ОАО «Молочный комбинат» представлена в таблице 3.

Таблица 3 – Состав и структура основных средств в ОАО «Молочный комбинат»

Показатель	2018 г.		2019 г.		2020 г.		2020 г. к 2018 г., %
	Сум-ма, тыс руб	Удель-ный вес, %	Сум-ма, тыс руб	Удель-ный вес, %	Сум-ма, тыс руб	Удель-ный вес, %	
Машины и оборудование	163092	55,5	287158	68,0	307961	69,1	188,8
Сооружения	14614	5,0	14745	3,5	15012	3,4	102,7
Здания	96663	32,9	96832	22,9	96832	21,7	100,2
Транспортные средства	1367	0,5	1924	0,5	1599	0,4	116,9
Производ-ственный и хозяйствен-ный инвен-тарь	17956	6,1	21878	5,2	21506	4,8	119,8
Итого	293693	100,0	422538	100,0	445518	100,0	151,7

Из данных таблицы 3 видно, что наибольшего удельного веса в структуре основных средств в 2018 г. занимали машины и оборудование – 55,5 %, здания 32,9 %, производственный и хозяйственный инвентарь 6,1 %. В 2019 г. наибольший удельный вес в структуре основных средств составили машины и оборудование 68% (по сравнению с 2018 г. произошло увеличение этого показателя), здания 22,9% (по сравнению с 2018 г. произошло уменьшение этого показателя), производственный и хозяйственный инвентарь 5,2% (произошло уменьшение этого показателя по сравнению с 2018г.) В 2020 г. наибольший удельный вес наблюдается по тем же показателям, но произошло снижение по некоторым из них: производственный и хозяйственный инвентарь составил 5,1%, машины и оборудование 69,1% (это показатель увеличился по сравнению с

2018 г. и 2019 г.). По итогу основных средств в 2020 г. произошло возрастание показателя на 52%.

Основные производственные фонды предприятия совершают хозяйственный кругооборот, который состоит из следующих стадий: износ основных фондов, амортизация, накопление средств до полного восстановления основных фондов, их замена путем капитальных вложений

Любые объекты основных фондов подвержены физическому и моральному износу, т.е. под влиянием физических сил, технических и экономических факторов они постепенно утрачивают свои свойства, приходят в негодность и не могут далее выполнять свои функции. Физический износ частично восстанавливается путем ремонта, реконструкции и модернизации основных фондов. Моральный износ проявляется в том, что устаревшие фонды по своей конструкции, производительности, экономичности, качеству выпускаемой продукции отстают от новейших образцов. Поэтому периодически возникает необходимость замены основных фондов, особенно их активной части. Более подробно состояние основных фондов предприятия ОАО «Молочный комбинат» изображено в таблице 4.

Расчеты данных таблицы 4 показали, что коэффициент годности в 2018 г. и в 2019 г. оставался равным 2,4, а в 2019 г. составил 2,1. Коэффициент износа за период с 2018 г. по 2019 г. возрастал и составил 0,4; 0,6; 0,7 соответственно. Это связано с увеличением суммы износа основных фондов и стоимости основных фондов. Коэффициент выбытия в 2020 г. составил 0,01 по сравнению с 2018 г. - 0,04. На это повлияло уменьшение стоимости выбывших основных фондов на 5746,9 тыс руб и увеличение стоимости основных фондов. Коэффициент обновления в 2018 г. и в 2020 г. составил 0,3, а в 2019 г. его значение равно 0,1.

Это связано со значительным увеличением в 2019 г. стоимости вновь принятых в эксплуатацию основных средств и с увеличением балансовой стоимости.

Таблица 4 – Показатели состояния основных фондов предприятия
ОАО «Молочный комбинат»

Показатель	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2020 г. к 2018 г., %
Балансовая стоимость на начало года, тыс руб	293692,9	422537,9	445518,0	151,7
Балансовая стоимость на конец года, тыс руб	422537,9	445518,0	606191,0	143,5
Стоимость износа за все годы службы, тыс руб	86035,9	103191,2	134914,0	156,8
Остаточная стоимость, тыс руб	716230,8	868055,9	1051709,0	146,8
Стоимость выбывших основных фондов, тыс руб	10474,9	11748,8	4728,0	45,1
Коэффициент годности	2,400	2,100	2,400	-
Коэффициент износа	0,400	0,600	0,700	-
Коэффициент выбытия	0,040	0,030	0,010	-
Коэффициент обновления	0,300	0,100	0,300	-

К показателям, характеризующим наличие основных фондов предприятия относят: фондообеспеченность - характеризует сколько фондов приходится на 1руб земельной площади; фондовооружённость - характеризует количество основных фондов в денежном выражении, приходящихся на одного среднесписочного работника предприятия.

Все перечисленные выше показатели рассмотрим в таблице 5.

Таблица 5 – Показатель обеспеченности основными средствами и эффективность их использования в ОАО «Молочный комбинат»

Показатель	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2020 г. к 2018 г., %
Стоимость основных производственных фондов, тыс руб	293692,9	422567,9	445518,0	151,7
в том числе активной части	207657,1	319346,7	310604,0	149,6
Удельный вес активной части основных производственных фондов, %	29,0	37,0	59,0	-
Площадь предприятия, кв м	116927,0	116927,0	116927,0	100,0
Среднегодовая численность работников, чел	505,0	520,0	518,0	102,6
Фондообеспеченность, тыс руб	2,5	3,6	3,8	152,0
Фондовооруженность, тыс руб	581,6	812,6	860,1	147,9
Денежная выручка, тыс руб	766613,9	1304993,7	1706456,0	222,6
Фондоотдача, руб	2,6	3,1	3,8	146,2
Фондоотдача активной части фондов, руб	3,7	4,1	5,5	148,6
Валовая прибыль (убыток), тыс руб	228505,3	82524,3	99384,0	43,5
Фондоемкость, руб	0,4	0,3	0,3	75,0
Фондорентабельность (убыточность), %	77,8	19,5	22,3	-
Норма прибыли (убыточность), %	37,2	9,0	13,5	-

Расчеты данных таблицы 5 показали, что фондообеспеченность за период с 2018 г. по 2020 г. увеличилась на 52%. Это связано с увеличением стоимости основных производственных фондов на 52%. Фондовооруженность также возросла в 2020 г. по сравнению с 2018 г. на 48%.

Это произошло из-за увеличения стоимости основных производственных фондов на 52% и увеличения среднегодовой численности работников на 2,6%. Фондоотдача в 2020 г. по сравнению с 2018 г. увеличилась на 46%. На это повлияло увеличение денежной выручки на 122% и стоимости основных производственных фондов на 52%. Показатель фондоемкости уменьшился на 25% в 2018 г. по сравнению с 2018 г. Фондорентабельность в 2020 г. по сравнению с 2018 г. также уменьшилась на 70%, что связано с увеличением прибыли и стоимости основных производственных фондов на 52%. Показатель норма прибыли в 2020 г. составил 13,5%, т.е. уменьшился на 64% по сравнению с 2018 г. На это повлияло увеличение стоимости основных производственных фондов и незначительное увеличение среднегодовой численности работников на 2,6%.

К показателям, характеризующим эффективность использования основных фондов на предприятии относят: фондоемкость; фондоотдача, которая характеризует, сколько рублей выручки или стоимости всей продукции приходится в расчете на 1 руб основных производственных фондов предприятия и фондорентабельность, которая характеризует какое количество прибыли, приходится на 1 руб основных производственных фондов предприятия и выражается в процентах.

Были осуществлены инвестиции в установку нового современного оборудования, которое позволяет производить продукты «Чудо», «НЕО», 2 ВЮ», «Имунеле форте», «Ламбер», «Фркгурт». В декабре 2020 г. ОАО «Молочный комбинат» вошло в компанию «Вимм-Билль-Данн».

Поскольку основной целью ОАО «Молочный комбинат» является получение прибыли, то под ней мы понимаем конечный финансовый результат производственно-хозяйственной деятельности предприятия, показатель её

эффективности, источник средств для осуществления инвестиций, формирования специальных фондов, а также платежей в бюджет.

Объём продаж зависит от эффективности осуществления коммерческой работы: от умения создавать выгодные условия для реализации своей продукции, т.е. проводить маркетинг, организовать рекламу, сбыт и т.д. А уровень издержек производства зависит от эффективности организации производства и труда, выбранной технологии, технической оснащённости предприятия. Наглядно такие показатели изображены в таблице 6.

Таблица 6 – Основные показатели финансово-хозяйственной деятельности ОАО «Молочный комбинат»

Показатель	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2020 г. к 2018 г., %
Товарооборот, тыс руб	766613	1304993	1706456	222,6
Себестоимость, тыс руб	538108	122469	1607072	298,7
Валовая прибыль, тыс руб	228505,3	82524,3	99384,0	43,5
Уровень валовой прибыли, %	0,3	0,1	0,1	-
Прибыль от продаж, тыс руб	228505,3	82524,3	99384,0	43,5
Уровень прибыли от продаж, %	0,3	0,1	0,1	-
Операционные доходы, тыс руб	7918,9	41414,1	19994,0	252,5
Операционные расходы, тыс руб	15880,3	61495,7	25457,0	160,3
Внереализационные доходы, тыс руб	1585,7	28686,2	51923,0	3274,5
Внереализационные расходы, тыс руб	31992,1	23887,0	60519,0	189,2
Прибыль до налогообложе- ния, тыс руб	177769,6	44322,3	62345,0	35,1
Уровень прибыли до налого- обложения, %	0,2	0,03	0,04	-

Расчеты данных таблицы 6 показали, что товарооборот в 2020 г. по сравнению с 2018 г. увеличился на 122%, себестоимость также возросла на 198%. Валовая прибыль снизилась на 54%, а уровень валовой прибыли в 2020 г. составил 0,06%, что показывает снижение на 80%. Операционные доходы в 2020 г. по сравнению с 2018 г. возросли на 152%, а операционные расходы - на 60%. Внеоперационные доходы также возросли на 227%, а расходы - на 89%. Прибыль до налогообложения в 2020 г. по сравнению с 2018 г. уменьшилась на 65%. Чистая прибыль в 2020 г. снизилась на 76% по сравнению с 2018 г., а ее уровень упал до 0,02%, это на 90% произошло снижение по сравнению с 2018г.

В условиях рыночной системы хозяйствования с её жёсткой конкуренцией важное значение имеют показатели, характеризующие финансовое состояние предприятия. Для оценки результативности финансовой деятельности также используется система показателей, причем, с одной стороны, даётся оценка показателей состояния финансов на предприятии, а с другой - успешного их применения. Таким образом, финансовое состояние ОАО «Молочный комбинат» можно рассмотреть с помощью таблицы 7.

Анализ данных таблицы 7 показал, что коэффициенты финансовой устойчивости: коэффициент финансовой независимости в 2019 г. и в 2020 г. по сравнению с 2018 г. увеличился всего на 0,2; коэффициент соотношения собственных и заемных средств в 2020 г. достиг норматива (т.е. ≤ 1) и составил 0,02 по сравнению с 2018 г. и 2019 г., где он был равен 4,3 и 1,8 соответственно; коэффициент маневренности собственных средств и коэффициент обеспечения собственными средствами значительно отклонены от нормы.

Таблица 7 – Показатели диагностики финансового состояния ОАО
«Молочный комбинат»

Показатель	Нормативное значение	2018 г.	2019 г.	2020 г.
Коэффициенты финансовой устойчивости				
Коэффициент финансовой независимости	$\geq 0,5$	0,2	0,4	0,4
Коэффициент соотношения собственных и заемных средств	≤ 1	4,3	1,8	0,02
Коэффициент маневренности собственных средств	$\geq 0,1$	-2,9	-0,7	-0,01
Коэффициент обеспечения собственными средствами	$\geq 0,1$	-2,0	-0,7	-0,01
Коэффициенты платежеспособности				
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,2–0,3	0,01	0,01	0,01
Коэффициент быстрой ликвидности	0,7–1	0,2	0,2	0,3
Коэффициент текущей ликвидности	$> 2,0$	0,3	0,5	0,9
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	$\geq 0,1$	-2	-0,7	-0,01
Показатели финансовых результатов деятельности				
Получено чистой прибыли (+), убытка (-), тыс руб	—	165908	38111,3	39698
Рентабельность всех активов, %	—	53	7	6
Рентабельность собственного капитала, %	—	283	18	16

Коэффициенты платежеспособности: коэффициент абсолютной ликвидности не соответствует норме и в период с 2018 г. по 2020 г. и его значение оставалось неизменным 0,01; коэффициенты быстрой и текущей ликвидности далеки от нормы.

Следовательно, данное предприятие ОАО «Молочный комбинат» является неплатежеспособным и возможности восстановить ее в ближайшее время не будет.

Анализ рентабельности производства продукции в ОАО «Молочный комбинат» представлен в таблице 8.

Таблица 8 – Рентабельность от реализации продукции в ОАО «Молочный комбинат»

Показатель	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2020 г. к 2018 г., %
Денежная выручка - всего, тыс руб	766613,9	1304994,0	1706456,0	222,6
Себестоимость реализованной продукции, тыс руб	568108,6	1224690,4	1607072,0	282,9
Прибыль, тыс руб	198505,3	80303,6	99384,0	50,1
Уровень рентабельности (убыточности), %	34,9	6,6	6,2	-

Из данных таблицы 8 видно, что в 2020 г. по сравнению с 2018 г. произошли некоторые изменения в показателях: денежная выручка возросла на 122%, себестоимость реализованной продукции также увеличилась на 198%. В то же время прибыль снизилась на 57%. Коммерческая рентабельность снизилась на 99% и составила в 2020 г. 6,2% по сравнению с 2018 г. 430,3% .

Как известно, процесс труда есть потребление рабочей силы. Одна и та же численность работников может различаться совокупной способностью к труду в силу различий в подготовленности, возрасте, отношении к труду и т.п., отсюда и неодинаковым количеством труда, которое ими может быть реализовано в процессе производства.

Одним из важнейших показателей, характеризующих производственные возможности предприятия, является численность производственного персонала. Чем больше численность, тем при прочих равных условиях больше объем произведенной продукции или оказанных услуг (эту закономерность мы наблюдаем ОАО «Молочный комбинат»). Такой путь увеличения объемов производства классифицируется как экстенсивный.

Однако показатель численности работников, даже по видам деятельности (занятые основной деятельностью, занятые в непроизводственных подразделениях предприятия), по категориям промышленно- производственного персонала, недостаточен для нашей характеристики трудового потенциала, особенно для целей управления кадрами в условиях рыночной экономики.

Здесь необходима система показателей, характеризующих все стороны потенциала:

- функциональная, временная и пространственная структура;
- оценка с позиции человеческих ресурсов;
- оценка с позиции человеческого фактора производства.

Таким образом, содержание трудового потенциала раскрывает, с одной стороны, возможности участия работника (всех членов коллектива) в общественно-полезной деятельности как специфического ресурса, с другой - характеристику качеств работника, отражающих степень развития его способностей, пригодности и подготовленности к выполнению работ определенного вида и качества, отношения к труду, возможности и готовности трудиться с полной отдачей сил и способностей.

Соответственно и параметры трудового потенциала подразделяются на 2 группы.

Первая группа параметров, характеризует социально-

демографические компоненты трудового потенциала коллектива предприятия, к ней относятся:

- половозрастная структура;
- уровень образования;
- семейная структура;
- состояние здоровья и т.д.

Вторая группа параметров производственных компонентов трудового потенциала характеризует:

- профессионально-квалификационная структура;
- повышение и обновление профессионального уровня;
- творческая активность.

Итак, в оценке трудового потенциала необходима характеристика его количественной и качественной сторон.

Отметим, что сбор такого рода информации, особенно в части получения качественных характеристик, затруднен и требует специальных исследований. Поэтому был использован упрощенный подход, когда качественная характеристика трудового потенциала ограничивается данными, отражающими образовательный и квалификационный уровень, наличие специальной подготовки и ее продолжительность, половозрастной состав.

Состав и структура среднесписочной численности персонала в ОАО «Молочный комбинат», как один из вариантов, системы показателей трудового потенциала коллектива предприятия ОАО «Молочный комбинат» приведен в таблице 9.

За период с 2018 по 2020 г.г. в ОАО «Молочный комбинат» количество работников увеличилась на 2,6% или на 13 чел. Данное увеличение произошло за счет увеличения количества служащих.

Таблица 9 – Состав и структура среднесписочной численности персонала в ОАО «Молочный комбинат»

Показатель	2018 г.		2019 г.		2020 г.		2020 г. к 2018 г., %
	Количество, чел	Удельный вес, %	Количество, чел	Удельный вес, %	Количество, чел	Удельный вес, %	
Среднесписочная численность персонала	505	100,0	520	100,0	518	100,0	102,6
в том числе рабочие	326	64,6	330	63,5	324	62,5	99,4
из них основные рабочие	267	52,9	271	52,1	268	51,7	100,4
вспомогательные рабочие	59	11,7	59	11,3	56	10,8	94,9
служащие	179	35,4	190	36,5	194	37,5	108,4
из них руководители	57	11,3	60	11,5	61	11,8	107,0
специалисты	98	19,4	102	19,6	107	20,7	109,2
технические исполнители	24	4,8	28	5,4	26	5,0	108,3

В ОАО «Молочный комбинат» большая часть персонала входит в категорию рабочие. В 2020 г. количество рабочих составило 62,5%, что на 2,1% меньше чем в 2018 г. Среди рабочих наибольший удельный вес занимают основные рабочие. Так в 2020 г. на их долю приходится около 52% от всего списочного состава работников комбината.

Служащие в ОАО «Молочный комбинат» занимают около 38%. В данной категории наибольший удельный вес приходится на специалистов, примерно, 21% в 2020 году от общей численности персонала. В динамике за три года увеличение происходит в категории специалистов, причем по всем позициям. Руководителей увеличилось за 2018 –

2020 г. г. на 7% или на 4 чел., специалистов – на 9,2% или на 9 чел., технических исполнителей – на 8,3% или на 2 чел.

Анализ возрастной структуры персонала представлен в таблице 10.

Таблица 10 – Возрастная структура персонала ОАО «Молочный комбинат», % к численности

Возраст работников	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Абсолютное отклонение 2020 г. от 2018 г., +,-
Моложе 20 лет	0,0	7,7	6,7	6,7
21-30 лет	25,0	15,4	13,3	-11,7
31-40 лет	31,3	30,8	40,0	8,8
41-50 лет	25,0	23,1	20,0	-5,0
51-60 лет	12,5	15,4	13,3	0,8
Старше 60 лет	6,3	7,7	6,7	0,4

Анализ возрастного состава персонала показал, что в 2020 г. в филиале появились сотрудники моложе 20 лет. Численность сотрудников в возрасте 21-30 лет в 2020 г. по сравнению с 2018 г. уменьшилась почти в 2 раза и составила 13,3% от общей численности работников комбината, а возрасте 31-40 лет в 2020 г. увеличилась на 8,8% по сравнению с 2018 г.. Незначительные изменения наблюдаются в структуре персонала возрастной группы с 51-60 лет. За 2018 – 2020 г. г. доля этой группы увеличилась всего на 0,8%. Работники категории лиц пенсионного возраста в ОАО «Молочный комбинат» составляет около 7% за весь анализируемый период.

Руководство ОАО «Молочный комбинат» заботится о своих работниках, учитывает тот момент, что в производстве необходимо привлекать как можно больше молодых

специалистов. Поэтому в возрастной структуре наибольший удельный вес занимают работники в возрасте до 40 лет. Удельный вес работников до 40 лет в 2020 г. составил 60%, что на 3,7% больше чем в 2018 г.

В тоже время руководства комбината уделяет внимание работающим пенсионерам. Так на комбинате, среди пенсионеров, имеющих высшее образование, продолжают профессиональную деятельность 35%, среди имеющих среднее профессиональное образование – 24%, среднее общее и незаконченное среднее образование – 15 % и 11 % соответственно. Такое неодинаковое отношение к продолжению трудовой деятельности в подгруппах с различным уровнем образования не случайно. Как правило, человек, всю жизнь проработавший на производстве с тяжелыми, а зачастую и вредными условиями труда, перспективу ухода на пенсию считает для себя благом. К примеру, пожилые женщины, покидая производство, практически не испытывают негативных эмоций. Они «просто меняют один не слишком профессиональный труд на другой, в чем-то даже более для них значимый, домашний».

Образовательная структура персонала в филиале представлена в таблице 11.

Таблица 11 – Образовательная структура персонала ОАО «Молочный комбинат», % к численности

Уровень образования	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Абсолютное отклонение 2020 г. от 2018 г., +/-
Среднее	26,7	30,0	21,4	-5,2
Среднеспециальное	46,7	40,0	50,0	3,3
Незаконченное высшее	20,0	20,0	14,3	-5,7
Высшее	6,7	10,0	14,3	7,6

Из данных таблицы 11 видно, что образовательный уровень персонала, непосредственно связан со специфической деятельностью, о которой говорилось выше. Так, большая часть сотрудников имеет среднее и среднеспециальное образование, 14,3% имеют незаконченное высшее. Такое же число сотрудников комбината имеют высшее образование.

Кадровая политика ОАО «Молочный комбинат» направлена на развитие сотрудников. Одним из методов развития молодых специалистов является созданное на базе комбината училище, куда привлекаются выпускники средних школ или молодые неквалифицированные рабочие, пришедшие в производство без предварительной подготовки. Для рабочих, имеющих определенные производственные навыки, существует форма переподготовки на производственно-технических курсах и школах передовых приемов и методов труда.

Структура персонала ОАО «Молочный комбинат» по продолжительности работы представлена в таблице 12.

Таблица 12 – Структура персонала по продолжительности работы в ОАО «Молочный комбинат», % к численности

Стаж работы	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Абсолютное отклонение 2020 г. от 2018 г., +,-
Менее 1 года	20,0	15,2	12,5	-7,5
1-3 года	13,3	22,7	18,8	5,4
3-5 лет	20,0	30,3	25,0	5,0
5-10 лет	26,7	24,2	31,3	4,6
10-20 лет	13,3	7,6	12,5	-0,8
Свыше 20 лет	6,7	0,0	0,0	-6,7

Стаж работы сотрудников изменяется следующим образом: величина сотрудников в % к численности со стажем работы менее 1 года на протяжении всего исследуемого

периода сокращается на 7,5% в 2020 г. по сравнению с 2018 г. Удельный вес персонала по продолжительности работы от 1 до 3 лет и от 5 до 10 лет увеличилась на 5,4% и 5,0% соответственно. Это говорит о высоком профессиональном опыте работников филиала в настоящее время.

На комбинате большая часть работников, около 56%, имеют стаж до 5 лет. Кадровая политика комбината рассчитана на то что, чем дольше человек работает на данном рабочем месте, тем выше в целом его заработка. Такая оплата за выслугу лет может быть недорогим способом сокращения уклонения от работы, когда издержки на мониторинг высоки. Если нерадивые работники будут обнаружены и уволены, они потеряют высокую оплату, которая причиталась бы им в последующие годы. С точки зрения руководства ОАО «Молочный комбинат» сокращается текучесть кадров, так как увольняющиеся работники теряют оплату за выслугу лет. Меньшая текучесть означает применение труда более опытных и, следовательно, более производительных работников. Увеличившаяся производительность работников – это источник дополнительных доходов от продаж, за счет которых и комбинат, и работники повышают соответственно свои прибыли и оплату. Молодые работники согласны получать зарплату, которая вначале меньше, для получения возможности участвовать в рынке рабочей силы, где со временем результат будет противоположным. Увеличение усилий и более высокая производительность могут привлекать работников, потому что эти факторы являются источником более высоких заработков.

Анализ движения персонала на комбинате представлен в таблице 13.

Таблица 13 - Анализ движения персонала в ОАО «Молочный комбинат»

Показатель	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2020 г. к 2018 г., %
Среднесписочная численность персонала, чел	505,0	520,0	518,0	102,6
Принято работников, чел	24,0	32,0	29,0	120,8
Уволено работников, чел	22,0	17,0	31,0	140,9
в том числе: уволено по собственному желанию	20,0	16,0	28,0	140,0
уволено за нарушение трудовой дисциплины	2,0	1,0	3,0	150,0
Коэффициент оборота по приему	0,048	0,062	0,056	-
Коэффициент оборота по увольнению	0,044	0,033	0,060	-
Коэффициент текучести кадров	0,044	0,033	0,060	-
Коэффициент замещения	0,004	0,029	0,004	-
Коэффициент постоянного состава персонала	0,956	0,967	0,940	-

Анализ данных таблицы 13 показал, что в 2018 г. в ОАО «Молочный комбинат» работало 505 человек, в 2019 г. произошло увеличение численности персонала и она составила 520 человек, а в 2020 г. наблюдается уменьшение численности работников на 2 человека, по сравнению с 2019 г. В 2018 г. в

Коэффициент оборота по приему в 2018 г. равен 0,048, а в 2020 г. он увеличился до 0,056. Это связано с уменьшением количества принятых работников по сравнению с числом уволенных. Коэффициент оборота по увольнению в 2018 г. равен 0,044, а в 2020 г. происходит увеличение до

0,060. Это связано со значительным увеличением количества уволенных работников в 2020 г. по сравнению с 2018 г.

Количественный и качественный анализ персонала в ОАО «Молочный комбинат» показал, что за период с 2018 по 2020 г. наблюдается незначительные изменения в численности персонала. Текучесть кадров в 2020 г. составила всего 6%, что положительно характеризует кадровую политику комбината. К положительным сторонам можно отнести так же работу с молодыми сотрудниками.

2.2 Оценка эффективности управления должностной карьерой и системы документационного обеспечения

Основными функциями по документационному обеспечению системы управления персоналом 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 ОАО «Молочный комбинат» ответственность за организацию кадрового делопроизводства, соблюдение установленных правил и порядка работы с документами в структурных подразделениях комбината возлагается на заместителя главного директора по персоналу.

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 6.30-97 «Унифицированные системы документации. Унифицированная система организационно-распорядительной документации. Требования к оформлению документов».

Кроме государственных стандартов в ОАО «Молочный комбинат» используются внутренние регламенты. К числу данных документов относится инструкция по кадровому делопроизводству утвержденная руководителем ОАО «Молочный комбинат» в 2006 году.

Исходя из основных управленческих задач, комплекс кадровых документов в ОАО «Молочный комбинат», включающей в себя следующие, связанные единством происхождения и различающиеся по функциональному назначению группы документов:

1. Организационно-правовая документация:

- правила внутреннего трудового распорядка;
- штатное расписание;
- положение о структурном подразделении;
- график отпусков;
- должностные инструкции.

2. Персональная документация:

- трудовая книжка;
- личное дело;
- личная карточка работника.

3. Договорная документация:

- коллективный договор (соглашение);
- трудовой договор.

4. Распорядительная документация:

- приказы по личному составу.

5. Учетная кадровая документация:

- учетные формы (книжки, журналы и другое) кадровой документации;
- документация по учету рабочего времени и расчетов с персоналом;

6. Информационно-справочная документация.

Рассмотрим содержание основных кадровых документов используемых в ОАО «Молочный комбинат».

Приказом оформляются решения нормативного характера по кадровым вопросам комбината. Приказ оформляется на бланке комбината или на бланке унифицированной формы. Приказ подписывается руководителем комбината или лицом, исполняющим его обязанности либо заместителем главного директора по персоналу.

Протоколом фиксируется ход обсуждения вопросов и принятых решений. Текст протокола состоит из двух частей: вводной и основной. Протоколы подписываются председателем и секретарем.

Акт – документ, составленный несколькими лицами и подтверждающий факты, события (акт приема - передачи трудовой книжки). Акт оформляется на общем бланке комбината. Акт подписывается членами комиссии и утверждается руководителем комбината или лицом, исполняющим его обязанности либо заместителем главного директора по персоналу (по доверенности).

Деловая переписка - неотъемлемое средство связи с внешними организациями. По содержанию и назначению письма могут быть: гарантийные, письма - запросы, письма - ответы и другие.

Должностная инструкция - нормативный документ, в котором определены функции, права и обязанности работника комбината. На основании должностной инструкции разрабатывается трудовой договор с работником комби-

ната. Должностная инструкция должна содержать следующие разделы: общие положения; функции; должностные обязанности; права; ответственность.

Документы, создаваемые при оформлении приема, увольнения, перемещения сотрудников, предоставления отпуска, поощрения, административные взыскания составляют группу документов по личному составу. К таким документам относятся: приказы по личному составу, трудовой договор, заявления, характеристики, трудовые книжки, личные карточки, подписка о неразглашении коммерческих сведений, договор о материальной ответственности, документы, входящие в состав личного дела.

Приказы по личному составу Общества оформляются, в соответствии с постановлением Госкомстата России от 5 января 2004 г. № 1, на бланках унифицированных форм первичной учетной документации по учету кадров.

Приказы по личному составу - это распорядительные документы, издаваемые руководителем комбината по вопросам регулирования трудовых правоотношений сотрудников с администрацией.

Приказами по личному составу в ОАО «Молочный комбинат» документируют:

- прием на работу;
- перевод на другую работу;
- увольнение;
- предоставление отпусков;
- командирование;
- поощрение.

Опираясь на исследования ученых (Кибанова А.Я., Егоршина А.П.) и проведенные беседы с сотрудниками отдела кадров ОАО «Молочный комбинат» были выявлены следующие данные о затратах труда при выполнении определенных функций управления персоналом.

Рисунок 4 наглядно показывает, что основные затраты труда сотрудников службы управления персоналом связаны с приёмом и увольнением работников, планированием и развитием персонала. В совокупности на выполнение этих функции уходит до 75% рабочего времени.

Значительную часть, при выполнении данных функции работники службы управления персоналом отводят на подготовку управленческой документации.

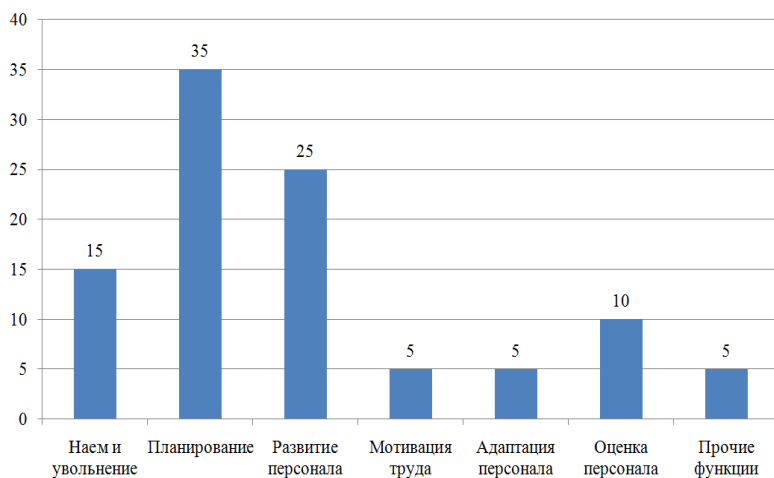


Рисунок 4 – Структура затрат труда на документирование функций управления персоналом в ОАО «Молочный комбинат», %

Рассмотрим процесс документооборота при выполнении наиболее трудоемких функции службы управления персоналом в ОАО «Молочный комбинат».

При поступлении на работу новый работник предъявляет менеджеру службы управления персоналом в ОАО «Молочный комбинат»:

- заявление с просьбой о приеме на работу;
- собственноручно заполненную и подписанную анкету по форме, установленной службой управления персоналом;

- паспорт;
- трудовую книжку, за исключением случаев;
- документ об образовании; страховое свидетельство обязательного пенсионного страхования;
- свидетельство о постановке физического лица на учет в налоговом органе по месту жительства на территории Российской Федерации;
- документы воинского учета - для военнообязанных и лиц, подлежащих призыву на военную службу;
- иные документы, предусмотренные федеральными законами.

Основанием для возникновения трудовых отношений является заключение трудового договора, составляемого в письменной форме в двух экземплярах, каждый из которых подписывается сторонами. Один экземпляр трудового договора передается работнику, другой хранится у работодателя (в отделе кадров комбината).

Трудовые договоры могут заключаться: на неопределенный срок и на определенный срок не более пяти лет.

Процесс документирования при приеме в ОАО «Молочный комбинат» представлен на рисунке 5.



Рисунок 5 – Последовательность документирования при приеме в ОАО «Молочный комбинат»

Трудовой договор является основанием для издания приказа (распоряжения) о приеме работника комбината на работу.

После этого новый сотрудник сдает необходимые документы в отдел кадров (трудовая книжка, копии паспорта и страхового свидетельства, а так же документ об образовании и воинском учете).

Однако на этом работа кадровой службы не заканчивается. Подписание трудового договора является основанием для составления приказа (распоряжения) о приеме на работу. Приказ (распоряжение) о приеме на работу оформляется в соответствии с унифицированной формой Т-1 и должен соответствовать требованиям Правил внутреннего трудового распорядка комбината.

На каждого работника в ОАО «Молочный кандидат»

заводится личное дело. Личное дело - совокупность документов, содержащих полные сведения о работнике и его трудовой деятельности. Личные дела ведутся с целью концентрации всей информации об одном работнике в отдельном комплексе (досье). Личные дела ведутся на руководящих работников, специалистов, материально ответственных лиц.

Личное дело оформляется после издания приказа о приеме на работу, формируется в течение всего срока работы работника и дополняется документами, характеризующими трудовую деятельность.

В состав документов личного дела работника входят следующие документы:

- внутренняя опись документов дела;
- дополнение к личному листку по учету кадров; личный листок по учету кадров;
- автобиография;
- копия документов об образовании;
- копия документа (или выписка из него) об утверждении в должности(в случаях, предусмотренных законодательством); характеристика или рекомендательное письмо; заявление о приеме на работу; трудовой договор (контракт); копия приказа о приеме на работу. В дальнейшем в личное дело в хронологической последовательности подшиваются документы:
- подтверждающие изменения анкетно-биографических данных работника (копия свидетельства о заключении (расторжении) брака, свидетельства о рождении детей и др.);
- характеризующие деловые и личные качества работника (характеристики, отзывы, представления, аттестационные листы, биографические справки и др.).

Личные дела работников хранятся 75 лет, руководителей организации - постоянно. Личные дела хранятся в

отделе кадров как документы строгой отчетности. Ответственность за хранение личных дел возлагается на ответственного за ведение кадрового делопроизводства.

Увольнение работника, т.е. прекращение трудового договора, документируется формой Т-8 «Приказ (распоряжение) о прекращении действия трудового договора с работником». Последовательность документирования увольнения работника в ОАО «Молочный комбинат» представлена на рисунке 6.

Заявление работника об увольнении является письменной формой предупреждения работодателя о расторжении трудового договора по инициативе работника, которое должно быть подано за две недели до даты, которой определено окончание трудовых отношений. Заявление пишется в произвольной форме, адресуется руководителю, в тексте излагается просьба работника об увольнении с указанием даты написания заявления и даты увольнения. Заявление помещается в личное дело вместе с копией приказа об увольнении.

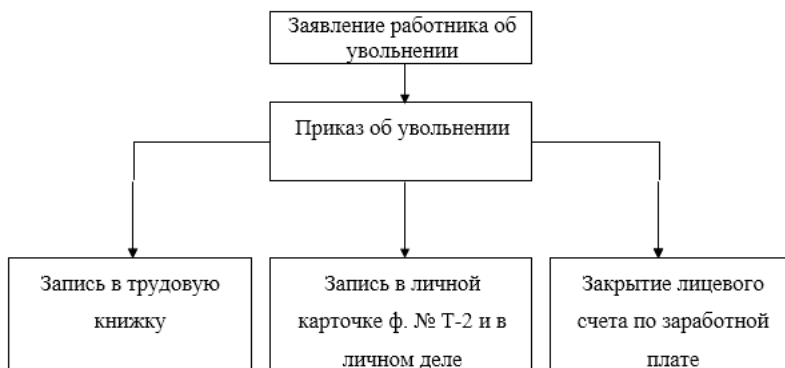


Рисунок 6 – Последовательность документирования увольнения работника в ОАО «Молочный комбинат»

Если работник увольняется по соглашению сторон, то заключается соглашение о расторжении трудового договора между работодателем и работником.

Рассмотрим документооборот между подразделениями и должностными лицами в ОАО «Молочный комбинат» на рисунке 7.

Вся поступающая в отдел кадров корреспонденция регистрируется в журнале входящих документов.

Документы, подписанные генеральным директором, заместителем главного директора по персоналу, по кадровым вопросам и предназначенные для отправки в сторонние организации, передаются в канцелярию где производится их регистрация в журнале исходящих документов, подготовка к отправке и отправка.

Копии отправляемой кадровой корреспонденции с визами подшиваются в дела отдела кадров.

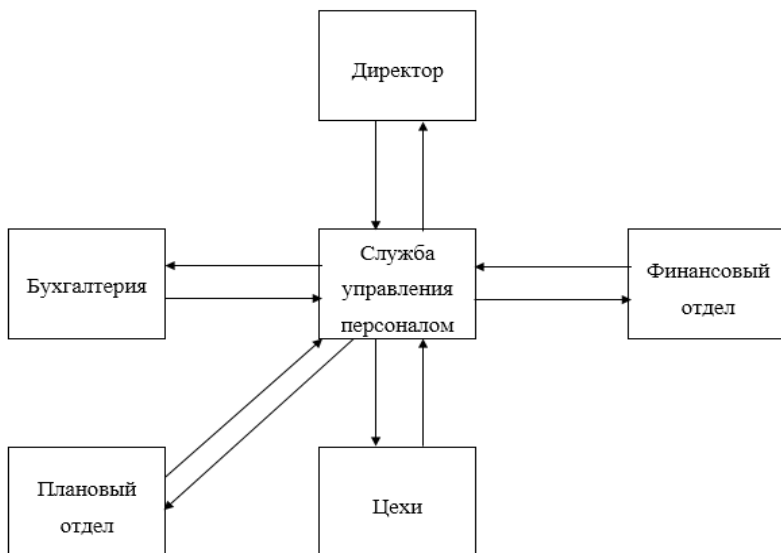


Рисунок 7 – Схема документооборота между подразделениями и должностными лицами в ОАО «Молочный комбинат»

Документооборот в кадровом делопроизводстве представляет собой совокупность видов работ, обеспечивающих сохранность, систематизацию документов, формирование и оформление дел в кадровом делопроизводстве и их передачу в Центральный архив комбината в соответствии с требованиями, установленными государственными стандартами на документы, а также методическими документами по архивному делу. Основными видами работ, обеспечивающими правильную организацию документов в кадровом делопроизводстве, являются составление номенклатуры дел и формирование дел.

Номенклатура дел предназначена для организации группировки исполненных документов в дела, систематизации и учета дел, определения сроков их хранения и является основой для составления описей дел постоянного и временного (свыше 10 лет) хранения, а также для учета дел временного (до 10 лет включительно) хранения.

Группировка исполненных документов в дела осуществляется в соответствии с номенклатурой дел.

Выдача дел другим подразделениям или сторонним организациям производится с разрешения руководства. На выданное дело заводится карта-заместитель. Сторонним организациям дела выдаются по актам.

Рассмотрим документооборот главного менеджера по персоналу службы управления персоналом ОАО «Молочный комбинат» (таблица 14).

Таблица 14 - Документооборот главного менеджера по персоналу службы управления персоналом ОАО «Молочный комбинат»

Функции главного менеджера по персоналу	Получает документацию	Разрабатывает документацию	Передает документацию	Примечание
Проведение работы по изучению деловых и профес-	а) личные дела из подразделений	а) предложения о зачислении в ре-	а) заместителю генерального директора по	личные дела передаются в

сиональных качеств линейных руководителей	найма и отбора персонала (НиОП) на работающих; б) анкеты и рекомендации на вновь принимаемых	зевр или о замещении вакантной должности; служебные записки с обоснованием отказа; б) предложения о приеме или служебные записки с обоснованием отказа	административной работе; начальнику службы управления персоналом (сл. УП); б) начальнику сл. УП; в НиОП для подготовки проекта приказа	НиОП
Осуществление контроля за режимом работы АО		а) докладные записки; б) докладные записки с проектами приказов	Начальнику сл. УП	с визой юрискон-сультанта на проекте приказа
Контроль за выполнением руководителями подразделений приказов и распоряжений по вопросам подбора, расстановки и перемещения кадров		Докладные записки с проектами распоряжений	Начальнику сл. УП	виза юрискон-сультанта
Руководство и организация работы подразделения найма и отбора персонала, группы соц. инфраструкт., медицинского пункта, а также кураторство работы юрисконсультанта	указания начальника сл. УП	Протоколы производственных заседаний	начальнику сл. УП, руководителям подразделений сл. УП	
Участие в составлении и обосновании смет фонда оокультурбыта и осуществление совместно с профсоюзным комитетом контроля за их исполнением	план мероприятий по оокультурбыту, коллективный договор	смета фонда оокультурбыта; протоколы проверок	начальнику сл. УП, заместителю генерального директора по экономике	
Организация работы по обеспечению медпункта и	служебные записки от	заявки на закупку инвентаря, оборуду-	в отдел материально-технического снабжения.	виза финансового отдела

столовой необходимым инвентарем и оборудованием	руководителей подразделений	дования и ремонт помещений	отдел главного механика и ремонтно-строительный цех	
Рассмотрение совместно с профкомом заявлений и жалоб работников по вопросам соблюдения трудового и административного законодательства	заявления от работников	протоколы рассмотрения жалоб и заявлений; докладные записки	руководителям соответствующих подразделений	заключение юрисконсульта
Своевременное представление установленной отчетности по вопросам кадровой политики	указания руководства АО	отчеты, справки, доклады	руководству АО и в другие инстанции	
Организация выполнения обязательств администрации АО, вытекающих из коллективного договора в вопросах улучшения условий труда, решения социально-бытовых вопросов и реализации кадровой политики		протоколы проверок и предложения по устранению выявленных недостатков	руководству АО, начальнику сл. УП и руководителям соответствующих подразделений	
Рассмотрение предложений структурных подразделений АО о внесении изменений в их структуру и штаты	служебные записки от руководителей структурных подразделений	проекты приказов с докладными записками	начальнику сл. УП	виза руководителей функциональных подразделений
Осуществление совместно с профкомом контроля за состоянием трудовой дисциплины на предприятии, организация работы по ее укреплению, а совместно с проф-		план мероприятий по укреплению дисциплины; предложения по мерам административного и общественного	руководству АО и линейным руководителям	виза юрисконсульта

союзным комитетом - по осуществлению мер административного и общественного воздействия к нарушителям трудовой дисциплины		воздействия к нарушителям трудовой дисциплины		
Участие в работе комиссии АО по проведению аттестации руководящих работников	распоряжение генерального директора АО о проведении аттестации	проект приказа о составе аттестационной комиссии и план-график проведения аттестации; указание о подготовке необходимого пакета документов для аттестации	начальнику сл. УП НиОП	
Рассмотрение совместно с линейными руководителями подразделений АО предложений по вопросам назначения, перемещения, увольнения руководящих работников, установления должностных окладов и надбавок к ним, поощрения и наказания дисциплинарных взысканий	служебные записки от руководителей подразделений	проекты приказов с докладными записками	начальнику сл. УП	виза юрискон-сульта

К отрицательным сторонам документационного обеспечения системы управления персоналом в ОАО «Молочный комбинат» можно отнести отсутствие графика документооборота службы управления персоналом. Основными причинами отсутствия графика документооборота является нежелание или неумение его разработать.

Так же к отрицательным сторонам документационного обеспечения системы управления персоналом можно

отнести то, что в ОАО «Молочный комбинат» не реализован электронный документооборот. Сотрудники не получают возможность видеть на экране компьютера все документы, задачи и поручения, с которыми они должны работать в данный момент, а руководители соответственно не имеют возможность видеть в режиме реального времени ход выполнения бизнес-процессов, например, прием новых сотрудников на работу, текущее состояние исполнения договоров, взаимодействие между разными подразделениями компании и т.п.

Эффективность управления карьерой – это многообразный результат, отвечающий конечным и промежуточным целям осуществления мероприятий по управлению карьерой.

Карьера – это не только стремление к благополучию и удовлетворению потребностей в определенном социальном (в данном случае - служебном) статусе. Это еще и мощнейший стимул для любого государственного служащего, а, следовательно, и условие эффективного выполнения им соответствующих полномочий.

К числу прав на карьеру следует относить права на:

- участие по своей инициативе в конкурсе на замещение вакантной;
- продвижение по службе;
- увеличение денежного содержания с учетом результатов и стажа его работы и уровня квалификации;
- переподготовку (переквалификацию) и повышение квалификации за счет средств соответствующего бюджета;
- пенсионное обеспечение с учетом стажа.

В исследовании был проведен опрос специалистов и руководителей подразделений организации. Целью дан-

ного опроса стало выявление недостатков в эффективности управления карьерой работников для повышения ее эффективности.

Сотрудники при участии в опросе проявили интерес и оказали помощь для достижения поставленной цели.

В опросе участвовало большинство специалистов (около 90 % специалистов всех категория), за исключением временно отсутствующих. Опрос проводился анонимно. Для подготовки анкеты были использованы научные рекомендации профессора Кибанова А.Я., в которую были включены 10 вопросов:

1 Занимаетесь ли Вы своей нынешней работой свыше пяти лет?

2 Думали ли Вы о том, каковы цели Вашей служебной карьеры и какова будет их ценность через пять лет?

3 Чувствуете ли Вы, что сможете использовать свои сильные стороны на нынешней работе?

4 Нашли ли Вы хорошее решение в отношении выбора специализации?

5 Готовы ли Вы поменять свою работу и работодателя, если получите заманчивое предложение?

6 Развиваете ли Вы постоянно и активно свои знания, умения и позиции, а также мотивацию?

7 Принимали ли Вы в течение последних двух лет участие хотя бы в одном мероприятии по повышению квалификации, которое продолжалось бы неделю или больше?

8 Заботитесь ли Вы о своем физическом состоянии?

9 Проверяете ли Вы состояние своего здоровья регулярно?

10 Достигли ли Вы равновесия между работой, увлечениями, семьей и самосовершенствованием?

Результаты опроса были предоставлены руководителю организации для ознакомления, изучения и доработки процесса управления карьерой в организации.

Работники в целом отнеслись серьезно к исследованию, хотя некоторые сотрудники проявили явную безразличность, руководствуясь тем, что они все равно подчиненные и как скажет начальство, так и будет. Это мнение оказалось из числа тех сотрудников, которые находятся на низшей ступени структуры организации. Поэтому, можно сделать вывод о неосведомленности низших слоев структуры о их правах и возможностях. Если устранить этот недостаток, то возможно повысить эффективность деятельности организации в целом.

Анализ анкет и подсчет количества ответов на поставленные вопросы среди специалистов распределились следующим образом. На вопрос «Занимаетесь ли Вы своей нынешней работой свыше пяти лет?» 38 респондента ответили отрицательно (таблица 15).

Большинство специалистов не уделяют достаточного вниманию своему здоровью, так на вопросы «Заботитесь ли Вы о своем физическом состоянии?» и «Проверяете ли Вы состояние своего здоровья регулярно?» 46 и 48 респондентов ответили отрицательно, данный фактор негативным образом влияет на развитие должностной карьеры.

Шестьдесят два процента респондентов готовы сменить работу в случае если им предложат другую работу с более выгодными для них условиями – заработная плата, условия труда, социальное обеспечение и т.п. Также большинство респондентов утверждают, что они не развивают свои знания, умения и позиции, а также мотивацию, что ведет соответственно к снижению качества выполняемых ими функций.

Таблица 15 – Количество ответов респондентов на вопросы анализа проблем, появившихся в процессе служебной карьеры

Вопросы	Да	Нет
Занимаетесь ли Вы своей нынешней работой свыше пяти лет?	32	38
Думали ли Вы о том, каковы цели Вашей служебной карьеры и какова будет их ценность через пять лет?	48	22
Чувствуете ли Вы, что сможете использовать свои сильные стороны на нынешней работе?	46	24
Нашли ли Вы хорошее решение в отношении выбора специализации?	37	33
Готовы ли Вы поменять свою работу и работодателя, если получите заманчивое предложение?	44	26
Развиваете ли Вы постоянно и активно свои знания, умения и позиции, а также мотивацию?	28	42
Принимали ли Вы в течение последних двух лет участие хотя бы в одном мероприятии по повышению квалификации, которое продолжалось бы неделю или больше?	27	43
Заботитесь ли Вы о своем физическом состоянии?	24	46
Проверяете ли Вы состояние своего здоровья регулярно?	22	48
Достигли ли Вы равновесия между работой, увлечениями, семьей и самосовершенствованием?	31	39

Данное исследование показало, что, во-первых, большинство работников (около 55%) занимают свои должности с выше пяти лет, во-вторых, около 62% респондентов готовы сменить работу, если будут предложены более выгодные условия, в-третьих, большинство работников администрации (около 65%) не уделяют должного внимания своему здоровью, хотя от него зависит не только их продвижение по служебной лестнице, но и их дальнейшее трудоспособность.

Для более наглядного представления ответов на вопросы исследования представим их в виде структуры (таблица 16).

Таблица 16 – Структура вариантов ответов на вопросы анализа проблем, появившихся в процессе управления карьерой, %

Вопросы	Да	Нет
Занимаетесь ли Вы своей нынешней работой свыше пяти лет?	45,7	54,3
Думали ли Вы о том, каковы цели Вашей служебной карьеры и какова будет их ценность через пять лет?	68,6	31,4
Чувствуете ли Вы, что сможете использовать свои сильные стороны на нынешней работе?	65,7	34,3
Нашли ли Вы хорошее решение в отношении выбора специализации?	52,9	47,1
Готовы ли Вы поменять свою работу и работодателя, если получите заманчивое предложение?	62,9	37,1
Развиваете ли Вы постоянно и активно свои знания, умения и позиции, а также мотивацию?	40,0	60,0
Принимали ли Вы в течение последних двух лет участие хотя бы в одном мероприятии по повышению квалификации, которое продолжалось бы неделю или больше?	38,5	61,5
Забываетесь ли Вы о своем физическом состоянии?	34,3	65,7
Проверяете ли Вы состояние своего здоровья регулярно?	31,4	68,6
Достигли ли Вы равновесия между работой, увлечениями, семьей и самосовершенствованием?	44,3	55,7

Одной из главных причин ухода специалистов администрации является отсутствие возможности карьерного и профессионального роста. Но действительно ли ее нет или просто руководство не смогло вовремя сказать сотруднику о его перспективах на предприятии? Очень часто организации теряют ценных сотрудников именно потому, что вовремя не поговорили с работником, не спросили у него о его желаниях.

Так как службы управления персоналом нет, поэтому функции по управлению персоналом возложены на отдел кадров, которые сводятся лишь только к кадровому делопро-

производству. Опрос показал, что 44% руководителей возложили на кадровиков функции подбора, оценки, обучения и мотивации сотрудников и только у 17% руководителей помимо перечисленных функций работу по адаптации вновь принятых сотрудников, работу по созданию кадрового резерва и выдвижению наиболее талантливых менеджеров, работу по формированию и укреплению корпоративной лояльности.

Показатели повышения квалификации персонала представлены в таблице 17.

Таблица 17 – Показатели повышения квалификации персонала

Показатель	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Абсолютное отклонение 2020 г. от 2018 г., +,-
Среднесписочная численность персонала, чел	133	134	139	6
Среднесписочная численность кадрового резерва, чел	10	10	10	0
Количество работников, прошедших повышение квалификации, чел	12	12	13	1
в том числе руководители	2	3	3	1
специалисты	4	3	4	0
Денежные затраты на повышение квалификации, тыс руб	148	138	157	9

Для глубокого анализа эффективности управления карьерой взята методика оценки эффективности мероприятий по управлению карьерой - ROI (Return on Investment [15]) - система оценки эффективности инвестиций, в том числе и в программы обучения и развития персонала, предложенная Патрицией и Джеком Филлипсом.

Цели управления карьерным процессом должны вытекать из общих целей системы управления персоналом, но

вместе с этим иметь специфику данной сферы деятельности организации в области управления человеческими ресурсами и могут включать:

- формирование, развитие и рациональное использование профессионального потенциала каждого специалиста;
- обеспечение преемственности профессионального опыта и культуры организации;
- достижение взаимопонимания между администрацией и специалистами по вопросам его развития и продвижения;
- создание благоприятных условий для развития и продвижения персонала в рамках организационного пространства.

Основными функциями системы управления карьерой соответственно целям могут быть:

- исследование проблем, связанных с выявлением потребностей в управленческих кадрах, с их развитием и продвижением; прогнозирование перемещений на ключевых руководящих должностях;
- планирование профессионального развития (учебы, стажировок), процедур оценки и должностного перемещения (повышения, ротации) специалистов, а также карьерного процесса по администрации в целом, в том числе разработка организационного пространства в соответствии с целями и возможностями предприятия, потребностями и способностями персонала;
- организация процессов обучения (в том числе основам самоуправления карьерой), оценки, адаптации и профессиональной ориентации, конкурсов на замещение вакансий специалистов;
- активизация карьерных устремлений руководителей, создание благоприятных условий для самоуправления карьерой: самомаркетинга (самопрезентации, саморекламы);

- регулирование протекания карьерных процессов, предупреждение и профилактика кризисных явлений, отклонений от нормы, в том числе появления карьеризма;
- координация и согласование действий различных звеньев системы управления карьерой;
- контроль за выполнением функций, оценка эффективности управления карьерой на основе определенной системы показателей.

Эффективность реализации функций управления карьерой может быть достигнута посредством их интеграции, комбинирования в различные технологии, среди которых наряду с такими универсальными персонал-технологиями, как управление по целям, обучение, управление адаптацией и профессиональной ориентацией, должны применяться и специфические карьерные: работа с резервом на выдвижение, индивидуальное психологическое консультирование по вопросам карьеры, моделирование карьерограмм.

Рассмотрим поэтапно расчет интегрального показателя эффективности управления деловой карьерой в администрации (формула 1):

$$\text{Эф} = \sum_{j=1}^n \frac{k_j \times X_j}{q}, \quad (1)$$

где j - каждый из рассматриваемых показателей эффективности;

kj - весовое значение j-го показателя эффективности;

Xj - количественная оценка j-го показателя эффективности;

n - количество показателей эффективности;

q - количество градаций единой шкалы.

Отбор показателей эффективности и определение весов. Отобранные показатели оцениваются некоторым количеством экспертов по 10-балльной шкале на предмет степени важности каждого показателя. Экспертами являются наиболее компетентные сотрудники отдела кадров.

Большое число экспертов гарантирует достоверность полученной информации.

Проверить степень достоверности проведенной экспертизы можно с помощью коэффициента конкордации W , который показывает, насколько мнения экспертов согласуются друг с другом, то есть принадлежат к одной и той же генеральной совокупности оценок. Величина коэффициента конкордации может меняться в пределах от 0 до 1, причем его равенство единице означает полную согласованность мнений экспертов, а равенство нулю означает, что связи между оценками, полученными от разных экспертов, не существует. В случае, если $W < 0,2 - 0,4$ говорят о слабой согласованности экспертов, а при $W > 0,6 - 0,8$ можно говорить о существовании сильной согласованности экспертов.

Коэффициент конкордации рассчитывается по следующей формуле 2:

$$W = \frac{12 \sum_{j=1}^n (R_j - \bar{R})^2}{m^2 (n^3 - n)}, \quad (2)$$

где 12 - постоянная величина в формуле расчета коэффициента конкордации, предложенной Кендаллом;

n - число показателей;

m - число экспертов;

R_j - сумма баллов j -го показателя;

$\bar{R}$ - средняя сумма баллов всех показателей.

После оценки показателей экспертами рассчитывается вес каждого показателя по формуле 3:

$$k_j = \frac{R_j}{\sum_{j=1}^n R_j}, \quad (3)$$

где R_j - сумма баллов j -го показателя;

$$\sum_{j=1}^n R_j$$

- итоговая сумма баллов всех показателей.

Приведем расчет определения весов показателей в таблице 18.

Таблица 18 – Определение весов показателей эффективности

Показатель	Эксперты							Сумма баллов	Вес, %
	1	2	3	4	5	6	7		
Процент снижения издержек на подбор персонала	10	8	9	10	10	9	10	66	8,3
Процент сотрудников, включенных в кадровый резерв	6	5	6	6	7	6	6	42	5,3
Количество сотрудников с индивидуальными карьерограммами	8	8	8	8	7	8	8	55	6,9
Процент уволившихся из числа кадрового резерва	10	10	9	10	10	10	10	69	8,7
ИТОГО:								794	100

Объективную оценку эффективности мероприятий по управлению карьерой может дать только комплексный анализ результатов измерения оценочных показателей по единой шкале. Каждый показатель измеряется в различных единицах (количество стажировок - в абсолютных; процент прошедших процедуру ассесмент-центр - в относительных, в %), то есть несравнимые единицы измерения нужно привести к общему знаменателю, каким и является единая шкала.

Как показал проведенный опрос специалистов и руководителей интерес к мероприятиям по управлению карьерой ежегодно увеличивается. Это обусловлено тем, что наличие в кадровом резерве подготовленных специалистов позволяет администрации значительно снизить затраты на подбор и адаптацию новых сотрудников, а также построить систему инвестиций в развитие персонала, что в свою очередь значительно повышает нематериальную мотивацию работников и способствует их закреплению в компании. Кроме того, наличие подготовленного кадрового резерва позволяет значительно снизить риски администрации при заболевании ключевых сотрудников или возникновении других непредвиденных обстоятельств.

2.3 Анализ состояния системы аттестации персонала

Управление персоналом не мыслимо без технологий и инструментов, с помощью которых осуществляются тонкие процедуры отбора, конкурсов, управление профессиональной и должностной карьерой государственного служащего, создания мотивационной среды. В числе наиболее важных инструментов работы с персоналом следует выделить оценку персонала.

Особенно актуальна задача объективной оценки персонала государственной службы в настоящее время. Практика формирующихся новых социально-экономических, правовых, трудовых и нравственных отношений в системе государственной службы настоятельно подталкивает руководителей к поиску наиболее эффективных, научно обоснованных и законных методов оценки персонала. Переход на контрактную систему найма на государственную службу требует внедрения систем оценок, которые бы поз-

воляли объективно представлять и результаты работы персонала, и процесс их деятельности, и целый ряд иных характеристик.

Продуманная и высокоэффективная система оценки персонала государственной службы выполняет ряд важных социальных функций. Она позволяет:

- снижать конфликты в коллективах, создавать благоприятные социально-психологические отношения между сотрудниками, руководителем и подчиненными;
- стимулировать работу персонала;
- устанавливать справедливое соотношение между количеством и качеством труда и денежным содержанием оплаты труда государственного служащего;
- получать информацию об уровне профессионального развития персонала государственной службы;
- наблюдать динамику изменения оцениваемых показателей и производить сравнение по группам должностей, структурным подразделениям.

В АО «Молочный комбинат» основным нормативно-регламентирующим документом, определяющим цели и задачи, сроки, категории аттестуемых и не подлежащих аттестации, порядок подготовки, проведения и принимаемые решения по ее результатам является «Положение о проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации». Положение отражает тот факт, что "аттестация - юридическая обязанность государственных служащих проходить в установленной организационно-правовой форме периодическую проверку их профессиональных и личностных качеств".

Этапы аттестации работников АО «Молочный комбинат» представлены на рисунке 8.

Этапы аттестации	Характеристика этапа
Предварительный этап	Оформляется распоряжение о формировании аттестационной комиссии. Составляется график проведения аттестации и список работников, подлежащих аттестации. Подготавливаются аттестационные листы. Информируется коллектив о сроках, целях, особенностях и порядке проведения аттестации
Этап оценки работника и его трудовой деятельности	В подразделениях, где работают аттестуемые, создаются экспертные группы. Проводится руководителем подразделения оценка уровня знаний, умений, навыков, качества и результатов труда работника. Заполняется отзыв
Этап проведения аттестации	Заседание аттестационной комиссии. Рассматриваются материалы, представленные на аттестацию. Заслушивание аттестуемых и их руководителей. Обсуждение материалов аттестации. Формирование заключений Заполняется аттестационный лист. Оформляется протокол.
Этап принятия решения по результатам аттестации	Информирование работников о результатах аттестации

Рисунок 8 – Этапы аттестации работников и их характеристика в АО «Молочный комбинат»

Положение направлено на совершенствование деятельности государственных органов по подбору, повышению квалификации и расстановке служащих, определению уровня их профессиональной подготовки и соответствия замещаемой государственной должности, а также решения вопроса о присвоении служащему квалификационного разряда (классного чина, дипломатического ранга). Положением установлены сроки аттестации, технологии ее организации (формирование комиссий, утверждение графиков, составление списка аттестуемых, подготовка отзывов), порядок обсуждения, оценки, принятия решений и оформления результатов аттестации.

Аттестация призвана способствовать повышению эффективности прохождения службы. По ее результатам могут быть предложены комиссией и реализованы руководителем государственного органа меры, способствующие карьере служащего: повышение в должности; присвоение классного чина, квалификационного разряда; увеличение надбавки за особые условия труда; включение служащего в резерв кадров; направление на переподготовку или повышение квалификации. На аттестационную комиссию возложено также проведение государственного квалификационного экзамена для присвоения классного чина, квалификационного разряда.

Принципиально важно, что Положением предусмотрено право аттестуемого заявить о несогласии с представленным отзывом о нем и перенесении аттестации на очередное заседание комиссии. В то же время требуют дальнейшего уточнения и решения вопросы правового обеспечения прав служащих на должностное и профессиональное развитие, установления мер против использования аттестации для расправы с неугодными работниками.

Работники проходят аттестацию в АО «Молочный комбинат», согласно положения, не чаще одного раза в три

года. Перед аттестацией проходит подготовительный этап, на котором издается распоряжение о проведении аттестации, создается комиссия, уведомляются сотрудники. После назначается время и дата аттестации. Проводится аттестация. По итогам готовится справка о результатах аттестации.

Справка о результатах аттестации, проведенной в 2021 г. в АО «Молочный комбинат», приведена в таблице 19.

Таблица 19 – Результаты аттестации работников АО «Молочный комбинат»

Основные результаты	Данные на 15.04.2021
Подлежало аттестации, всего	32
Признаны соответствующими должности	27
Признаны соответствующими должности и рекомендованы к включению в кадровый резерв для в порядке должностного роста	3
Признаны соответствующими должности при условии успешного прохождения профессиональной переподготовки или повышения квалификации	1
Признаны не соответствующими должности	1
Не представлено к аттестации по причине болезни, отпуска, командировки	0
Не представлено к аттестации в связи с достижениям пенсионного возраста	0

После составления справки готовится проект приказа по итогам аттестации, где говорится о факте проведения аттестации, утверждаются результаты работы аттестационной комиссии, определяются обязанности различных должностных лиц по реализации решений комиссии, утверждается план мероприятий по работе с кадрами руководителей и специалистов. Обычно на практике процент

отрицательных решений аттестационных комиссий составляет 0,3 - 0,5%.

Важным и ответственным мероприятием в подготовке к аттестации является информационно-разъяснительная работа. Она предусматривает изучение руководящим составом, работниками кадровых служб, руководителями структурных подразделений и членами аттестационной комиссии директивных и нормативных документов по аттестации, доведение до каждого работника целей, роли и порядка проведения аттестации, а также возможных кадровых решений по ее результатам.

Благодаря проводимой в АО «Молочный комбинат» аттестации удалось получить такие положительные результаты, как: повысить вклад работников посредством их осознания связи аттестации и конечной оплаты труда, мотивация развития персонала, совершенствование персонала. Наряду с вышеперечисленным, аттестация не достигла таких целей, как получение совершенных критериев отбора персонажа и рациональная расстановка кадров.

Для оценки эффективности существующей системы аттестации, ее соответствия рыночным условиям, получения информации об отношении работников к проблеме оценки руководителей и специалистов был проведен анкетный опрос работников соответствующих должностей. Для проведения опроса была разработана анкета. В качестве объекта исследования были выбраны специалисты различных категорий АО «Молочный комбинат». В опросе принял участие 41 респондент. Их распределение в зависимости от занимаемой должности представлено в таблице 20.

Таблица 20 – Распределение респондентов по категориям

Категория	Число опрошенных, чел	Удельный вес, %
Специалисты управленческого состава	5	12,2
Специалисты производственных подразделений	15	36,6
Руководители	8	19,5
Производственный персонал	13	31,7
Всего	41	100,0

На характер ответов могли повлиять такие показатели опрашиваемых, как пол, возраст, семейное положение. Именно в целях демпфирования влияния данных факторов мы стремились обеспечить репрезентативность выборки по вышеперечисленным показателям, охватив возможно большее число респондентов с данными характеристиками.

Значительная часть опрошенных (81%) работают в АО «Молочный комбинат» более 3 лет, что свидетельствует о знании специфики, наличии опыта и квалификации, позволяющих компетентно оценивать соответствующие аспекты поставленной перед ними проблемы в рамках нашего исследования.

При проведении анкетного опроса были поставлены следующие задачи:

- дать оценку удовлетворенности своей работой и сложившейся системой аттестации;
- исследовать требования работников к характеру и содержанию труда, сравнить их с качествами, присущими труду респондентов;
- оценить социально-психологический климат в коллективе;
- выявить причины неудовлетворенности трудом.

- найти резервы производительности труда и меры, способствующие ее повышению;
- проследить влияние оценки деятельности на ее результативность;
- оценить адекватность и эффективность проводимой в администрации аттестации.

Обратимся к результатам исследования и анализу данных, полученных при анкетном опросе. Одним из важных факторов, обуславливающих возможность реализации имеющегося потенциала работников, является их удовлетворенность своей работой на данном предприятии, на данном рабочем месте. Основываясь на социологическом опросе, приведем оценки степени удовлетворенности специалистов АО «Молочный комбинат» своей работой (таблица 21).

Таблица 21 – Степень удовлетворенности опрошенных своей работой

Варианты ответов	Число опрошенных, чел	Удельный вес, %
Работой очень доволен	4	9,7
Работой скорее доволен, чем не доволен	25	60,9
Работой скорее не доволен, чем доволен	10	24,5
Работой очень недоволен	2	4,9
Всего	41	100

Подавляющее большинство (около 70%) полностью или частично удовлетворены своей работой. Большая доля неудовлетворенных своей работ приходится на специалистов 2 категории. К основным причинам неудовлетворенности работой можно отнести: несоответствие требованиям к работе с реальностью, плохая организация рабочего места, нездоровый социально-психологический климат коллектива, проблемы, с которыми работник сталкивается в

процессе решения поставленных задач и низкая заработная плата.

Начнем рассмотрение данной проблемы с организации рабочего места. Подавляющее большинство отметили хорошую организацию рабочих мест. Так, 8 человек (18,4%) отметили, что условия труда благоприятные; 5 человек (11,3%) отметили, что рабочее место оборудовано по последнему слову техники, 14 человек (34%) обладают свободным доступом к компьютеру или персональным компьютером на рабочем месте, однако 5 человек (11,3%) посетовали на неудовлетворительное состояние бытовых помещений и лишь 2 человек (5,7%) отметили тяжелые условия труда и 4 человек (8,5%) - плохое оборудование рабочего места. Таким образом, можно отметить, что влияние данного фактора на неудовлетворенность работой незначительно.

Социально-психологические аспекты управления долгое время оставались в стороне от основных направлений исследования содержания управленческой деятельности. Во многом это объясняется слаженностью экономической интерпретации указанной области исследования, однако влияние социально-психологического климата на состояние и работоспособность сотрудника значительно, так как 17 респондентов (41,3%) работает в большом коллективе, 12 человека из числа анкетированных (29,7%) работают в коллективе до 10 человек, и лишь 18 человек ответили, что практически не контактируют в течение рабочего дня с коллегами и подчиненными. Что же касается состояния социально-психологического климата в коллективе, лишь 3 человека (2,1%) из опрошенных чувствуют себя «не в своей тарелке», 8 человек (18,4%) отмечают, что возможны конфликты, а подавляющее большинство 16 чел. (41%) - оценивают социально-психологический климат как благоприятный.

В качестве основных проблем, с которыми сталкивается работник в процессе труда, опрошенные выделяли такие как нехватка времени (16 чел. 39%), проблемы, вызванные неэффективным трудом вспомогательного персонала (10 чел. - 25,5%), непонимание конечной цели выполнения конкретных задач (13 чел, - 32,6%), затрудненный доступ к информации (3 чел. – 6,4%). Отсутствие всякого рода проблем отметили 14 человек (32,6%), что, на наш взгляд, является достаточным свидетельством того, что не данный фактор обуславливает неудовлетворенность работой.

Сравним качества, присущие реальному процессу труда, в котором участвуют респонденты, и качества, которыми труд, по их мнению должен обладать.

Данные показывают, что характер труда не оправдывает ожиданий работников в том плане, что он нерегламентированный во времени, с большим количеством непосредственных руководителей, высокой степенью ответственности и в то же время без возможности творческого подхода к принятию решений. Среди анкетированных выделилась группа в количестве 6 человек (11,3%), которые утверждают, что характер труда значения не имеет, главное для работника - высокий заработок.

По вопросу «Появлялось ли у Вас в последнее время желание сменить работу?», 2 человек (5,7%) затруднились ответить, 7 человек (17,7%) ответили положительно, 16 человека (38,1%) ответили, что оно возникает периодически, и также 14 человека ответили, что подобного желания у них не возникает. Таким образом, можно сделать вывод о неудовлетворенности некоторых работников характером и содержанием своего труда. Однако, как уже отмечалось ранее, текучесть в администрации находится на допустимом уровне.

Далее был рассмотрен непосредственно процесс аттестации работников в АО «Молочный комбинат». В частности, нас интересовала процедура подготовки к аттестации. Уровень качества проведения подготовительного этапа респонденты оценили следующим образом: 13 человек (32,62%) ответили, что выделить подготовительный этап в самостоятельный достаточно сложно, так как в администрации не ведется разъяснительной работы относительно целей проведения аттестации и критериев оценки, применяемых в процессе аттестации. С ними не согласились в общей сложности 7 человека (16,31 %). На данный опрос затруднились ответить более половины опрошенных.

В анкету были включены вопросы относительно реальной оценки профессиональных и личностных качеств сотрудников отделения. Анализ полученных данных показывает (рисунок 9), что при оценке профессионализма рассматриваются лишь формальные его стороны – 6 человек (14,18%); не существует четкого критерия оценки профессиональных качеств - 13 человека (31,21%); вопросы относительно профессиональной компетентности недостаточно проработаны - 11 человек (26,95%); профессиональная компетентность оценивается зачастую при помощи теоретических вопросов, знание которых на практике является лишним – 12 человек (27,66%).

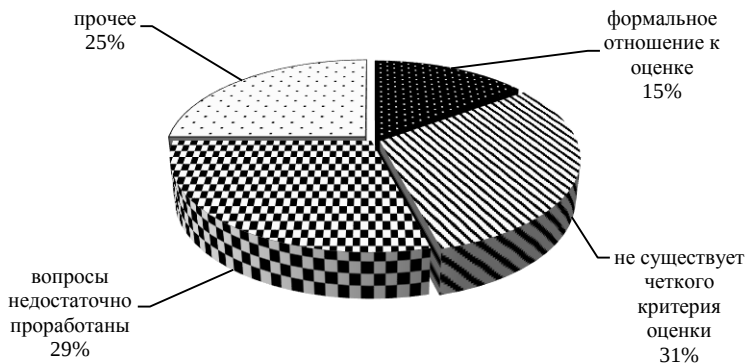


Рисунок 9 – Результаты ответа на вопрос «Как при аттестации оценивается Ваш профессионализм»

Анализ процесса оценки личностных качеств при аттестации не отличается кардинально от вышеприведенных данных относительно оценки профессиональных качеств: личностные качества оцениваются при помощи тестов - 3 человека (7,09%); при помощи вопросов, позволяющих выявить наличие определенных личностных черт – 22 человека (53,9%); при помощи построения ситуаций, деловых игр 3 человека (8,5%); никаким образом - _ оцениваются, так как не являются важными - 10 человек (25,53%). При таком расхождении и способах оценки мы смеем предположить, что все-таки оценка личностных качеств ведется при помощи вопросов, позволяющих оценить наличие определенных черт, потому что к данной версии склоняется более половины опрошенных. Но тот факт, что более четверти убеждены в отсутствии оценки личностных качеств, настораживает. В первую очередь это говорит о том, что результатам данной оценки не придается должного значения; внимание работника не акцентируется на данные, помученных, при подобной оценке; а возможно, в ряде случаев она и не ведется (рисунок 10).



Рисунок 10 – Варианты ответов на вопрос об адекватность оценки

Далее работникам предлагалось оценить адекватность оценки, проводимой при аттестации: 4 человек (9,93%) не смогли ответить на данный вопрос; 5 человек (12,0%) ответили, что механизм аттестации четко продуман и отлажен; подавляющее большинство 32 человека (78,01%) считают, что механизм и методики аттестации нуждаются в пересмотре и корректировке.

Основными недостатками аттестации на сегодняшний день являются отсутствие отработанной методики, позволяющей дать аттестуемому комплексную оценку. Многие оценки становятся нежизнеспособными, потому что они плохо разработаны, в частности, базируются на неправильных критериях оценки либо громоздких методах. Относительно методов аттестации были получены следующие результаты: 135 человек (96,4%) респондентов ответили, что на предприятии используется лишь балльный метод оценки (рисунок 11).

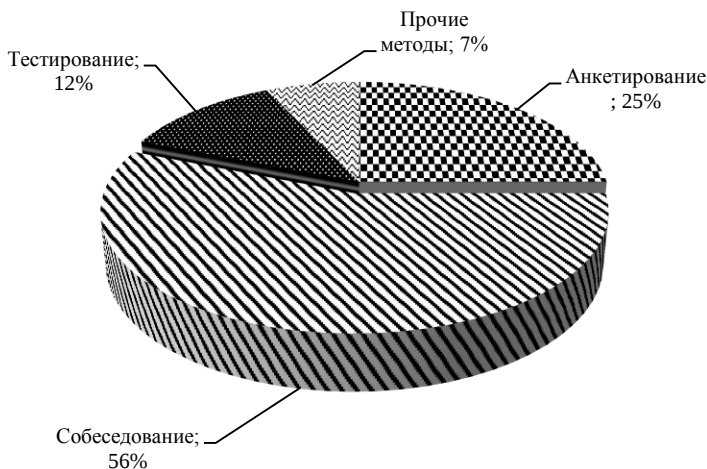


Рисунок 11 – Методы используемые при аттестации персонала в АО «Молочный комбинат»

Как абсолютно правильные, критерии оценили 2 человека (4,2%), 5 человек (12,7%) также считают, что критерии правильные, однако неконкретные, с их помощью очень сложно проследить специфику того или иного труда; 7 человек (17,02%) их оценили как достаточно пространные; 14 человек (34,04%) отметили, что критерии являются сложными для понимания и громоздкими; 13 человек (31,92%) затруднились ответить на данный вопрос. Полученные результаты можно расценивать как признание работниками неудовлетворительного выбора критериев аттестации.

Но даже если системы оценки разработаны хорошо, проблеме могут возникнуть, когда лица, производящие оценку, плохо подготовлены. Включение в аттестационные комиссии лиц, не способных разобраться в специфике деятельности аттестуемых и принимающих решения большей частью на основе эмоций, личных отношений, а не существа дела; слабое моральное и материальное поощрение

членов комиссии; их зависимость от администрации также являются значительными проблемами, возникающими при проведении аттестации. Неадекватная подготовка лиц, производящих оценку может привести к ряду вопросов, связанных со стандартом оценки, так называемым эффектом ореола, излишней снисходительностью или требовательностью, усреднением оценок, излишней акцентировкой "свежих впечатлений" и, наконец, личной предвзятостью. Именно это и обусловило выбор следующего вопроса пашей анкеты. На вопрос «Может ли аттестационная комиссия адекватно Вас оценить при аттестации?» были получены следующие ответы: 4 человека (8,51%) считают, что аттестационная комиссия состоит из специалистов, которые имеют реальную возможность адекватно оценить сотрудников; 5 человек (9,93%) также считают, что состав аттестационной комиссии сформирован грамотно, но слишком непродолжительным является контакт членов комиссии и аттестуемого, что мешает объективности оценки; 21 человека (51,77%) склоняются к тому, что основным недостатком аттестационной комиссии является отсутствие в ее составе специалистов, знакомых со спецификой работы аттестуемых; 21 человек (43,9%) знакомы с членами аттестационной комиссии, что на наш взгляд, является существенной проблемой при получении реального представления о результативности работы оцениваемого, так как здесь неизбежна ориентация на межличностные отношения, а это способствует возникновению предвзятости при оценке; 13 человек (33,33%) также придерживаются мнения относительно предвзятости аттестационной комиссии (однако из-за включения в нее непосредственного руководителя); и 4 человек (8,5%) затруднились ответить на данный вопрос.

Основной причиной неадекватной оценки, по нашему мнению, является наличие определенных установок оценивающего. Руководитель часто замечает в оцениваемом сотруднике лишь то, что укладывается в уже сложившийся у него стереотип. Уровень компетентности наших руководителей, к сожалению, не соответствует тем требованиям, которые предъявляет процесс оценки персонала. Аттестация в этой связи является достаточно сложной процедурой. Оценка, проводимая хорошо подготовленным руководителем, способным точно, ясно и ярко охарактеризовать оцениваемого, имеет большое практическое значение. Увы такой возможностью обладают лишь немногие из тех, кто должен оценивать своих подчиненных. Начальник должен обладать, способностью точно оценивать работу, не основывать свою оценку на личном отношении к подчиненному. Существует, по крайней мере, три способа снижения влияния негативных факторов на адекватность оценки персонала: уяснить проблему; выбрать наиболее подходящий метод оценки; обучить оценивающих.

Таким образом, были выявлены слабые стороны существующей в АО «Молочный комбинат» методики аттестации, основными из которых являются:

- недостаточный уровень качества подготовки к аттестации;
- несовершенные критерии для оценки профессиональных качеств (теоретические вопросы для оценки недостаточно проработаны и зачастую на практике являются излишними; как правило, оценивается лишь формальная сторона профессионализма);
- оценке личных качеств не уделяется должного внимания;
- критерии для оценки работника не являются объективными (они достаточно обширные, неконкретные и сложные для понимания);

- неадекватная подготовка лиц, производящих оценку (отсутствие в ее составе специалистов, знающих специфику работы аттестуемых);

- механизм и методика аттестации нуждаются в пересмотре и корректировке.

3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ НОВЫХ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

3.2 Внедрение автоматизированной системы документационного обеспечения системы управления персоналом

Кадровый документооборот – это создание кадровых документов или получение их от других организаций, их принятие, обработка, передача в архив. Движение документов в системе управления персоналом регламентируется графиком документооборота. В ОАО «Молочный комбинат» данный вид документа отсутствует. Поэтому нами предложен руководителю службы управления персоналом график документационного обеспечения системы управления персоналом, фрагмент которого будет рассмотрен ниже.

График документооборота – это график или схема, которые описывают движение документов на предприятии от момента их создания до момента передачи на хранение.

Унифицированной формы графика документооборота нет. Каждая организация составляет график самостоятельно, исходя из особенностей деятельности.

Разрабатывать график кадрового документооборота должен инспектор службы управления персоналом, а утверждать руководитель предприятия.

График должен устанавливать рациональный документооборот, т.е. предусматривать оптимальное число подразделений и исполнителей для прохождения каждого документа, определять минимальный срок его нахождения в подразделении.

Правильное составление графика документооборота и его соблюдение способствуют оптимальному распределению должностных обязанностей между работниками, укреплению контрольной функции и обеспечивают своевременность получения необходимых документов.

Ответственность за соблюдение графика документооборота, а также за своевременную и качественную разработку документов, своевременную передачу, за достоверность содержащихся в документах данных несут лица, создавшие и подписавшие эти документы.

Контроль за соблюдением исполнителями графика документооборота в организации осуществляет руководитель подразделения. Целесообразно вручить каждому работнику выписку из графика документооборота, в которой перечислены документы, относящиеся к сфере его деятельности.

Статические графики документооборота представляют собой порядок оборота каждого вида документа в коммерческой организации, начиная от его получения или создания, регистрации, утверждения, передачи, текущего хранения, постоянного хранения и заканчивая его уничтожением или сдачей в архив. В разных организациях эти графики отличаются друг от друга только составом документов, специфических для каждой коммерческой фирмы. Однако статические графики документооборота позволяют определять общую совокупность документов, используемых в организации. Статические графики документооборота могут составляться отдельно по каждому разделу и участку бухгалтерского учета.

В статическом графике документооборота можно выделить семь основных этапов обращения каждого документа:

- составление документа в момент совершения хозяйственной операции согласно требованиям, предъявляемым к его оформлению;

- передача документа из соответствующего отдела в службу управления персоналом, где контролируются своевременность и полнота сдачи его для учетной обработки;

- проверка менеджером службы управления персоналом принятых документов по форме (проверяются полнота и правильность оформления, заполнение обязательных реквизитов);

- проверка принятых документов менеджером службы управления персоналом по содержанию (законность документированных операций, логическая увязка отдельных показателей);

- арифметическая проверка первичного документа;

- обработка документа в службе управления персоналом;

- сдача и оформление документов в архив.

График включает четыре раздела: создание документа, проверка документа, обработка документа, передача документа в архив. Каждый раздел содержит специфические рубрики: в первом указываются количество экземпляров, ответственный за выписку, ответственный за оформление, ответственный за исполнение, срок исполнения; во втором - ответственный за проверку, кто представляет, порядок представления, срок представления; в третьем - исполнитель и срок исполнения; в четвертом - исполнитель и срок передачи.

Документооборот и кадровое делопроизводство взаимосвязаны и взаимозависимы. В соответствии с названным стандартом делопроизводство - это «отрасль деятельности, обеспечивающая документирование и организацию работы с официальными документами» (пункт 2.1.1. ГОСТ Р 51141-98).

Соответственно, кадровое делопроизводство - это более узкое понятие, подразумевающее организацию работы с документами, которые касаются кадровых вопросов. Кадровая документация - совокупность форм (документов), отражающих наличие и движение персонала.

В соответствии с государственным стандартом понятие «документ» определяется как «зафиксированная на материальном носителе информация с реквизитами, позволяющими ее идентифицировать» (подпункт 3 пункта 2.1. ГОСТ Р 51141-98).

Документированная информация составляет основу управления. Информация фиксируется в документах, которые придают ей организационную форму и перемещают во времени и пространстве. Документы и документированная информация лежат в основе управленческих решений и являются их материальным воплощением, обеспечивают юридической силой.

Можно сделать вывод о том, что понятия «управление», «делопроизводство», «кадровое делопроизводство», «документ» органически взаимосвязаны.

Итак, кадровое делопроизводство – это отрасль деятельности, документирующая трудовые отношения. Кадровая документация фиксирует информацию о наличии и движении персонала, в результате все кадровые процедуры приобретают документальное оформление.

Движение персонала - одна из базисных категорий управления персоналом, под которой, как правило, понимают:

- прием на работу;
- перевод на другую работу;
- предоставление отпуска;
- увольнение.

Документальное оформление кадровых процедур - неотъемлемая обязанность любого работодателя независимо от масштабов его деятельности и организационно-правовой формы.

К сожалению, сегодня не все руководители уделяют должное внимание и значимость «бумажному управлению». Часто об учете кадров и кадровой документации руководители вспоминают только тогда, когда с проверкой приходят сотрудники контролирующих органов или бывший работник обращается с иском в суд. В таких крайних случаях исправление сложившейся ситуации требует значительных финансовых и временных затрат, которые далеко не всегда являются залогом успеха в суде и вряд ли помогут избежать привлечения работодателя, соответствующих должностных лиц или организации к ответственности.

Именно поэтому так важно установить правильное ведение кадровой документации, в том числе провести оформление трудовых отношений в соответствии с действующим трудовым законодательством.

В качестве примера рассмотрим, предлагаемый для внедрения нами, фрагмент графика документооборота службы управления персоналом ОАО «Молочный комбинат» (таблица 22).

Важность кадровой документации подтверждается, прежде всего, тем, что любой кадровый документ фиксирует юридически значимые факты, которые являются основанием совокупности корреспондирующих друг другу прав и обязанностей работника и работодателя. Например, должностная инструкция является документом, подтверждающим правомочия того или иного должностного лица на совершение юридически значимых действий, входящих в его должностные обязанности.

Таблица 22 – Фрагмент графика документооборота службы управления персоналом ОАО «Молочный кобинат»

Наименование	Составление документа				Оформление документов			
	Основание	Исполнитель	Срок исполнения	Кол во экземпляров	Согласование	Подписание	Утверждение	Ознакомление
Заявление о приеме на работу	Инициатива работника	Работник	По инициативе работника	1		Работник		
Трудовой договор		Инспектор СУП		2 идентичных				Работник (руководитель)
Приказ о приеме на работу	Заявление, трудовой договор	Секретарь	В день вступления в должность	2		Руководитель организации		Руководители структурных подразделений
Табель учета рабочего времени	Приказ о приеме на работу	Табельщик	После подписания приказа	1		Секретарь, инспектор СУП		
Личная карточка работника Т2	Приказ о приеме на работу	Инспектор СУП	После подписания приказа	1		Инспектор СУП		

Ведение кадрового делопроизводства позволяет эффективно решить сразу несколько задач:

- документально оформить трудовые отношения, формализовать кадровые процедуры;

- построить стройную систему управления персоналом, отвечающую стратегическим задачам управления. Это удобный инструмент, с помощью которого можно выстроить и закрепить документально единые принципы корпоративных отношений;

- регламентировать взаимоотношения работника и работодателя. Введение кадровых документов позволяет добиться «баланса интересов» работодателя и работников путем четкой регламентации: чем конкретно должен заниматься каждый работник (например, в должностных инструкциях) и каковы функции работодателя;

- создать организационно-правовые основы трудовых отношений, как для работников, так и для работодателя. С одной стороны кадровые документы поддерживают интересы работодателя, а с другой - направляют его для недопущения игнорирования требований трудового законодательства. Наличие грамотно составленных кадровых документов взаимовыгодно обеим сторонам трудового договора;

- разрешить трудовые споры. Очень часто от качества оформления кадровых документов зависит успех позиции работодателя при возникновении конфликтных ситуаций, особенно когда кадровая документация выступает как одно из письменных доказательств в судебном разбирательстве по трудовым спорам.

Большое значение имеет понятный всем «путь» документа – от его создания до сдачи в архив. Вся система кадровой документации устанавливает определенные «правила игры», при соблюдении которых сотрудники чув-

ствуют стабильность, а администрация значительно повышает управляемость персонала. Нельзя не признать, что максимально точная регламентация круга прав и обязанностей отвечает интересам обеих сторон трудовых отношений.

Графически движение документов представлено на рисунке 12.

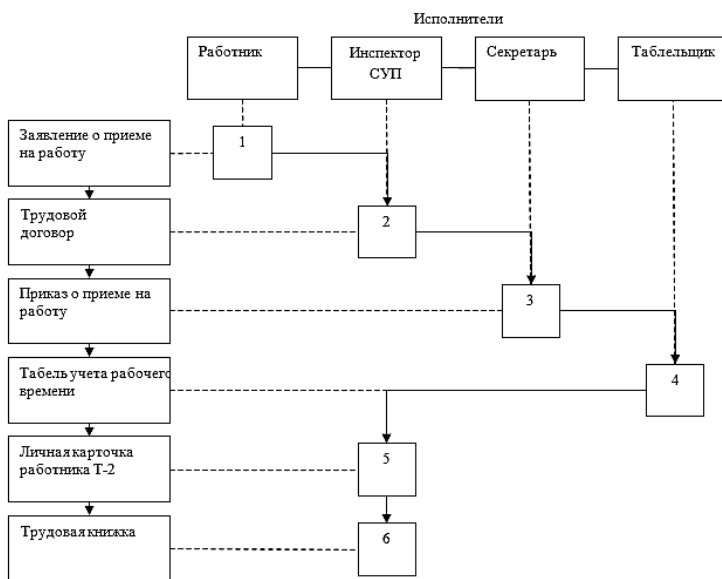


Рисунок 12 – Схема движения документов при приеме на работу

По целевой принадлежности выделяют две больших группы кадровых документов:

- документы по учету личного состава работников, к которым относятся приказы о приеме на работу, переводе на другую работу, предоставлении отпуска, увольнении, личная карточка работника и другие. Основная часть документов по личному составу вошла в состав унифицированных форм первичной учетной документации по учету

труда и его оплаты, утвержденных Постановлением Госкомстата Российской Федерации от 5 января 2004 года №1 «Об утверждении унифицированных форм первичной учетной документации по учету труда и его оплаты»;

- вторую группу составляют документы, связанные с осуществлением функций по управлению персоналом и организацией труда (Правила внутреннего трудового распорядка, Положение о структурном подразделении, должностные инструкции, Структура и штатная численность, Штатное расписание). В «Общероссийском классификаторе управленческой документации» ОК 011-93, утвержденном Постановлением Госстандарта Российской Федерации от 30 декабря 1993 года №299, эти документы получили название «документация по организационно-нормативному регулированию деятельности организации, предприятия».

Кроме того, документирование трудовых отношений занимает важное место в трудовом законодательстве. Трудовой кодекс Российской Федерации устанавливает необходимость документирования трудовых правоотношений:

- трудовой договор должен быть заключен в письменной форме;

- прием на работу оформляется приказом (распоряжением) работодателя, с которым работник знакомится под роспись;

- на всех работников ведутся трудовые книжки;

- по письменному заявлению работника работодатель обязан не позднее трех рабочих дней со дня подачи этого заявления выдать работнику копии документов, связанных с работой (копии приказа о приеме на работу, приказов о переводах на другую работу, приказа об увольнении с работы; выписки из трудовой книжки; справки о заработ-

ной плате, о начисленных и фактически уплаченных страховых взносах на обязательное пенсионное страхование, о периоде работы у данного работодателя и другое);

- обязательное издание приказа (распоряжения) о применении дисциплинарного взыскания;

- прекращение трудового договора оформляется приказом (распоряжением) работодателя.

Динамические графики документооборота представляют собой организационную структуру конкретной организации с наложенной на нее схемой обмена документами. Составление динамических графиков документооборота требует скрупулезного изучения движения документов от исполнителя к исполнителю и фиксации этого движения. Динамический график документооборота отличается от статического тем, что документы, формируемые специалистом одного подразделения и не использующиеся специалистами другого подразделения, в нем не указываются.

Для совершенствования системы документационного обеспечения в ОАО «Молочный комбинат» необходимо внедрить автоматизированную систему документационного обеспечения, которая должна связать воедино различные области документооборота - обеспечить единую регистрацию всех документов, сократить объем нерегистрируемой внутренней корреспонденции, обеспечить возможность разбивки документов по группам и самостоятельной настройки на особенности работы с отдельными видами документов. Последнее особенно важно, поскольку технологические процессы и взаимодействия между подразделениями имеют свойство меняться. Также к числу требований относится возможность быстрого и удобного поиска документов, возможность связывания документов, и гибкая система разграничение прав доступа к информации.

Автоматизация документооборота, на сегодняшний день, стала не просто средством оптимизации внутренних процессов организации, а насущной необходимостью в условиях жесткой конкуренции. Именно автоматизация документооборота дает новые возможности любой организации по ускорению работы, позволяет опередить конкурентов при принятии как оперативных, так и стратегических решений.

На сегодняшний день автоматизация документооборота также необходима, как автоматизация бухгалтерского учета в середине девяностых годов. Причин этому много. Во-первых, информацию необходимо обрабатывать как можно быстрее и качественнее, подчас информационные потоки не менее важны, чем материальные. Во-вторых, утеря информации или ее попадание в чужие руки может обойтись весьма дорого. Можно выделить ряд проблем, общих для тех, организаций, где работа с документами ведется традиционным способом:

- документы теряются;
- накапливается множество документов, назначение и источник которых неясны;
- документы и информация, содержащаяся в них, попадает в чужие руки;
- тратится масса рабочего времени на поиск нужного документа и формирование тематической подборки документов;
- создается несколько копий одного и того же документа - на бумагу и копирование документов тратится немало средств;
- на подготовку и согласование документов тратится много времени.

Внедрение системы электронного документооборота позволяет решить все эти проблемы, а также:

- обеспечит слаженную работу всех подразделений;

- упростит работу с документами, повысит ее эффективность;

- повысит производительность труда сотрудников за счет сокращения времени создания, обработки и поиска документов;

- повысит оперативность доступа к информации;

- позволит разграничить права доступа сотрудников к информации.

Существуют следующие классы систем:

- системы автоматизации делопроизводства и документооборота;

- системы управления потоками работ;

- системы организации и управления архивами документов;

- системы электронного управления документами.

Каждая система решает определенный класс задач. Так, от системы автоматизации делопроизводства не следует ждать полноценной маршрутизации потоков работ.

Анализ рынка автоматизированных систем документооборота выявил, что система автоматизации делопроизводства и документооборота 1С Документооборот отвечает предъявленным требованиям. Положительным моментом при выборе данной системы послужило то, что система 1С Документооборот была внедрена более чем 1200 компаний, учреждений и организаций в России и странах СНГ, некоторые из них:

- Совет Федерации Федерального Собрания Российской Федерации;

- Министерство Транспорта Московской области;

- Администрация Тульской области;

- банк «Возрождение»;

- ОАО «Таттелеком».

1С:Документооборот – современная ECM (Enterprise Content Management). Решение соответствует ГОСТам,

требованиям законодательства, отечественным традициям работы с документами и контроля исполнения.

1С:Документооборот предоставляет много дополнительных инструментов для автоматизации совместной работы, процессного учета и управления, управления проектами. Это особенно актуально в условиях удаленной работы сотрудников.

Программа 1С:Документооборот позволяет:

- на 30-70% повысить исполнительскую дисциплину, так как вводится контроль. Вы будете знать где, у кого документ и на каком «этапе» он завис;
- в 2-5 раз ускорить согласование договоров.
- на 100% исключить потерю данных – у вас будет полный учёт и регистрация документов от государственных и контролирующих органов, с последующим отслеживанием исходящих сообщений.
- мгновенно находить необходимые документы.

Общая функциональность системы 1С:Документооборот представлена на рисунке 13.

Возможности	ПРОФ	КОРП	Для государственных учреждений
Учет входящих документов	✓	✓	✓
Учет исходящих документов	✓	✓	✓
Учет внутренних документов	✓	✓	✓
Учет договоров	✓	✓	✓
Ведение учета по номенклатуре дел	✓	✓	✓
Автоматическая генерация регистрационных номеров	✓	✓	✓
Настройка правил учета документов в разрезе видов документов	✓	✓	✓
Сканирование документов	✓	✓	✓

Рисунок 13 – Общая функциональность системы 1С:Документооборот

Система 1С Документооборот, разработанная компанией «Первый бит» – комплексное промышленное решение, обеспечивающее автоматизацию процессов делопроизводства, а также ведение полностью электронного документооборота организации.

Сравнительная характеристика версий системы 1С:Документооборот представлена на рисунке 14.

Возможности	ПРОФ	КОРП	Для государственных учреждений
Штрихкодирование документов и файлов	×	✓	✓
Потоковое сканирование с автоматическим распознаванием штрихкодов	×	✓	✓
Печать регистрационного штампа	×	✓	✓
Принятие задач к исполнению	×	✓	✓
Настройка и использование условий маршрутизации	×	✓	✓
Периодические бизнес-процессы	×	✓	✓

Рисунок 14 – Сравнительная характеристика версий системы 1С:Документооборот

Система эффективно используется как в небольших коммерческих компаниях, так и в распределенных холдинговых или ведомственных структурах.

Система 1С Документооборот обеспечивает как автоматизацию классического делопроизводства, так и полноценное управление электронными документами. Это позволяет создать решение для комплексной автоматизации любого уровня, а также плавно и без риска осуществлять переход к современным технологиям управления.

В зависимости от потребностей заказчика на основе системы можно реализовать:

- автоматизацию традиционного (бумажного) делопроизводства;

- полностью электронный документооборот (внедрение безбумажных технологий);
- смешанный бумажно-электронный документооборот.

1С Документооборот представляет собой гибко настраиваемый продукт, который обладает широкими возможностями для адаптации под особенности любой организации.

Соблюдение требований регламентов и внутренних стандартов в области управления документами и информационной безопасности.

Система 1С Документооборот обладает практически неограниченной масштабируемостью – возможностью «увеличения охвата» и включения новых пользователей. В ней могут одновременно работать от единиц до нескольких тысяч пользователей.

Система документооборота предприятия 1С Документооборот обеспечивает управление документацией на основе требований как российской, так и международной нормативной базы ДОУ и информационной безопасности. Требования к организации как традиционного, так и электронного документооборота содержатся в законодательстве РФ (ФЗ «Об информации, информационных технологиях и защите информации», «Об электронной цифровой подписи», «О государственной тайне», «О коммерческой тайне», «О персональных данных», «Об архивном деле в РФ» и др.), национальных стандартах РФ (ГОСТ Р ИСО 15489-1-2007. Управление документами – Общие требования; ГОСТ Р 6.30-2003. Унифицированная система организационно-распорядительной документации – Требования к оформлению документов; ГОСТ Р 52294–2004. Управление организацией. Электронный регламент административной и служебной деятельности. Основные положения; ГОСТ Р ИСО/МЭК 17799-2005. Информационные

технологии – Практическое руководство по управлению информационной безопасностью; Серия стандартов ГОСТ Р ИСО/МЭК 15408. Информационная технология. Методы и средства обеспечения безопасности. Критерии оценки безопасности информационных технологий (части 1-3); ГОСТ Р 34.10–2001. Криптографическая защита информации. Процессы формирования и проверки электронной цифровой подписи) и иных нормативно-методических документах (государственная система документационного обеспечения управления, типовая инструкция по делопроизводству в федеральных органах исполнительной власти).

Рассмотрим основные функции, реализованные в системе 1С Документооборот (рисунок 15).



Рисунок 15 – Реализация кадрового ЭДО

Технологии внедрения 1С:Документооборот обеспечивает проектное внедрение, которое основывается на проектных стандартах и гарантиях. Представляет собой комплексное внедрение «под ключ» и подходит для крупных предприятий и организаций. Сбалансированное внед-

рение, которое объединяет в себе преимущества различных проектных подходов. Позволяет в кратчайшие сроки достичь цели проекта и получить готовую автоматизированную систему. Консультационное внедрение, подходит для небольших организаций с малым количеством пользователей, готовых работать на типовом функционале 1С.

В «1С:Документообороте 8» поддерживаются все три вида электронной подписи: простая, усиленная и квалифицированная.

Электронная подпись используется для удостоверения целостности документа и авторства подписавшего. Усиленная и квалифицированная подписи могут использоваться также и для шифрования файлов.

Прежде чем приступить к работе с документом, его необходимо ввести в систему, т.е. зарегистрировать. Регистрируются как поступившие извне, так и созданные внутри организации документы: письма, приказы, договоры, обращения граждан и прочее.

При регистрации формируется регистрационно-контрольная карточка (РК), в которую заносятся сведения о документе, и система автоматически присваивает номер в соответствии с заданным шаблоном. РК содержит полный набор метаданных и реквизитов, предусмотренных стандартами российского делопроизводства. К карточке могут быть прикреплены файлы, содержащие тексты или графические образы самих документов (рисунок 16).

Для отражения ведомственной или отраслевой специфики состав полей РК может быть расширен за счет создания дополнительных реквизитов. Для отражения ведомственной или отраслевой специфики состав полей РК может быть расширен за счет создания дополнительных реквизитов.

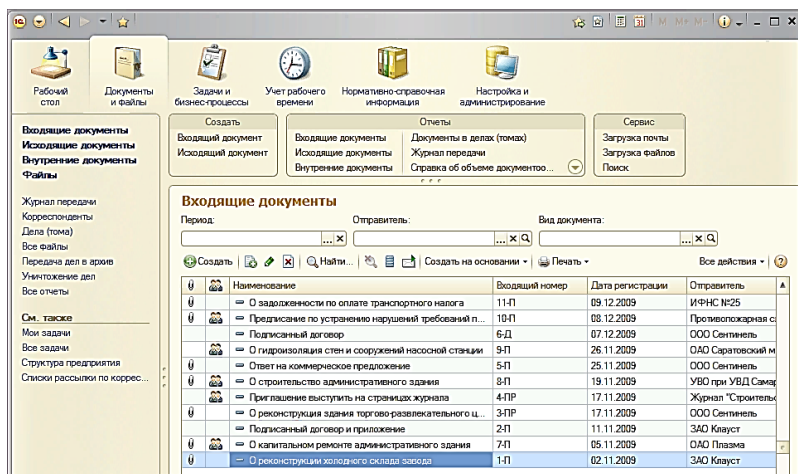


Рисунок 16 – Регистрация документов в системе
1С Документооборот

Система позволяет в автоматизированном режиме регистрировать переданные по электронной почте документы, в том числе снабженные электронной цифровой подписью (ЭЦП). Для документов, которые готовятся с помощью MS Word и Excel, также реализована упрощенная процедура регистрации прямо из привычной для пользователя среды редактора.

Для облегчения и ускорения процедуры регистрации используются следующие инструменты:

- задание автоматически заполняемых значений реквизитов;
- заполнение реквизитов путем выбора нужного значения из заранее настроенного справочника;
- перечень наиболее часто используемых стандартных текстов;
- установление ссылок на другие документы;
- отнесение документа к тематическим рубрикам и др.

Работа с поручениями (выдача, исполнение и контроль). Система обеспечивает работу с несколькими видами поручений:

- резолюция – поручение, выдаваемое уполномоченным должностным лицом на основании документа;
- пункт – поручение, содержащееся в тексте самого документа и не имеющее конкретного автора;
- подчиненная резолюция – относится не к документу в целом, а к его отдельному пункту или резолюции; система позволяет отследить иерархию резолюций любой сложности независимо от их количества;
- проект резолюции – предварительный вариант резолюции, требующий утверждения руководством (рисунок 17).

Инициативное поручение (создание) *

Отправить на исполнение Записать [User Icon] Еще ▾

"Об изменении SLA №9-п от 01.03.2021".
Прошу подготовить ответ и согласовать с Великановой Л.А.

Исполнители (1): [User Icon] Ответственный +

Зеленец Н.В.

Срок: [Calendar Icon] [Dropdown Icon] ☐ Контролировать ход исполнения ☐ Проверить результат

Автор: Федоров О.П. [User Icon]

Рисунок 17 – Работа с поручениями в системе 1С Документооборот

Руководители могут вводить поручения и автоматически рассылать их исполнителям, делегируя полномочия по

контролю специально выделенным должностным лицам или отделам контроля. Система поддерживает работу с любым количеством поручений по документу, каждое из которых имеет своих фигурантов (авторов, контролеров и исполнителей). Таким образом, всем заинтересованным должностным лицам предоставляются эффективные инструменты для удобства контроля и исполнения документов.

После ввода поручений документы автоматически пересылаются исполнителям в их рабочие кабинеты в системе 1С Документооборот. Получившее документ должностное лицо может либо само исполнить его и ввести в систему соответствующий отчет, либо своей резолюцией направить документ далее – исполнителям более низкого уровня.

Для контрольных документов, по которым введено поручение, автоматически отслеживаются сроки исполнения, особо выделяются контролируемые документы и документы с истекшими сроками исполнения. Система автоматически информирует пользователя о нарушении срока рассмотрения или исполнения документов и позволяет получать сводки об исполнении контрольных документов. Контроль также может осуществляться путем поиска документов по реквизитам контрольных поручений.

Снятие с контроля происходит после получения итогового отчета от исполнителя. Когда поручение снято с контроля, сведения о нем автоматически удаляются из всех рабочих кабинетов системы.

Кабинеты. Система предоставляет пользователю «виртуальное рабочее место» – его личный кабинет, предоставляющий удобные средства для работы с документами: выдачи, контроля и исполнения поручений, визирования и подписания проектов (рисунок 18).



Рисунок 18 – Кабинеты в системе 1С Документооборот

Кабинет представляет собой набор папок, в которые группируются документы, поступившие на имя должностного лица: присланные на визирование или подписание, ожидающие вынесения резолюции, подлежащие контролю, принятые к исполнению и т.д.

Распределение по папкам кабинета позволяет упорядочить большое количество документов, находящихся в текущей работе.

Папки кабинета: поступившие; на исполнении; на контроле; у руководства; на рассмотрении; в дело; управление проектами документов; на визировании; на подписи. В системе предусмотрены развитые средства информирования владельца кабинета о поступлении в папки новых документов или изменении их статуса.

Благодаря понятному и максимально приближенному к реальным задачам пользователя интерфейсу можно предельно просто определить, с какими документами работает должностное лицо и на какой стадии исполнения они находятся. Как интерфейс, так и набор доступных функций могут настраиваться индивидуально для каждого пользователя системы.

Наличие собственных «рабочих мест» сотрудников позволяет удобно организовать совместную работу с документами большого числа должностных лиц. Кроме того, кабинет является также одним из эффективных средств обеспечения безопасности конфиденциальной информации, благодаря возможности ограничения прав пользователей на доступ к нему.

Инструментарий кабинета и принципы работы в нем полностью учитывают принятые делопроизводственные технологии, а также традиционное распределение обязанностей и «ролей» участников документооборота. В частности, у руководителей и других ответственных должностных лиц есть возможность передать часть своих полномочий помощникам или секретариату – например, функций выдачи поручений, контроля за их исполнением и др. (также, как это зачастую имеет место в действительности).

Прием и внешняя рассылка документов. Современный уровень развития управленческих связей и средств коммуникации ведет к постоянному увеличению объема служебной переписки. В крупных организациях со значительным документооборотом для ее обработки специально создаются отдельные подразделения – экспедиции. В связи с этим важным условием создания эффективной системы документооборота является автоматизация функций приема-отправки входящих и исходящих документов, причем как в электронной, так и в бумажной форме (рисунок 19).

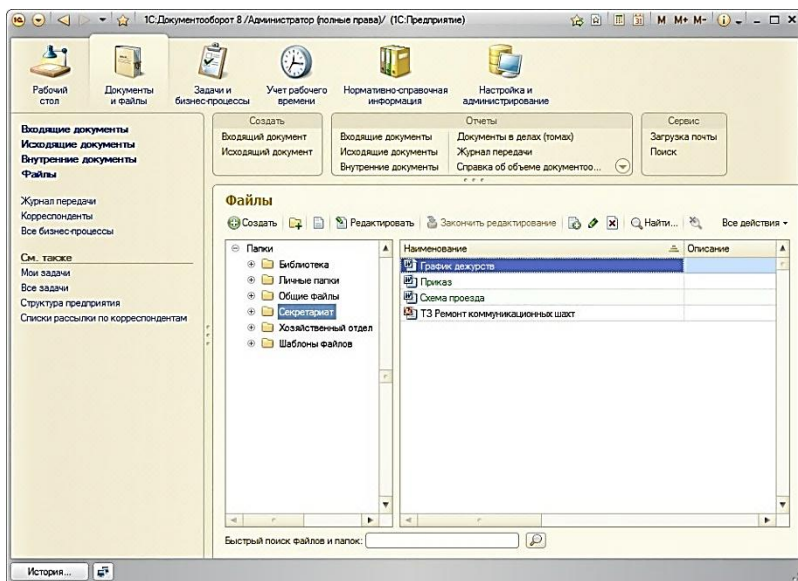


Рисунок 19 – Прием и внешняя рассылка документов в системе 1С Документооборот

Для облегчения обработки документов, передаваемых по электронной почте, система 1С Документооборот поддерживает работу с MAPI-совместимыми почтовыми программами, в т.ч. с MS Outlook. Пользователю предоставляются следующие возможности:

- прием и отправка документов по электронной почте из интерфейса системы;
- автоматизированная регистрация поступивших документов;
- подписание отправляемого сообщения ЭЦП;
- шифрование сообщений с применением средств криптозащиты;
- контроль за уведомлениями о регистрации документов (в системе 1С Документооборот, установленной в организации-адресате).

Бумажные документы могут отправляться по почте, курьером или фельдъегерской связью. Для организации отправки большого количества исходящих документов необходимо вести их учет путем внесения в специальные реестры, в соответствии с которыми осуществляется передача документов на отправку (под роспись). При традиционной технологии для этого используются установленные формы реестров. По ним документы распределяются в зависимости от вида и стоимости отправления, категории адресата и т. п.

Система 1С Документооборот позволяет значительно облегчить и автоматизировать трудоемкий процесс составления реестров. Все подлежащие отправке исходящие документы, имеющие внешнего адресата, автоматически помещаются в отдельную папку. Система настраивается на любое количество видов отправки и категорий адресатов, а также предназначенных для них типов реестров.

Движение документов внутри организации. Помимо внешней рассылки документ в процессе работы с ним может перемещаться внутри организации между различными должностными лицами (подразделениями). Автоматическая передача документов по локальной сети значительно упрощает и ускоряет обмен информацией и взаимодействие между сотрудниками (рисунок 20).

Система позволяет пересылать регистрационную карточку с прикрепленными к ней файлами в кабинет любого сотрудника. При этом сама РК хранится на сервере, а в папке кабинета отображается ссылка в форме записи о документе. Таким образом, можно разослать документ во все подразделения без его физического копирования. При этом удаление записи из кабинета не приводит к полному удалению РК.

При традиционной технологии делопроизводства документ обычно передается между ответственными исполнителями под роспись в специальном журнале. Для этого в системе предусмотрено ведение журнала передачи, где отмечается, кем и когда получен оригинал или копия документа. Там же указывается номер дела, в которое направлен документ или факт его уничтожения.

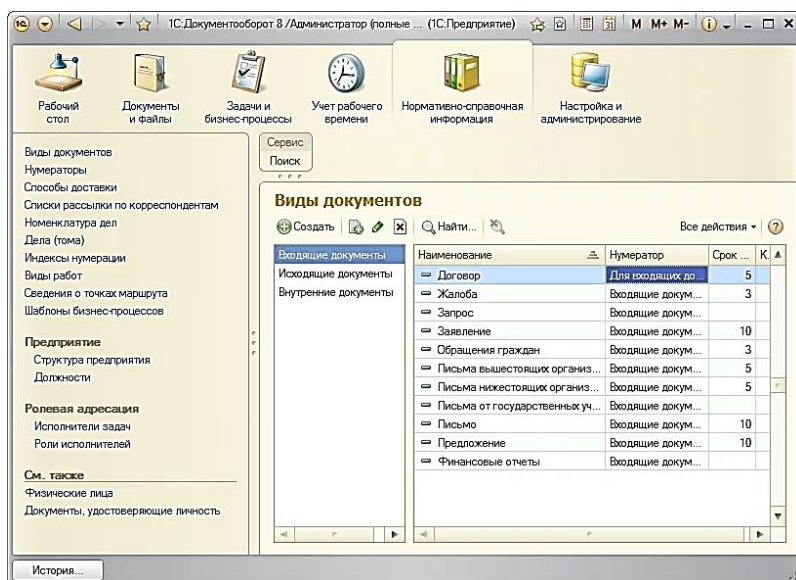


Рисунок 20 – Движение документов внутри организации

На основании записей журнала передачи секретарь может автоматически сформировать и распечатать реестры передачи документа внутри организации (в т.ч. по подразделениям). Кроме того, существует возможность отразить в электронной форме массовое ознакомление должностных лиц с документом. Факт пересылки РК и передачи бумажного оригинала (копии) автоматически фикс-

сируется системой в соответствующих журналах, что позволяет оперативно отслеживать все перемещения документа внутри организации.

Система 1С Документооборот представляет собой законченный тиражируемый продукт, который решает задачи автоматизации делопроизводства и электронного документооборота большинства организаций. Удобство и простота внедрения электронного документооборота и дальнейшей работы пользователей обеспечиваются благодаря уникальным эксплуатационным качествам системы, а также профессионализму сотрудников компании «ЭОС»:

- легкость и быстрота установки и настройки программы делопроизводства (в том числе силами заказчика), короткие сроки ввода в промышленную эксплуатацию;

- простой и интуитивно понятный интерфейс системы учёта делопроизводства, предоставляющий максимум удобных инструментов для облегчения работы пользователей;

- многократно проверенная на практике технология внедрения системы электронного документооборота фирмы и обучения работе с ней пользователей и администраторов;

- квалифицированные и опытные специалисты по внедрению и консультанты;

- служба технической поддержки клиентов.

Эффективность использования системы электронного документооборота достаточно высока и более очевидна, чем для других корпоративных систем - именно потому, что системы электронного документооборота созданы для повышения эффективности использования рабочего времени сотрудников. Расчет эффективности основан на существенном уменьшении времени обработки документов.

По данным статистических исследований, средний процент рабочего времени, которое сотрудники офиса тратят на:

- на поиск и ожидание поступления документов - 20 %;
- на согласование и утверждение документов - 20 %;
- на передачу документов между подразделениями - 10 %;
- на подготовку стандартных отчетов о движении документов - 10 %.

Данные оценки являются минимальными, часто эти цифры существенно больше. Таким образом, суммарное среднее время, которое сотрудники офиса тратят на рутинную обработку документов – более 60%. При этом некоторая часть сотрудников практически все свое рабочее время тратит на эти операции.

При использовании системы 1С Документооборот:

- на поиск документов тратятся не часы, а секунды или минуты, ожидания документов не требуется - документы одновременно доступны всем имеющим к ним право доступа сотрудникам;
- процесс согласования и утверждения документов становится прозрачен и происходит в режиме реального времени;
- время на передачу документов между подразделениями не тратится вообще - карточки и файлы документов в режиме реального времени доступны всем имеющим к ним право доступа сотрудникам;
- подготовка стандартных отчетов о движении документов делается одним нажатием кнопки;
- отсутствие ключевых сотрудников в офисе в связи с командировками не останавливает работу с документами – система 1С Документооборот обеспечивает возможность

удаленной работы с документами как через web-браузер, так и по электронной почте.

Средний процент экономии времени на вышеперечисленные виды обработки документов при использовании системы 1С Документооборот - 80%.

Соответственно, использование системы 1С Документооборот может экономить $80\% \cdot 60\% = 48\%$ рабочего времени. При этом надо учесть, что остальные 52% рабочего времени не полностью используются для эффективной работы, часть тратится на перерывы на кофе, разговоры и т.п. Таким образом, если считать чистое рабочее время, то системы 1С Документооборот может экономить больше половины рабочего времени сотрудников офисов, работающих с документами - договорами, счетами, накладными, письмами, ордерами и т.п. Кроме этого, время, проводимое сотрудниками вне офиса, системы 1С Документооборот позволяет "конвертировать" в рабочее время за счет возможности удаленной работы с документами как через web -браузер, так и по электронной почте.

Описанные выше рассчитываемые показатели для каждой организации определяются индивидуально и зависят от сферы деятельности и специфики конкретной организации. Эффективность работы, как известно, можно повышать двумя способами: сокращая затраты и повышая производительность. Внедрение системы электронного документооборота может решить обе эти проблемы.

Рассчитать прямой экономический эффект можно, проведя комплексное обследование предприятия и выявить набор измеряемых параметров, характеризующих критичные бизнес-процессы. Сокращение непроизводительных затрат рабочего времени сотрудников: повышение скорости выполнения работ, увеличение объема выполняемых работ, снижение ошибок при работе (особенно с документами, имеющими юридические обязательства)

Для анализа экономической целесообразности внедрения системы обобщим эти параметры и рассмотрим: сокращение затрат на бумажные документы и повышение производительности труда.

Сокращение затрат на копирование и размножение документов является самым очевидным. Перевод хотя бы части документов в электронный вид позволяет существенно уменьшить затраты на бумагу, копировально-множительное оборудование, расходные материалы, содержание огромных архивов бумажных документов. Однако на практике этот экономический эффект является наименее существенным.

Расчет экономической эффективности внедрения системы 1С Документооборот представлен в таблице 23.

Таблица 23 – Расчет экономической эффективности внедрения системы 1С Документооборот

Показатель	Значение
Стоимость системы 1С Документооборот, руб	310000
Установка системы электронного документооборота, руб	25000
Адаптация под специфику организации, руб	12400
Обучение сотрудников-пользователей, руб	16500
Итого затрат на внедрение, руб	363900
Количество работников службы управления персоналом, чел	7
Годовой фонд оплаты труда работников службы управления персоналом, руб	1260000
Повышение производительности труда от внедрения системы 1С Документооборот (минимум), %	5
Эффект от роста производительности труда, руб	630000
Сокращение затрат на бумажные документы, руб	30000
Итого экономии, руб	66000
Экономический эффект, руб	1100
Срок окупаемости, лет	1

Сокращение времени на рутинную работу. Служба управления персоналом состоит из 7 человек, которые постоянно выполняют свои функции. Так все работники заняты согласованием документов (юристы, менеджеры проектов, менеджеры по продажам). Ежедневно около одного часа эти сотрудники тратят на согласование документов и поиск договорной документации (речь идет именно о рутинной работе по оформлению и розыску документов). Система автоматизации позволит в два раза сократить это время. При 8-часовом рабочем дне высвобождение 30 минут составляет 5% рабочего времени. Шесть процентов от оплаты рабочего времени семи сотрудников при средних затратах на одного сотрудника в 180000 руб в год составляют экономию в 9000 руб, а на всех работников 63000руб ($7 \times 1\,260\,000 \times 5\% = 63\,000$). Срок окупаемости системы 1С Документооборот составит 1 год.

Кроме количественных оценок эффективности системы, позволяющих убедиться в быстром возврате инвестиций в систему, существуют не менее важные качественные оценки эффективности использования системы.

Сотрудники получают возможность видеть на экране компьютера все документы, задачи и поручения, с которыми они должны работать в данный момент, а руководители имеют возможность видеть в режиме реального времени ход выполнения бизнес-процессов, например, исполнение заказов клиентов, прием новых сотрудников на работу, текущее состояние исполнения договоров, взаимодействие между разными подразделениями компании и т.п. Движение документов и работа с сотрудниками с документами становятся контролируруемыми в режиме реального времени.

Удаленные офисы, филиалы, представительства информационно связываются как с центральным офисом, так

и между собой и степень их взаимодействия существенно повышается.

Корпоративная информация сохраняется в корпоративной системе управления документами, а не в головах сотрудников. Даже если сотрудники увольняются или переходят на работу в другие подразделения предприятия, их знания, связанные с обработкой документов, сохраняются вместе с документами в системе электронного документооборота предприятия и могут быть использованы другими сотрудниками, приходящими на их место. Объединение знаний сотрудников в общей корпоративной системе дает синергетический эффект и может привести к впечатляющим результатам.

Ускорение информационных потоков и уменьшении числа ошибок при принятии управленческих решений за счет использования актуальных и своевременных данных приводит к повышению управляемости компании в целом.

3.1 Использование информационных технологий в управлении должностной карьерой

Понятия «служебно-профессиональное продвижение» и «карьера» являются близкими, но не одинаковыми. Термин «служебно-профессиональное продвижение» является наиболее привычным для нас, тогда как термин «карьера» в нашей специальной литературе и на практике фактически не использовался.

Под служебно-профессиональным продвижением понимается предлагаемая организацией последовательность различных ступеней (должностей, рабочих мест, положений в коллективе), которые сотрудник потенциально может пройти.

Совпадение намеченного пути служебно-профессионального продвижения и фактической карьеры на практике происходит довольно редко и является скорее исключением, чем правилом.

Подготовка кадрового резерва – это живая организаторская работа, суть которой состоит в серьезном изучении людей, их воспитании, своевременном выдвижении на такую работу, где они наилучшим образом могут проявить себя.

В целях повышения эффективности подготовки специалистов, включенных в состав кадрового резерва, целесообразно составлять индивидуальные планы подготовки. В эти планы обычно включаются мероприятия, осуществляемые в рамках подготовки и повышения квалификации кандидата, занесенного в списки резерва. При этом четко определяются виды, формы, сроки и специализация обучения.

Процесс служебно-профессионального продвижения должен осуществлять согласно локальных нормативно-правовых актов, однако положение о кадровом резерве на отсутствует. Таким образом, нами предпринята попытка формализовать процесс служебно-профессионального продвижения. Схема служебно-профессионально продвижения представлена на рисунке 21.

Первый этап – работа со студентами старших курсов базовых институтов или направленных на практику из других вузов. Специалисты подразделений управления персоналом совместно с руководителями соответствующих подразделений, где проходят практику студенты, проводят подбор студентов, наиболее способных, склонных к руководящей работе, и подготовку их к конкретной деятельности в подразделениях организации. Студентам, успешно прошедшим подготовку и практику, выдается характеристика-рекомендация для направления на работу в

соответствующие подразделения данной организации. Молодые специалисты, не проходившие практику в данной организации, при приеме на работу тестируются, им также оказывается консультационная помощь.

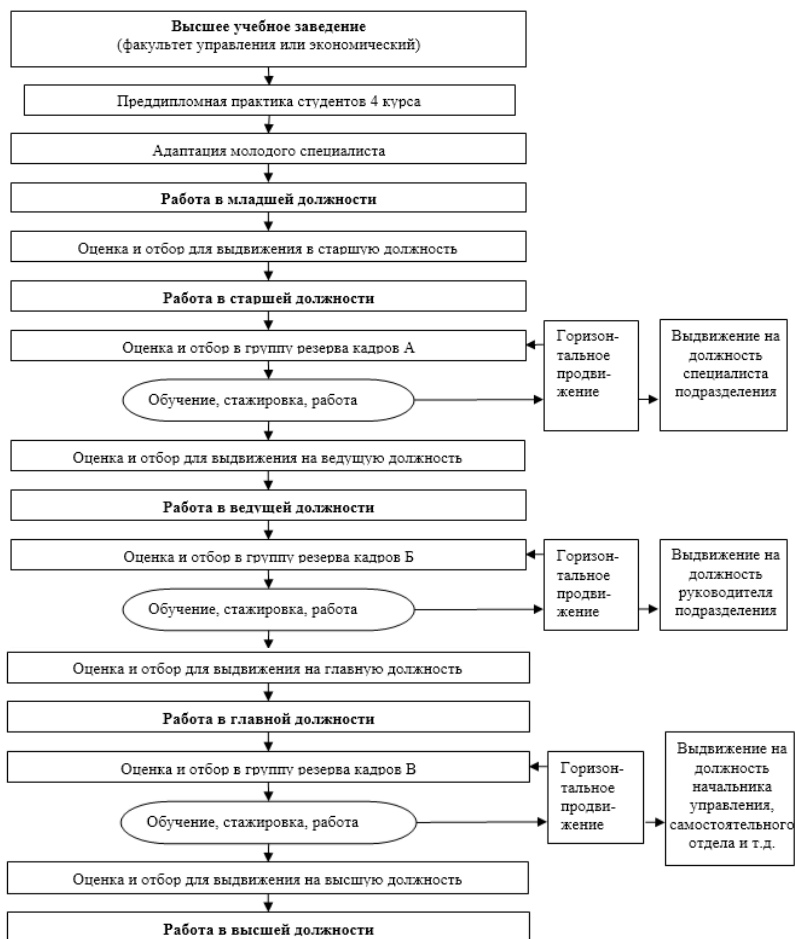


Рисунок 21 – Схема процесса управления служебно-профессиональным продвижением муниципальных служащих

Второй этап – работа с молодыми специалистами, принятыми в организацию.

Молодым специалистам назначается испытательный срок (от одного до двух лет), в течение которого они обязаны пройти курс начального обучения (подробное знакомство с организацией). Кроме обучения, для молодых специалистов предусматривается стажировка в подразделениях организации в течение года.

На основе анализа работы молодых специалистов за год, их участия в проводимых мероприятиях, характеристик, данных руководителем стажировки, подводятся итоги стажировки и делается первый отбор специалистов для зачисления в резерв выдвижения на руководящие должности. Вся информация об участии специалиста в системе служебно-профессионального продвижения фиксируется в его личном деле и заносится в информационную базу данных о кадрах организации.

Третий этап – работа с линейными руководителями нижнего звена управления.

На этом этапе к отобранным линейным руководителям нижнего звена (мастера, начальники участков) присоединяется также часть работников, окончивших вечерние и заочные вузы, успешно работающих в своих коллективах и прошедших тестирование. В течение всего периода (2– 3 года) с данной группой проводится конкретная, целенаправленная работа. Члены группы замещают отсутствующих руководителей в качестве их дублеров, обучаются на курсах повышения квалификации.

После завершения этапа подготовки на основании анализа производственной деятельности каждого конкретного руководителя проводятся вторичный отбор и тестирование.

Успешно прошедшие второй отбор руководители предлагаются для выдвижения на вакантные должности

начальников цехов, их заместителей, предварительно пройдя стажировку на этих должностях, или зачисляются в резерв и при появлении вакансий назначаются на должности.

Остальные работники, окончившие подготовку, продолжают работать на своих должностях; возможны их горизонтальные перемещения.

Четвертый этап – работа с линейными руководителями среднего звена управления.

На данном этапе к уже сформировавшейся группе молодых руководителей присоединяются действующие перспективные начальники цехов и их заместители. Работа строится по индивидуальным планам. За каждым, назначенным на должность руководителя среднего звена, закрепляется наставник – руководитель высшего звена для индивидуальной работы с ним. На основании анализа личных качеств и профессиональных знаний, навыков претендента наставник совместно со специалистами подразделений управления персоналом составляют для него индивидуальный план подготовки. Как правило, это программы обучения основам коммерческой деятельности, деловым взаимоотношениям, передовым методам управленческого труда, экономики и юриспруденции.

В рамках данного этапа предусматривается стажировка линейных руководителей среднего звена управления в передовых организациях и подготовка ими на основании полученного опыта программ мероприятий по улучшению деятельности организации (подразделения).

Ежегодно проводится тестирование руководителей среднего звена с целью выявления их профессиональных навыков, умения управлять коллективом, профессионально решать сложные производственные задачи. На основании анализа результатов тестирования конкретного

руководителя выносятся предложения о дальнейшем продвижении по службе.

Пятый этап – работа с линейными руководителями высшего звена управления.

Назначение руководителей на высшие посты – сложный и тонкий процесс. Одна из главных трудностей здесь – выбор кандидата, удовлетворяющего многим требованиям. Руководитель высшего звена управления обязан хорошо знать отрасль, а также организацию. Он должен иметь опыт работы в основных функциональных подсистемах, чтобы ориентироваться в производственных, финансовых, кадровых вопросах и квалифицированно действовать в экстремальных социально-экономических и политических ситуациях. Ротация, т.е. перемещение работника из одного подразделения организации в другое, должна начинаться заблаговременно, когда руководители находятся на должностях нижнего и среднего звена управления.

Отбор на выдвижение и замещение вакантных должностей высшего звена должен осуществляться на конкурсной основе. Это прерогатива специальной комиссии, состоящей из руководителей высшего звена (директоров производств, филиалов, главных специалистов и т.п.). К работе комиссии привлекаются специалисты соответствующих подразделений управления персоналом, а при необходимости – независимые эксперты.

Эффективной формой подготовки кадрового резерва является стажировка. Она позволяет закрепить на практике профессиональные знания, умения и навыки, полученные в результате теоретической подготовки, изучения передового опыта, приобретения профессиональных навыков. К сожалению, в условиях реформирования общества пока не отработана система ее проведения, не «выра-

ботаны критерии оценки ее результативности, не определены источники финансирования. Было бы целесообразно разработать систему организации и проведения стажировок, четко определить сроки и место их проведения. Программу стажировки и ее результаты необходимо рассматривать у руководителя органов власти и в кадровом подразделении этого органа. Регулярное проведение стажировок предполагает решение вопросов методического, организационного и материально-бытового характера. Следует разработать необходимые нормативные документы, создать материальные предпосылки для становления и развития института стажировки.

Важную роль в управлении процессом формирования и использования кадрового резерва государственной службы играют гласность и коллегиальность. Целесообразно оглашение списков кандидатов в резерв, создание возможности каждому сотруднику высказать свои замечания и предложения по кандидатурам. Наличие обратной связи, т.е. учет мнения коллектива, позволяет уменьшить степень риска при отборе кандидатов в резерв, способствует дальнейшему укреплению и развитию демократических начал в управлении.

При формировании кадрового резерва необходимо учитывать коэффициент резерва — число кандидатур, включенных в резерв в расчете на каждую должность. Он определяется исходя из конкретных условий и возможностей организации. Вместе с тем на каждую руководящую должность целесообразно иметь как минимум две-три кандидатуры независимо от качества деятельности работающего на ней руководителя. Если кандидатур по оцениваемому резерву меньше двух, то очевидна вероятность ослабления у единственного кандидата стимула к самосовершенствованию.

При увеличении числа кандидатов в резерв качество работы неизбежно снижается, а также уменьшается вероятность выдвижения для каждого кандидата.

При оценке и отборе кандидатов для выдвижения на вакантную должность руководителя используются специальные методики, которые учитывают систему деловых и личностных характеристик, охватывающих следующие группы качеств.

Общественно-гражданская зрелость: способность подчинять личные интересы общественным; умение прислушиваться к критике, быть самокритичным; активно участвовать в общественной деятельности; обладать высоким уровнем политической грамотности.

Отношение к труду: чувство личной ответственности за порученное дело; чуткое и внимательное отношение к людям; трудолюбие; личная дисциплинированность и требовательность к соблюдению дисциплины другими; эстетический уровень работы.

Уровень знаний: наличие квалификации, соответствующей занимаемой должности; знание объективных основ управления производством; знание передовых методов руководства; знание возможностей современной техники управления и умение использовать ее в своем труде; общая эрудиция.

Организаторские способности: умение организовать систему управления; умение организовать свой труд; умение работать с подчиненными; умение работать с руководителями разных организаций; владение передовыми методами руководства; умение коротко и ясно формулировать цели, излагать деловые письма, приказы, распоряжения, поручения, задания; умение создавать сплоченный коллектив; умение проводить деловые совещания; способность к самооценке своих возможностей и своего труда;

способность к оценке возможностей и труда других; умение подобрать, расставить и закрепить кадры.

Способность к руководству системой управления: умение своевременно принимать решения; способность обеспечивать контроль за исполнением решений; умение быстро ориентироваться в сложной обстановке; умение разрешать конфликтные ситуации; способность к соблюдению психогигиены, умение владеть собой; уверенность в себе.

Способность поддерживать передовое: умение увидеть новое; умение распознать и поддержать новаторов, энтузиастов и рационализаторов; умение распознать и нейтрализовать скептиков, консерваторов, ретроградов и авантюристов; инициативность; смелость и решительность в поддержании и внедрении нововведений; мужество и способность идти на обоснованный риск.

Морально-этические черты характера: честность, добросовестность, порядочность, принципиальность, уравновешенность, выдержанность, вежливость, настойчивость, общительность, обаятельность, скромность, простота, хорошее здоровье, опрятность и аккуратность внешнего вида.

Поскольку при системе планомерной ротации работник знает, что он через определенное время будет продвигнут и что при этом нужно подобрать себе замену, более динамично осуществляется обновление руководителей, пополняется резерв кадров на выдвижение. В наших же условиях не редкость, когда многие руководители, опасаясь подсиживания, подбирают себе заместителей по принципу: чем хуже, тем лучше.

Реализации управления карьерой специалистов возможна на базе системы 1С Зарплата и управление персоналом (рисунок 22).



Рисунок 22 – Функционал системы 1 С Зарплата и управление персоналом

Ключевой целью управления персоналом является поддержание и предоставление актуальных и точных данных о персонале. Это обеспечивает оптимальную внутреннюю коммуникацию внутри компании. Кроме того, эффективная административная работа является необходимым условием для бесперебойного внутреннего сотрудничества. В целом, задача администратора персонала-организовать и упростить все процессы, касающиеся сотрудников компании.

Эффективно и точно выполняя свои задачи, управление персоналом может достичь своей цели: установить, поддерживать или расширять удовлетворенность сотрудников. Высокий уровень удовлетворенности сотрудников и функционирующая система управления персоналом являются решающими преимуществами для компании. Если

сотрудники удовлетворены, они работают более продуктивно и творчески, они реже болеют, и у них более высокий уровень лояльности к своему работодателю.

Функционал системы 1 С Зарплата и управление персоналом представлен на рисунке 23.

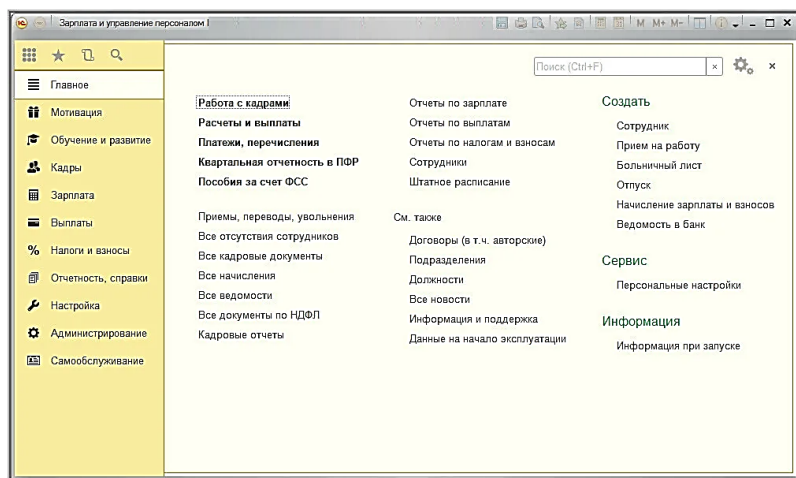


Рисунок 23 – Функционал системы 1 С Зарплата и управление персоналом

Сотрудники управления персоналом ежедневно имеют дело с очень конфиденциальными и личными данными, такими как имена, адреса, медицинские данные, данные учетной записи, сертификаты и резюме. Эти данные подлежат специальной защите законом. Отделы кадров должны соблюдать нормы действующего законодательства во всех процедурах. Функции обучения и развития персонала в 1С Зарплата и управление персоналом представлены на рисунке 24.

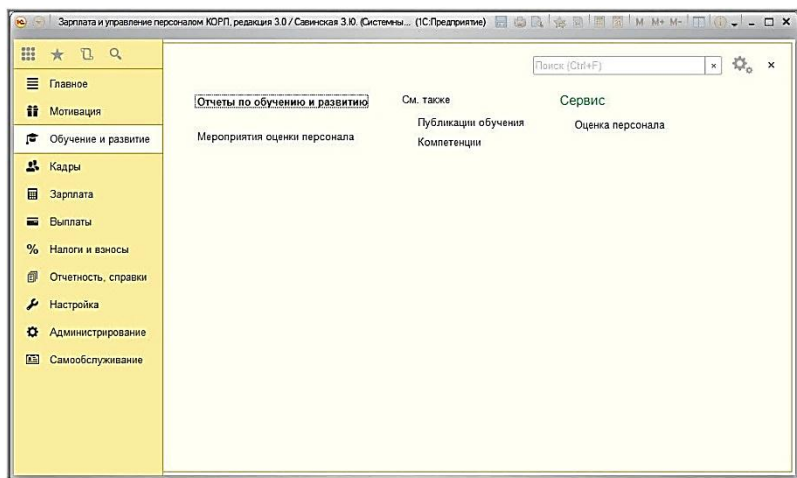


Рисунок 24 – Функции обучения и развития персонала в 1С Зарплата и управление персоналом

Оценки сотрудников - это обзоры эффективности, которые сотрудники используют для обратной связи с менеджерами в организации. Эти обзоры изучают трудовую этику и производительность сотрудника и обеспечивают цели фирмы для профессионального развития. Получение последовательной обратной связи также может гарантировать, что сотрудник остается преданным своей работе.

Функции оценки персонала в 1С Зарплата и управление персоналом представлены на рисунке 25.

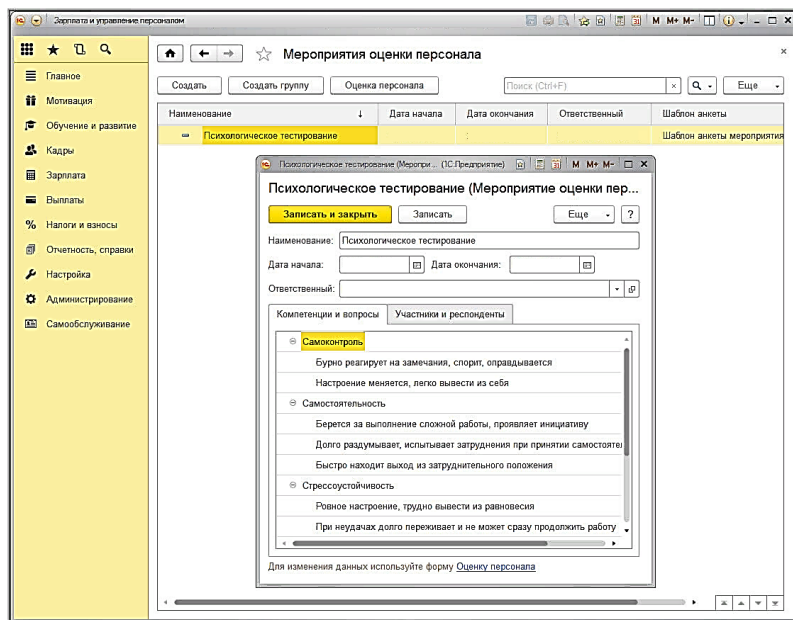


Рисунок 25 – Функции оценки персонала в 1С Зарплата и управление персоналом

Таким образом, система 1С Зарплата и управление персоналом обладает достаточным набором функций, позволяющих выполнить всестороннюю оценку персонала, определить возможную ротацию в короткие сроки, в зависимости от поставленных целей и задач.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Кадровое обеспечение должно носить характер сознательно-организованной, предметно-практической деятельности, направленной на комплектование профессионально подготовленными, добросовестными, высоконравственными работниками, способными на уровне современных требований наиболее эффективно осуществлять должностные полномочия. В этом процессе велика роль управленческой деятельности.

В свое содержание кадровое обеспечение включает реализацию многих мер (организационных, образовательных, экономических, управленческих, социально-психологических и др.), направленных на обеспечение потребностей в кадрах определенной специализации и квалификации. В центре внимания управления персоналом и кадровыми процессами в целом стоят вопросы, связанные с разработкой научно обоснованных количественных и качественных параметров персонала; рациональной расстановкой кадров; повышением профессионализма; обеспечением их профессионального (квалификационного и должностного) развития; максимально эффективным использованием их способностей; планированием и реализацией карьеры; стимулированием качества и результатов труда; социально-экономической и правовой защитой.

Важное значение в кадровой деятельности занимают функции по управлению карьерой – комплекс мероприятий, проводимых кадровой службой организаций, по планированию, организации, мотивации и контролю служебного роста работника, исходя из его целей, потребностей, возможностей, способностей и склонностей, а также исходя из целей, потребностей, возможностей и социально-экономических условий организации.

Информационные технологии в управлении персоналом позволяют использовать новые способы применения процессов управления персоналом. Это и современные информационные приложения, которые включаются в процесс управления персоналом, например, подбор персонала, электронное обучение и самообслуживание. Виртуальный наем, который включает в себя виртуальное собеседование, онлайн-психологический тест, поиск резюме и онлайн-объявление о работе, которые изменили процесс найма, это самый быстрый процесс найма. Он устранил потенциальные препятствия для доступа к базе кандидатов. До появления интернета специалистам отдела кадров приходилось полагаться на печатные издания, такие как газеты и журналы, но информационные технологии сделали процесс подбора персонала более эффективным и результативным.

Информатизации – это процесс, позволяющий значительно повысить эффективность функционирования системы управления персоналом и организации в целом, обеспечить бесперебойную работу всех сотрудников службы управления персонала, предоставить в максимально короткие сроки информацию о сотрудниках, их профессиональном развитии и в целом укрепить конкурентоспособность организации.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Автоматизация систем управления предприятий легкой промышленности: отраслевой и региональный аспект / В. В. Филатов, В. Ю. Мишаков, К. С. Задорнов [и др.]. – Москва : Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования "Российский государственный университет имени А.Н. Косыгина (Технологии. Дизайн. Искусство)", 2021. – 439 с. – ISBN 978-5-00181-222-7.
2. Алексашина, Т. В. Модели организационного поведения : учебное пособие для студентов магистратуры направления «Управление персоналом» (программа «Стратегическое управление персоналом») / Т. В. Алексашина. — Москва : Российский университет транспорта (МИИТ), 2019. — 115 с.
3. Андруник, А. П. Кадровая безопасность: инновационные технологии управления персоналом : учебное пособие / А. П. Андруник, М. Н. Руденко, А. Е. Суглобов. — Москва : Дашков и К, 2019. — 508 с. — ISBN 978-5-394-03422-0.
4. Антикризисное управление персоналом организации: проблемы и пути решения / В. В. Макашин, К. А. Чудакова, А. Л. Золкин [и др.] // Управленческий учет. – 2021. – № 8-1. – С. 180-186.
5. Архипова, Н. И. Управление персоналом. Введение в профессию : учебное пособие / Н. И. Архипова, С. В. Назайкинский, О. Л. Седова. — 2-е изд. — Москва : Российский государственный гуманитарный университет, 2019. — 130 с. — ISBN 978-5-7281-2486-3.
6. Багирова, Э. В. Проблемы экологической безопасности в России / Э. В. Багирова, О. В. Кучер // Использование современных технологий в сельском хозяйстве и пищевой промышленности : материалы международной научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых, пос. Персиановский, 28 апреля 2020 года. – пос. Персиановский: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования "Донской государственный аграрный университет", 2020. – С. 216-218.
7. Бурда, А. Г. Развитие и эффективность использования технического потенциала сельского хозяйства Кубани / А. Г. Бурда, С. Н. Косников, О. В. Кучер. – Краснодар : Кубанский государственный аграрный университет имени И.Т. Трубилина, 2019. – 123 с. – ISBN 978-5-00097-927-3.

8. Внешний подбор персонала как фактор совершенствования профессионального отбора сотрудников промышленного предприятия / И. А. Чиликин, М. А. Асеева, А. Л. Золкин, М. С. Чистяков // Управленческий учет. – 2020. – № 6. – С. 83-90.

9. Гари, Десслер Управление персоналом / Десслер Гари ; под редакцией И. М. Степнова ; перевод Д. П. Конькова. — 4-е изд. — Москва : Лаборатория знаний, 2020. — 800 с. — ISBN 978-5-00101-819-3.

10. Данилина, Е. И. Инновационный менеджмент в управлении персоналом : учебник для бакалавров / Е. И. Данилина, Д. В. Горелов, Я. И. Маликова. — Москва : Дашков и К, 2019. — 208 с. — ISBN 978-5-394-02527-3.

11. Дейнека, А. В. Управление персоналом организации : учебник для бакалавров / А. В. Дейнека. — 2-е изд. — Москва : Дашков и К, 2020. — 288 с. — ISBN 978-5-394-03459-6.

12. Дейнека, А. В. Управление персоналом организации : учебник для бакалавров / А. В. Дейнека. — Москва : Дашков и К, 2018. — 288 с. — ISBN 978-5-394-02375-0.

13. Джон, Уитмор Внутренняя сила лидера: коучинг как метод управления персоналом / Уитмор Джон. — 3-е изд. — Москва : Альпина Паблишер, 2020. — 310 с. — ISBN 978-5-9614-5269-3.

14. Дэвид, Коттон Ключевые модели для саморазвития и управления персоналом. 75 моделей, которые должен знать каждый менеджер / Коттон Дэвид ; перевод В. Н. Егоров. — Москва : Лаборатория знаний, 2018. — 321 с. — ISBN 978-5-00101-600-7.

15. Елкин, С. Е. Управление персоналом организации. Теория управления человеческим развитием : учебное пособие для СПО / С. Е. Елкин. — Саратов : Профобразование, 2021. — 242 с.

16. Елкин, С. Е. Управление персоналом организации. Теория управления человеческим развитием : учебное пособие / С. Е. Елкин. — Саратов : Ай Пи Ар Медиа, 2019. — 236 с. — ISBN 978-5-4497-0202-9.

17. Емельянцева, Н. В. Служба управления персоналом. Ч.1 : учебное пособие в 2-х частях / Н. В. Емельянцева. — Симферополь : Университет экономики и управления, 2018. — 158 с.

18. Емельянцева, Н. В. Служба управления персоналом. Ч.2 : учебное пособие в 2-х частях / Н. В. Емельянцева. — Симферополь : Университет экономики и управления, 2018. — 134 с.

19. Закирова, О. В. Формирование оценки квалификаций в рамках национальной системы квалификаций в условиях цифровизации

экономики / О. В. Закирова, А. Л. Золкин // Инновационные технологии на железнодорожном транспорте : Труды XXIV Всероссийской научно-практической конференции, Красноярск, 25–27 ноября 2020 года. – Красноярск: Иркутский государственный университет путей сообщения, 2020. – С. 53-56.

20. Золкин, А. Л. Проектирование цифровых экосистем в транспортной индустрии / А. Л. Золкин, В. Д. Мунистер. – Самара : Поволжский государственный университет телекоммуникаций и информатики, 2022. – 125 с. – ISBN 978-5-907336-27-8.

21. Корпоративные вычислительные сети: процедуры аутентификации и идентификации / К. А. Василенко, А. Л. Золкин, Н. В. Абрамов, Д. О. Курганов // Инфокоммуникационные технологии. – 2020. – Т. 18. – № 1. – С. 61-67. – DOI 10.18469/ikt.2020.18.1.10.

22. Кузнецова, И. В. Документационное обеспечение управления персоналом : учебное пособие для бакалавров / И. В. Кузнецова, Г. А. Хачатрян. — 2-е изд. — Москва : Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2019. — 220 с. — ISBN 978-5-394-03124-3.

23. Кузьминов, А. В. Современные проблемы управления персоналом : учебно-методическое пособие / А. В. Кузьминов. — Симферополь : Университет экономики и управления, 2019. — 48 с.

24. Кузьминов, А. В. Управление персоналом организации : методическое пособие / А. В. Кузьминов. — Симферополь : Университет экономики и управления, 2019. — 135 с.

25. Кустова, И. А. Менеджмент и управление персоналом в организациях общественного питания : учебное пособие для СПО / И. А. Кустова. — Саратов : Профобразование, 2021. — 103 с.

26. Кучер, О. В. Основные направления развития технологического потенциала сельского хозяйства РФ / О. В. Кучер, Д. С. Хомицевич // Логистика в АПК: тенденции и перспективы развития : Сборник статей по материалам Всероссийской научной конференции, Новосибирск, 24 апреля 2020 года. – Новосибирск: Издательский Центр Новосибирского государственного аграрного университета "Золотой колос", 2020. – С. 118-120.

27. Кучер, О. В. Оценка состояния и динамика изменения ресурсного потенциала сельскохозяйственных организаций Краснодарского края / О. В. Кучер // Инновационные идеи молодых исследователей для агропромышленного комплекса России : Сборник статей Международной научно-практической конференции молодых ученых, Пенза, 19–25 марта 2020 года. – Пенза: Пензенский государственный аграрный университет, 2020. – С. 190-193.

28. Лапкова, А. Г. Документационное обеспечение управления персоналом : практикум / А. Г. Лапкова. — Омск : Омский государственный технический университет, 2020. — 54 с. — ISBN 978-5-8149-3016-3.

29. Лапкова, А. Г. Документационное обеспечение управления персоналом : учебное пособие / А. Г. Лапкова, В. А. Цыганков. — Омск : Омский государственный технический университет, 2019. — 154 с. — ISBN 978-5-8149-2860-3.

30. Масалова, Ю. А. Инновационные технологии управления персоналом : учебное пособие / Ю. А. Масалова. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2021. — 323 с. — ISBN 978-5-4497-1161-8.

31. Маслакова, П. И. Интегральная оценка финансовой деятельности организаций сферы ритуальных услуг Краснодарского края / П. И. Маслакова, О. В. Кучер // Цифровизация экономики: направления, методы, инструменты : Сборник материалов II всероссийской научно-практической конференции, Краснодар, 20–24 января 2020 года. — Краснодар: Кубанский государственный аграрный университет имени И.Т. Трубиллина, 2020. — С. 327-331.

32. Мирончук, В. А. Государственное регулирование органического земледелия: состояние и тенденции развития в России / В. А. Мирончук, С. А. Есаян // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. — 2015. — № 112. — С. 1675-1696.

33. Мирончук, В. А. Оценка научно-технической и инновационной деятельности в отрасли плодоводства на примере субъекта научно-технической деятельности / В. А. Мирончук, А. А. Орлов // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. — 2016. — № 116. — С. 765-795.

34. Организация внутрифирменного обучения на основе применения информационных технологий в управлении персоналом / М. А. Асеева, г. Я. Ратушняк, А. Л. Золкин, М. С. Чистяков // Управленческий учет. — 2021. — № 5-2. — С. 277-284.

35. Оценка психоэмоционального статуса и анализ уровня тревожности у студентов первого курса медицинского университета / А. С. Утюж, В. А. Загорский, А. В. Юмашев [и др.] // Роль науки в развитии общества : сборник статей Международной научно-практической конференции: в 2-х частях, Пенза, 18 марта 2016 года. — Пенза: Общество с ограниченной ответственностью "ОМЕГА САЙНС", 2016. — С. 148-157.

36. Панфилова, О. В. Управление персоналом: основы теории : учебное пособие / О. В. Панфилова. — Ростов-на-Дону : Донской государственный технический университет, 2020. — 56 с. — ISBN 978-5-7890-1842-2.

37. Плиско, А. В. Интернет-технологии ведения бизнеса : методическое пособие для бакалавров по направлению подготовки 43.03.02 Туризм, 38.03.02 «Менеджмент», 38.03.03. «Управление персоналом» / А. В. Плиско. — Симферополь : Университет экономики и управления, 2019. — 58 с.

38. Пономарева, Е. П. Анализ вопросов обеспечения безопасности корпоративных коммуникационных систем и мер по предотвращению утечки информации / Е. П. Пономарева, А. Л. Золкин // Безопасность информационного пространства : Сборник трудов XIX Всероссийской научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых, Екатеринбург, 08–11 декабря 2020 года. — Екатеринбург: Уральский государственный экономический университет, 2021. — С. 129-131.

39. Пономарева, Ж. Г. Рискология : методическое пособие для бакалавров по направлениям подготовки 38.03.05 Бизнес-информатика, 38.03.02 «Экономика», 38.03.03. «Управление персоналом» / Ж. Г. Пономарева. — Симферополь : Университет экономики и управления, 2018. — 111 с.

40. Принципы формирования организационно-функциональной модели единого информационно-инновационного пространства агропромышленного комплекса Кубани / А. И. Трубилин, В. А. Мирончук, Е. М. Сорочинская, И. А. Ильина // Наука Кубани. — 2008. — № 2. — С. 54-58.

41. Проектирование информационных систем управления бизнес-процессами предприятий мебельной и целлюлозно-бумажной отраслей деревообрабатывающей промышленности : Учебник / В. В. Филатов, В. Ю. Мишаков, А. П. Соколов [и др.]. — Курск : Закрытое акционерное общество "Уни, 2021. — 538 с. — ISBN 978-5-907512-50-4.

42. Разомазова, А. Л. Психодиагностика в управлении персоналом. Психодиагностические методики : методические указания / А. Л. Разомазова. — Липецк : Липецкий государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2019. — 34 с.

43. Роль корпоративной культуры в повышении эффективности деятельности организации / М. А. Асеева, О. В. Глеба, А. Л. Золкин, М. С. Чистяков // Управленческий учет. — 2021. — № 3-1. — С. 224-229.

44. Салалыкина, Е. В. Управление персоналом в социально-культурной деятельности : учебное пособие / Е. В. Салалыкина. — Саратов : Вузовское образование, 2021. — 116 с.

45. Свистунова, И. Г. Управление персоналом : учебное пособие / И. Г. Свистунова. — Ставрополь : Секвойя, 2018. — 70 с.

46. Селиверстова, М. В. Технология применения административных методов управления персоналом. Ч.1 : учебное пособие. Направление подготовки 38.03.03 Управление персоналом, уровень бакалавриата / М. В. Селиверстова, Н. А. Шкляева. — Сургут : Сургутский государственный педагогический университет, 2019. — 92 с.

47. Семенова, В. В. Управление персоналом: инновационные технологии. Практикум : учебное пособие для бакалавров / В. В. Семенова, И. С. Кошель, В. В. Мазур. — 3-е изд. — Москва : Дашков и К, 2021. — 82 с.

48. Семенова, В. В. Управление персоналом: основные технологии. Практикум : учебное пособие для бакалавров / В. В. Семенова, И. С. Кошель, В. В. Мазур. — 2-е изд. — Москва : Дашков и К, 2020. — 84 с.

49. Совершенствование элементов системы управления трудовыми ресурсами организаций и предприятий в условиях существующих рынков труда / М. А. Асеева, О. В. Глеба, Н. г. Данилочкина [и др.]. — Москва : Общество с ограниченной ответственностью "Русайнс", 2022. — 172 с. — ISBN 978-5-4365-8995-4.

50. Стратегическое управление персоналом : учебное пособие / И. Н. Александров, А. Н. Бурмистров, В. В. Вилькен [и др.] ; под редакцией О. В. Калининой. — Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, 2021. — 166 с. — ISBN 978-5-7422-7358-5.

51. Тахумова, А. А. Применение математических моделей в сельском хозяйстве / А. А. Тахумова, О. В. Кучер // Глобальная экономика в XXI веке: роль биотехнологий и цифровых технологий : сборник научных статей по итогам работы пятого круглого стола с международным участием, Москва, 15–16 июля 2020 года / Высшая школа MBA IntegraL. — Москва: Общество с ограниченной ответственностью "КОНВЕРТ", 2020. — С. 249-251.

52. Турский, И. И. Организация научно-исследовательской и педагогической деятельности в области управления персоналом : курс лекций / И. И. Турский. — Симферополь : Университет экономики и управления, 2020. — 45 с.

53. Управление персоналом : учебник / К. В. Воденко, С. И. Самыгин, К. Г. Абазиева [и др.] ; под редакцией К. В. Воденко. — 2-е

изд. — Москва : Дашков и К, Наука-Спектр, 2019. — 374 с. — ISBN 978-5-394-03444-2.

54. Управление персоналом : учебное пособие / Г. И. Михайлина, Л. В. Матраева, Д. Л. Михайлин, А. В. Беляк ; под редакцией Г. И. Михайлиной. — 4-е изд. — Москва : Дашков и К, 2020. — 280 с. — ISBN 978-5-394-03596-8.

55. Управление персоналом : учебное пособие / Г. И. Михайлина, Л. В. Матраева, Д. Л. Михайлин, А. В. Беляк ; под редакцией Г. И. Михайлиной. — 3-е изд. — Москва : Дашков и К, 2018. — 280 с. — ISBN 978-5-394-01749-0.

56. Управление персоналом в бизнес структурах : учебное пособие / С. В. Левушкина, И. А. Семко, Л. А. Алтухова [и др.]. — Ставрополь : Секвойя, 2018. — 195 с.

57. Управление персоналом в образовании : учебное пособие (практикум) / составители Е. А. Фомина, Л. В. Рябко. — Ставрополь : Северо-Кавказский федеральный университет, 2019. — 136 с.

58. Формирование конфликтологической компетентности менеджера по управлению персоналом : монография / О. Ю. Калмыкова, В. В. Живаева, Г. П. Гагаринская [и др.]. — Самара : Самарский государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2019. — 300 с. — ISBN 978-5-7964-2195-6.

59. Формирование системы оценки деятельности должностных лиц таможенных органов Россииис использованием концепции сбалансированной системы показателей / А. В. Кнышов, А. Л. Золкин, М. С. Чистяков [и др.] // Управленческий учет. – 2021. – № 7-1. – С. 238-246.

60. Функциональная модель построения компетентных управленческих команд / Т. А. Лачинина, А. И. Абдрашитова, Ж. Ф. Таннинг, М. С. Чистяков // Менеджмент и бизнес-администрирование. – 2017. – № 4. – С. 72-86.

61. Чиликина, И. А. Управление персоналом : учебное пособие для СПО / И. А. Чиликина. — 2-е изд. — Липецк, Саратов : Липецкий государственный технический университет, Профобразование, 2019. — 76 с. — ISBN 978-5-88247-939-7, 978-5-4488-0292-8.

62. Шендель, Т. В. Основы управленческого консультирования : учебное пособие для студентов бакалавриата по направлению подготовки 38.03.03 «Управление персоналом» всех форм обучения / Т. В. Шендель. — Красноярск : Сибирский государственный университет науки и технологий имени академика М.Ф. Решетнева, 2020. — 204 с. — ISBN 978-5-86433-807-0.

63. Шумилина, М. А. «Индустрия 4.0» как инструмент кадрового менеджмента в реализации электронного документооборота / М. А.

Шумилина, К. А. Нефедова, М. С. Чистяков // Актуальные проблемы развития экономики, права и кооперации : Материалы I Всероссийской научно-практической конференции молодых ученых, Уфа, 29 октября 2021 года. – Уфа: Издательство Башкирского кооперативного института, 2021. – С. 94-97.

64. Modern pedagogical technologies for prevention of conflicts between students of vocational education institutions / A. L. Zolkin, A. N. Kornetov, V. A. Mironchuk [et al.] // Journal of Physics: Conference Series, Krasnoyarsk, 08–09 октября 2020 года / Krasnoyarsk Science and Technology City Hall. – Krasnoyarsk, Russian Federation: IOP Publishing Limited, 2020. – P. 12228. – DOI 10.1088/1742-6596/1691/1/012228.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
1 ОСНОВЫ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ	5
1.1 Система документационного обеспечения системы управления персоналом в организации	5
1.2 Основы управления должностной карьерой	28
1.3 Роль информационных технологий в управлении персоналом	43
2 ОЦЕНКА УРОВНЯ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ	49
2.1 Анализ производственного и кадрового состояния промышленного предприятия	49
2.2 Оценка эффективности управления должностной карьерой и системы документационного обеспечения	70
2.3 Анализ состояния системы аттестации персонала	94
3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ НОВЫХ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ	111
3.2 Внедрение автоматизированной системы документационного обеспечения системы управления персоналом	111
3.1 Использование информационных технологий в управлении должностной карьерой	141
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	154
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	156

Н а у ч н о е и з д а н и е

Косников Сергей Николаевич
Золкин Александр Леонидович
Чистяков Максим Сергеевич

**СОВРЕМЕННЫЕ
ИНФОРМАЦИОННЫЕ
ТЕХНОЛОГИИ В УПРАВЛЕНИИ
ПЕРСОНАЛОМ**

Монография

В авторской редакции

Подписано в печать 03.03.2022. Формат 60 × 84 ¹/₁₆.

Усл. печ. л. – 10,1. Уч.-изд. л. – 7,5.

Тираж 500 экз. Заказ № 54.

Отпечатано в типографии издательства «Новация»
г. Краснодар, ул. Фадеева, 429. Тел. +7 961 52 36 146.
info@file-maker.ru file-maker.ru