СОДЕРЖАНИЕ

[ВВЕДЕНИЕ 3](#_Toc295676211)

[1. Теоретические основы организации системы управления персоналом предприятия 5](#_Toc295676212)

[1.1. Сущность системы управления персоналом 5](#_Toc295676213)

[1.2. Методы управления персоналом 18](#_Toc295676214)

[1.3. Информационная поддержка процессов управления персоналом 28](#_Toc295676215)

[Выводы 37](#_Toc295676216)

[2. Методические основы совершенствования системы управления персоналом 40](#_Toc295676217)

[2.1. Модель информационных потоков в системе управления персоналом 40](#_Toc295676218)

[2.2. Информационное обеспечение кадрового аудита 42](#_Toc295676219)

[2.3. Автоматизация информационных процессов управления персоналом 52](#_Toc295676220)

[выводы 68](#_Toc295676221)

[3. Основные направления совершенствования системы управления персоналом в ЧАО «Геркулес» 69](#_Toc295676222)

[3.1. Характеристика информационного обеспечения процессов управления персоналом в ЧАО «Геркулес» 69](#_Toc295676223)

[3.2. Рекомендации по автоматизации кадровой работы ЧАО «Геркулес» 77](#_Toc295676224)

[3.3. Организационные мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом в ЧАО «Геркулес» 90](#_Toc295676225)

[выводы 103](#_Toc295676226)

[заключение 104](#_Toc295676227)

[СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ 106](#_Toc295676228)

# ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность исследования.** Эффективность функционирования системы управления персоналом в значительной степени зависит от информационной базы. Информационная база представляет собой совокупность данных о состоянии управляемой системы и тенденциях ее развития с помощью количественных характеристик процессов, происходящих в составе работников, в окружающей их производственной и социальной среде.

Главные функции процесса управления персоналом, реализуемые на разных уровнях системы управления организацией, - выработка решений и контроль за их исполнением. Именно необходимость обеспечения выполнения этих функций дает возможность рассматривать управление персоналом как информационный процесс, а саму иерархическую систему управления – как информационную систему. Процесс управления персоналом можно представить в виде множества согласованных, постоянно принимаемых и реализуемых решений, направленных в конечном счете на достижение главной цели функционирования организации. Выработка каждого из этих решений должна быть информационно обеспечена.

Вопросами управления персоналом занимались многие отечественные и зарубежные ученые, среди наиболее известных можно выделить следующих: Егоршин А.П. [20], Роджерс Э. [43], Наумова А.К. [10], Виханский О.С. [10], Осcовская Г.В. [37], Кибанова А.Я. [47], Базаров Т.Ю. [48], Еремин Б.А. [48] и др.

**Цель и задачи исследования.** Целью работы является разработка моделей, методов и практических рекомендацій по совершенствованию системы управления персоналом предприятия, обеспечивающих повышение эффективности его деятельности.

Для достижения цели ставятся такие задачи:

1. Определить структуру, цели и принципы организации системы управления персоналом.

2. Провести анализ методов управления персоналом предприятия.

3. Выработать механизм организации эффективной информационной поддержки процессов управления персоналом.

4. Проанализировать существующие модели информационных потоков.

5. Разработать модель информационного обеспечения кадрового аудита.

6. Рассмотреть подходы к автоматизированию информационных процессов.

7. Осуществить анализ системы управления персоналом на предприятии ЧАО «Геркулес».

8. Разработать рекомендации по автоматизации кадровой работы предприятия.

9. Разработать организационные мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом в ЧАО «Геркулес» по вопросам теоретического и практического управления персоналом предприятия, организации.

**Объектом исследования** выступают информационные процессы управления персоналом.

**Предметом исследования** являються методические аспекты совершенствования системы управления персоналом.

**Методы исследования.** Методологической основой данной работы являются труды отечественных и зарубежных ученых. Методы экономического анализа позволили раскрыть структура понятия управления трудовыми ресурсами, выявить методы, способы и механизмы, с помощью которых осуществляется активизация деятельности персонала.

**Структура работы.** Работа состоит из введения, трех разделов, заключения, выводов по разделам. Работа содержит 2 таблиц, 7 рисунков. Общий объем работы 109 страницы.

# 1. Теоретические основы организации системы управления персоналом предприятия

## 1.1. Сущность системы управления персоналом

Управление персоналом организации является целенаправленной деятельностью руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом организации. Управление персоналом заключается в формировании системы управления персоналом; планировании кадровой работы, разработке оперативного плана работы с персоналом; проведении маркетинга персонала; определении кадрового потенциала и потребности организации в персонале.

Управление персоналом организации охватывает широкий спектр функций от приема до увольнения кадров: наем, отбор и прием персонала; деловая оценка персонала при приеме, аттестации, подборе; профориентация и трудовая адаптация; мотивация трудовой деятельности персонала и его использования; организация труда и соблюдение этики деловых отношений; управление конфликтами и стрессами; обеспечение безопасности персонала; управление нововведениями в кадровой работе; обучение, повышение квалификации и переподготовка кадров; управление деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением; управление поведением персонала в организации; управление социальным развитием; высвобождение персонала [17].

Управление персоналом организации предусматривает информационное, техническое, нормативно-методическое, правовое и документационное обеспечение системы управления персоналом. Руководители и работники подразделений системы управления персоналом организации решают вопросы оценки результативности труда руководителей и специалистов управления, оценки деятельности подразделений системы управления организации, оценки экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом, аудита персонала.

Все эти вопросы находят свое отражение в философии управления персоналом организации.

Всю совокупность целей организации можно разделить на четыре вида, или блока: экономические, научно-технические, производственно-коммерческие и социальные.Каждый из названных блоков имеет свою цель первого уровня, основное содержание которой можно кратко выразить следующим образом [20].

Экономическая цель – получение расчетной величины прибыли от реализации продукции или услуг; научно-техническая цель – обеспечение заданного научно-технического уровня продукции и разработок, а также повышение производительности труда за счет совершенствования технологии; производственно-коммерческая цель – производство и реализация продукции или услуг в заданном объеме и с заданной ритмичностью (обеспечивающие экономическую цель договорные обязательства, госзаказы и т.п.); социальная цель – достижение заданной степени удовлетворения социальных потребностей работников.

На рис. 1.1 приведен упрощенный вариант базового дерева целей системы управления организацией. Под соответствующими цифрами обозначены следующие цели:

1. Организация перспективных научно-технических разработок.
2. Сокращение длительности цикла «исследование – производство».
3. Техническое сопровождение и перевооружение производственного процесса.
4. Обеспечение высокого качества труда.
5. Маркетинг научно-технических разработок.
6. Соответствие плана разработок научно-техническому потенциалу организации.
7. Маркетинг продукции или услуг.
8. Соответствие производственной программы и производственной мощности.
9. Полнота и своевременность материально-технического снабжения.
10. Обеспечение эффективного технического состояния оборудования и ритмичности производственного процесса.
11. Ритмичность сбыта продукции или своевременность оказания услуг.



Рисунок 1.1 - Базовое дерево целей системы управления организации

Он ограничен целями, выделенными по понятийному (аспектному) признаку декомпозиции (1‑й и 2‑й уровни), и одним уровнем целей, выделенным по факторному признаку (3‑й уровень).

На следующем уровне целей следует выделить целевое обеспечение общих функций управления: планирования (т.е. координации ожидаемых результатов и способов их получения), организации и регулирования (т.е. координации фактических действий по достижению результатов), учета и контроля (т.е. обратной связи от объекта к субъекту для получения информации о достижении результатов), стимулирования (т.е. распределения финансовых ресурсов между звеньями). Все перечисленные общие функции управления в неразрывном единстве присутствуют в дёятельности руководителей подразделений всех уровней. Надо отметить, что в данном случае при построении типового дерева целей не использовался пространственный признак их декомпозиции. Его использование предполагает дальнейшее формирование оргструктуры по дивизиональному типу [29].

Структуризация социальной цели может рассматриваться двояко. С одной стороны, она должна отвечать на вопрос: каковы конкретные потребности работников, удовлетворения которых они вправе требовать у администрации? С другой стороны, эта же система целей должна отвечать и на такой вопрос: какие цели по использованию персонала ставит перед собой администрация, какие условия она стремится для этого создать? Очевидно, эффективность управления персоналом зависит от того, в какой степени указанные группы целей будут совпадать.

Итак, с точки зрения работника,его потребности могут быть выражены через функции труда, которые он (т.е. труд) выполняет по отношению к человеку как участнику конкретного трудового процесса. Эта система целей структурно представлена на рисунке 1.2.

При внимательном рассмотрении обеих ветвей блока социальных целей (персонала и администрации) можно заметить, что целевые задачи непротиворечивы. Это, в свою очередь, создает объективную основу эффективных взаимоотношений данных, субъектов для достижения общих целей. Система целей является основой определения состава функций управления. Первоначальным этапом формирования функций служит выявление их объектов и носителей.

Удовлетворение потребностей человека как участника трудового процесса

Выполнение функций труда

Монетарная цель

Социально психологическая цель

Цель самореализации человека

Оплата труда

Межличностное общение

Творческий характер труда

Дополнительные материальные льготы и стимулы

Условия труда

Возможность профессионального роста

Социальная безопасность

Должностное продвижение

Признание заслуг, адекватная оценка труда

Социально-психологический климат

Рисунок 1.2 - Система целей, позволяющая реализовать потребности персонала

Система управления персоналом имеет иерархическую структуру. Субъекты и объекты управления распределены по уровням управления - высшему, среднему и низшему. Высший уровень управления включает директора (управляющего), его заместителей, главных специалистов и их заместителей, которые и выступают в качестве субъекта управления для всего предприятия и его отдельных подразделений. Субъект высшего уровня управления распространяет свои управляющие воздействия на все уровни управления предприятием. К среднему уровню и субъекту управления относят руководителей подразделений в структуре управления предприятием и производственных начальников цехов (производств), объектом их управления служат соответствующие подразделения и цехи. Нижний уровень управления - участок и отдел, руководители нижнего звена - начальники участков, цеховых отделов, мастера. Объектом их управления служат специалисты, рабочие и служащие вверенных подразделений, а также рабочие места, на которых выполняются работы [23].

Для эффективного функционирования системы управления персоналом на предприятии очень важными являются виды управленческих и трудовых отношений, в которые в процессе совместной экономической деятельности вступают работники. В современной теории и практике управления можно выделить несколько видов социально-трудовых и организационно-управленческих отношений [34]:

1. Между управляющей и управляемой системами, характеризующими двусторонние партнерские отношения субъекта и объекта управления, а также между руководителем и отдельными работниками;
2. Сложные внутренние отношения в самой управляющей системе, которые раскрывают существующие взаимосвязи между различными уровнями, звеньями и функциями управления;
3. Внешние и внутренние отношения управления, возникающие между соответствующими управленческими подсистемами, связанные с макро- и микроэкономическими процессами;
4. Межличностные, межсистемные и смешанные отношения, определяемые по характеру и количеству носителей или участников в системе управления персоналом;
5. Линейные, функциональные и смешанные отношения, возникающие по характеру организационно-управленческих связей между подразделениями и службами предприятия.

Комплексное изучение существующих на предприятии сложных и взаимосвязанных отношений в системе управления персоналом основывается на применении системного подхода, который позволяет не только устанавливать существующие на предприятии вертикальные и горизонтальные связи между персоналом различных категорий на научной основе, но и наиболее эффективно управлять социально-трудовыми отношениями работников. Системный подход позволяет рассматривать управляющую и управляемую подсистемы как единую систему управления персоналом предприятия, составляющие которой объединены общей экономической целью, состоящей в получении максимальной прибыли. Он служит методологической основой проектирования, создания и эффективного функционирования организационно-управленческих систем на всех предприятиях.

Процессный подход предусматривает представление управления трудом и персоналом организации как совокупности процессов взаимосвязанных действий, работ, операций, приемов. Это необходимо по двум причинам: во-первых, управление осуществляется во времени, а согласование действий работников во времени создает условия для эффективного и скорейшего достижения поставленных целей и задач, выявления и устранения потерь и резервов рабочего времени, повышения производительности труда; вторых, процессный подход позволяет устанавливать наиболее рациональные последовательности операций труда и управления персоналом, закрепляя в форме технологий производства продукции и технологий управления персоналом, следовательно, регламентировать и управлять не только качеством труда, но и качеством процессов труда и управления.

Функциональный подход предполагает выделение однородных действий и задач, которые персонал решает при достижении целей организации и циклическом повторении процессов управления, производства и реализации продукции. Это позволяет сформировать и детально описать отдельные функции.

Комплексный подход к управлению персоналом предполагает учет организационно-экономических, социально-психологических, правовых, технических и педагогических и других аспектов в их совокупности и взаимосвязи при определяющей роли социально-экономических факторов.

Система управления персоналом организации включает подсистему общего и линейного руководства, а также ряд функциональных подсистем, специализирующихся на выполнении однородных функций [37].

Подсистема общего и линейного руководства осуществляет: управление организацией в целом, управление отдельными функциональными и производственными подразделениями. Функции этой подсистемы выполняют: руководитель организации, его заместители, руководители функциональных и производственных подразделений, их заместители, мастера, бригадиры.

Подсистема планирования и маркетинга персонала выполняет функции: разработка кадровой политики и стратегии управления персоналом, анализ кадрового потенциала, анализ рынка труда, организацию кадрового планирования, планирование и прогнозирование потребности в персонале, организацию рекламы, поддержание взаимосвязи с внешними источниками, обеспечивающими организацию кадрами.

Подсистема управления и учетом персонала осуществляет: организацию найма персонала, организацию собеседования, оценки, отбора и приема персонала, учет приема, перемещений, поощрений и увольнения персонала, профессиональную ориентацию рационального использования персонала, управление занятостью, делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом.

Подсистема управления трудовыми отношениями проводит: анализ и регулирование групповых и личностных взаимоотношений, анализ и регулирование отношений руководства, управление производственными конфликтами и стрессами, социально-психологическую диагностику, соблюдение этических норм взаимоотношений, управление взаимодействием с профсоюзами.

Подсистема обеспечения нормальных условий труда выполняет такие функции, как соблюдение требований психофизиологии и эргономики труда, соблюдение требований технической эстетики, охраны труда и окружающей среды, военизированной охраны организации и отдельных должностных лиц.

Подсистема управления развитием персонала осуществляет: обучение, переподготовку и повышение квалификации, введение в должность и адаптацию новых работников, оценку кадров, организацию деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения, организацию работы с кадровым резервом.

Подсистема управления мотивацией поведения персонала выполняет следующие функции: управление мотивацией трудового поведения, нормирование и тарификация трудового процесса, разработка систем платы труда, разработка форм участия персонала в прибылях и капитале, разработка форм морального поощрения персонала, организация нормативно-методического обеспечения системы управления персоналом.

Подсистема управления социальным развитием осуществляет: организацию общественного питания, управление жилищно-бытовым обслуживанием, развитием культуры и физического воспитания, обеспечение охраны здоровья и отдыха, обеспечение детскими учреждениями, управление социальными конфликтами и стрессами, организацию продажи продуктов питания и товаров народного потребления, организацию социального страхования.

Подсистема развития организационной структуры управления выполняет такие функции, как анализ сложившейся оргструктуры управления, проектирование новой оргструктуры управления, разработка штатного расписания, формирование новой оргструктуры управления, разработка и реализация рекомендаций по развитию стиля и методов руководства.

Подсистема правового обеспечения системы управления персоналом осуществляет: решение правовых вопросов трудовых отношений, согласование распорядительных и иных документов по управлению персоналом, решение правовых вопросов хозяйственной деятельности, проведение консультаций по юридическим вопросам.

Подсистема информационного обеспечения системы управления персоналом выполняет следующие функции ведение учета и статистики персонала: информационное и техническое обеспечение системы управления персоналом, обеспечение персонала научно-технической информацией, организация работы органов массовой информации организации, проведение патентно-лицензионной деятельности.

В зависимости от размеров организаций состав подразделений будет меняться, в мелких организациях одно подразделение может выполнять функции нескольких подсистем, а в крупных - функции каждой подсистемы, как правило, выполняет отдельное подразделение [17].

До недавнего времени понятие «управление» трактовалось как «администрирование», или «линейное руководство». Действительно, большую часть объема работ по управлению кадрами брали на себя линейные руководители подразделений. Само по себе это явление не должно подвергаться критике. Тенденции развития управления персоналом в международной хозяйственной практике говорят как раз о приоритетности передачи большого объема функций по управлению людьми непосредственным руководителям того или иного коллектива. Негативная сторона этого явления для отечественной хозяйственной практики состоит в том, что руководители не получают необходимой консультативной, методической помощи и часто выполняют функции, к которым профессионально не готовы. Это, в свою очередь, ведет к превалированию автократических (авторитарных) подходов к формированию стиля и методов руководства. Неразвитость кадровых служб, неподготовленность руководителей к управлению персоналом неизбежно сказываются на общей управленческой философии и культуре организации, на общем моральном климате в коллективе, не говоря уже о взаимоотношениях руководителей со своими сотрудниками. Это ведет к неудовлетворенности работников своим трудом, к сковыванию инициативы и творческого начала в их работе [35].

Необходимо отметить, что в последние годы все большее число отечественных организаций используют в своей практике международный опыт управления персоналом, который во многом обогащается украинской спецификой. Этому способствует также тот факт, что в настоящее время многие отечественные научные, учебные и производственные организации активно занимаются обобщением и совершенствованием методологии и практики управления персоналом. Важным вопросом в этой связи является структуризация функционального разделения труда. Ниже в табл. 1.1. показаны в краткой форме важнейшие этапы процесса управления персоналом, сложившиеся в зарубежной практике.

При определении круга задач по управлению персоналом зарубежные специалисты условно выделяют так называемые основные и дополнительные задачи. К основным относятся практически все перечисленные в табл. 1.1. К дополнительным следует отнести задачи, которые могут выполняться совместно с основными, но, как правило, управленческое распорядительство по ним осуществляют внешние (по отношение к службе персонала) подразделения. К такого рода задачам относятся: охрана труда и техника безопасности; расчет и выплата заработной платы; оказание различного рода услуг (например, организация информационной связи, услуги в области социальной инфраструктуры).

Служба управления персоналом может выполнять свои задачи следующими способами:

* оказание консультативной помощи линейным руководителям;
* разработка и реализация совместно с линейными руководителями решений и кадровых мероприятий;
* собственные управленческие полномочия по выполнению соответствующих мероприятий.

Таблица 1.1 - Этапы процесса управления персоналом

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование этапа | Основные задачи этапа |
| 1. Определение потребности в персонале | Планирование качественной потребности в персонале. Выбор методов расчета количественной потребности в персонале. Планирование количественной потребности в персонале |
| 1. Обеспечение потребности в персонале | Получение и анализ маркетинговой информации. Разработка и побудительных систем. Использование не монетарных побудительных систем |
| 1. Обеспечение процесса управления персоналом | Правовое регулирование трудовых взаимоотношений. Учет и статистика персонала. Информирование коллектива и внешних организаций по кадровым вопросам. Разработка кадровой политики |
| 1. Использование персонала | Определение содержания и результатов труда на рабочих местах. Производственная социализация. Введение персонала, его адаптация в процессе трудовой деятельности. Упорядочение рабочих мест. Обеспечение безопасности труда. Высвобождение персонала |
| 1. Развитие персонала | Планирование и реализация карьеры и служебных перемещений.  Организация и проведение обучения |

Исходя из вышеперечисленных задач по этапам, можно сделать вывод, что важнейшей задачей службы управления персоналом является обеспечение соответствия качественных и количественных характеристик персонала целям организации [31].

Под качественными характеристиками персонала следует понимать:

* способности (уровень образования, объем знаний, профессиональные навыки, опыт работы в определенной сфере и т.п.);
* мотивации (круг профессиональных и личных интересов, стремление сделать карьеру и т.п.);
* свойства (личностные качества, влияющие на выполнение определенной профессиональной роли).

По данным зарубежной литературы и оценкам специалистов, общая численность сотрудников службы управления персоналом составляет примерно 1,0–1,2% общей численности коллектива [52]. Следует подчеркнуть, что роль и организационный статус службы управления персоналом в западных фирмах во многом определяются уровнем организационного, финансового развития потенциала организации и позицией ее руководства.

В развитии функциональных особенностей управления персоналом в зарубежных странах проявляются следующие достаточно устойчивые тенденции, сформировавшиеся впоследние годы [48]:

* выделение практически всех функциональных направлений, охватывающих комплекс проблем управления персоналом, в деятельности зарубежных фирм. Причем этот полный охват наблюдается в организациях различных размеров и различных финансовых возможностей;
* широкое развитие внешних консультативных, посреднических фирм, работающих с организациями на договорной, интеграционной основе, а также достаточно активная интеграция между организациями по реализации задач управления персоналом;
* делегирование полномочий и ответственности по выполнению функций управления персоналом линейным руководителям подразделений и опытным специалистам с одновременной организацией их глубокого, непрерывного обучения;
* интернационализация управления персоналом, выражающаяся в развитии международных контактов в деятельности посреднических организаций, центров подготовки персонала, специализированных кадровых подразделений предприятий, государственных органов, информационных служб и формирование на этой основе единой международной «школы» управления персоналом.

## 1.2. Методы управления персоналом

Воздействие на коллектив и отдельных работников для достижения поставленных целей осуществляется с помощью методов управления персоналом. К ним относятся административные (организационные), экономические и социально-психологические методы [26].

Административные - это методы на основе силы и авторитета власти, т.е. указов, законов, постановлений, приказов, распоряжений, указаний, инструкций и т.д. Эти методы отличает прямой характер воздействия: любой регламентирующий и административный акт подлежит обязательному исполнению. Для данных методов характерно их соответствие правовым нормам. Они осуществляются в форме организационного и распорядительного воздействия. Организационное воздействие направлено на организацию процесса производства и управления и включает организационное регламентирование, нормирование и инструктирование.

Организационное регламентирование определяет, чем должен заниматься работник, и представлено положениями о структурных подразделениях, на их основе составляется штатное расписание данного подразделения; применение положений позволяет оценивать результаты деятельности структурного подразделения, принимать решения о моральном и материальном стимулировании работников. Организационное нормирование предусматривает большое количество нормативов, включающее:

* трудовые нормативы (разряды, ставки, шкалы премирования);
* качественно-технические (технические условия, стандарты организации);
* организационно-управленческие (правила внутреннего распорядка, порядок оформления найма, увольнения, перевода) и т.д.

Эти нормативы затрагивают все стороны деятельности организации.

Организационно-методическое инструктирование осуществляется в форме различных инструкций и указаний, действующих в организации, к ним относят:

* должностные инструкции, устанавливающие права и обязанности персонала;
* методические указания (рекомендации), описывающие выполнение комплексов работ, связанных между собой и имеющих общее целевое назначение;
* методические инструкции, которые определяют порядок, методы и формы работы для решения отдельной технико-экономической задачи;
* рабочие инструкции, определяющие последовательность действий, из которых состоит управленческий процесс.

В них указывается порядок действий для выполнения процессов оперативного управления. Распорядительное воздействие выражается в форме приказа, распоряжения или указания, они издаются для принятия юридической силы управленческим решениям.

Экономические методы управления представляют собой совокупность способов воздействия на экономические интересы объекта управления, основанных на сознательном использовании требований экономических законов. Наиболее распространенными экономическими формами воздействия на персонал являются [49]:

1. Система материального поощрения (стимулирования) работников - формирование заработной платы в зависимости от количества и качества труда; бонусы в виде дополнительных вознаграждений, премий, надбавок к основной зарплате; участие работника в распределении прибыли организации; льготы и привилегии.
2. Применение штрафов, снятия или уменьшения льгот - в случае различных нарушений.
3. Коммерческий (хозяйственный учет) - сопоставление в денежной форме произведенных затрат и полученных результатов хозяйственной деятельности и обеспечение прибыльности деятельности.

Социально-психологические методы - способы осуществления управленческих воздействий на персонал, основанные на использовании закономерностей социологии и психологии. Они предполагают два направления воздействия на поведение работников и повышение их трудовой активности [45]:

1. Формирование благоприятного морально-психологического климата в коллективе, развитие доброжелательных отношений между руководителем и подчиненными, оказание им поддержки.
2. Раскрытие личных способностей каждого работника, оказание помощи в их совершенствовании, что ведет к максимальной самореализации человека в трудовой деятельности. Например, создание неформальных групп для решения проблем организации, публичная положительная оценка, помещение на Доску почета, присвоение звания, организация внутрифирменного отдыха.

Применение методов и принципов системы управления персоналом способствует реализации организационных целей и задач. Основные цели и задачи системы управления персоналом для предприятий можно сформулировать следующим образом:

1. Экономический рост, означающий желание предприятий обеспечить производство большего количества и лучшего качества товаров и услуг и, следовательно, более высокий уровень жизни работников.
2. Полная занятость, предполагающая возможность найти подходящее занятие всем работникам, кто хочет и может трудиться.
3. Экономическая эффективность, характеризующая максимальную отдачу всех имеющихся на предприятии ограниченных производственных ресурсов при допустимом минимуме издержек на их использование.
4. Социально-экономическая свобода, позволяющая всем работникам в своей сфере деятельности обладать высокой степенью самостоятельности и творчества в достижении общих целей.
5. Справедливое распределение доходов, предусматривающее соответствующее вознаграждение всех категорий персонала в зависимости от личного вклада в общие доходы.

В процессе управления персоналом руководители и специалисты должны придерживаться определенных правил (принципов). Новые принципы управления персоналом основаны на признании ценности каждого работника, на честности и доверии руководителей и подчиненных, к ним относят [37]:

* лояльность к работающим;
* ответственность как обязательное условие успешного управления;
* коммуникации, пронизывающие организацию снизу-вверх, сверху-вниз и по горизонтали;
* атмосфера в организации, способствующая раскрытию личного потенциала каждого работника;
* обязательное установление долевого участия персонала в общих результатах;
* своевременная реакция на изменения как во внутренней, так и во внешней окружающей среде;
* непосредственное участие менеджеров в работе групп как условие согласованной работы на всех ее этапах;
* этика бизнеса;
* честность и доверие к людям;
* опора на фундаментальные основы менеджмента, включая управление персоналом;
* видение перспектив развития организации;
* качество личной работы и ее совершенствование.

Управление персоналом организации опирается на законы и закономерности, изучаемые различными науками, связанными с управлением, однако ему присущи и специфические закономерности. Приведем основные закономерности [46]:

1. Соответствие системы управления персоналом целям, особенностям, состоянию и тенденциям развития производственной системы - соответствие системы управления персоналом требованиям производства.
2. Оптимальное сочетание централизации и децентрализации управления персоналом. Ее суть в определении степени централизации функций управления персоналом в сочетании с децентрализацией их части. Чем выше уровень, на котором принимается решение, и ниже ступень, для которой оно предназначено, тем выше уровень централизации управления персоналом, и наоборот.
3. Пропорциональность производства и управления - пропорциональность во всех частях и на всех ступенях системы управления, в том числе и системы управления персоналом, является необходимым условием эффективной деятельности организации.
4. Необходимое разнообразие системы управления персоналом - данная закономерность означает, что эта система должна иметь некоторую идентичность по отношению к производственной системе и обладать не меньшей сложностью, чем последняя. Простую систему управления персоналом невозможно создать для сложной системы производства.
5. Изменение состава и содержания функций управления персоналом - с развитием организации возрастает роль одних функций управления и снижается роль других на разных ступенях управления и изменяется их содержание.
6. Сущность закономерности минимизации числа ступеней управления персоналом состоит в том, что чем меньше уровней управления имеет система управления персоналом, тем она эффективней работает.
7. Закономерность искажения смысла информации - она действует тем сильнее, чем большее число людей использует какой-либо массив информации, последовательно передавая ее друг другу, особенно на входе и на выходе любого процесса.

Закономерности управления персоналом пронизывают всю управленческую деятельность, влияют на состояние всех подсистем и элементов системы управления персоналом, действуют объективно и не зависят от воли и желания человека. Поэтому закономерности нужно изучать и знать направления их воздействия и взаимодействия.

Наука и практика выработали инструментарий изучения состояния действующей системы управления персоналом организации, построения, обоснования и реализации новой системы – методы построения системы управления персоналом. Раскроем сущность этих методов [45].

Системный анализ служит методическим средством системного подхода к решению проблем совершенствования системы управления персоналом. Системный подход ориентирует исследователя на раскрытие системы управления персоналом в целом и составляющих ее компонентов: целей, функций, организационной структуры, кадров, технических средств управления, информации, методов управления людьми, технологии управления, управленческих решений; на выявление и многообразных типов связей этих компонентов между собой и внешней средой и сведение их в единую целостную картину. Внешней средой для управления персоналом, являются не только другие подсистемы системы управления данной организации (например, подсистема управления внешними хозяйственными связями и т.п.), но и внешние организации (поставщики и потребители, вышестоящие организации и т.п.)

Метод декомпозиции позволяет расчленить сложные явления на более простые. Чем проще элементы, тем полнее прикосновение в глубь явления и определение его сущности. Например, систему управления персоналом можно расчленить на подсистемы, подсистемы – на функции, функции – на процедуры, процедуры – на операции. После расчленения необходимо воссоздать систему управления персоналом как единое целое, т.е. синтезировать. При этом применяется метод декомпозиционного моделирования, где модели могут быть логическими, графическими и цифровыми.

Метод последовательной подстановки позволяет изучить влияние на формирование системы управления персоналом каждого фактора в отдельности, под действием которых сложилось ее состояние, исключая действия других факторов. Факторы ранжируются, и отбираются наиболее существенные.

Метод сравнения позволяет существующую систему управления персоналом с подобной системой передовой организации, с нормативным состоянием или состоянием в прошлом периоде. Следует учитывать, что сравнение дает положительный результат при условии сопоставимости систем, их однородности. Расширить границы сопоставимости можно путем исключения факторов несопоставимости.

Динамический метод предусматривает расположение данных в динамическом ряду и исключение из него случайных отклонений. Тогда ряд отражает устойчивые тенденции. Этот метод используется при исследовании количественных показателей, характеризующих систему управления персоналом.

Метод структуризации целей предусматривает количественное и качественное обоснование целей организации в целом и целей системы управления персоналом с точки зрения их соответствия целям организации. Анализ целей, развертывание их в иерархическую систему, установление ответственности подразделений за конечные результаты работы, определение их места в системе производства и управления, установление дублирования в их работе являются важной предпосылкой построения рациональной системы управления персоналом. При структуризации должны быть обеспечены взаимоувязка, полнота, сопоставимость целей разных уровней управления персоналом.

Экспертно-аналитический метод совершенствования правления персоналом основывается на привлечении высококвалифицированных специалистов по управлению персоналом, управленческого персонала предприятия к процессу совершенствования. При использовании этого метода очень важна проработка форм систематизации, записи и ясного представления мнений и заключений экспертов. С помощью этого метода выявляются основные направления совершенствования управления персоналом, оценки результатов анализа и причины недостатков. Однако он не всегда обладает высокой точностью и объективностью в связи с тем, что у экспертов отсутствуют единые критерии оценок. Этот метод наиболее эффективен при многошаговой экспертизе.

Исключительный эффект в практике совершенствования управления персоналом дает нормативный метод. Он предусматривает применение системы нормативов, которые определяют состав и содержание функций по управлению персоналом, численность работников по функциям, тип организационной структуры, критерии построения структуры аппарата управления организации в целом и системы управления персоналом (норма управляемости, степень централизации функций, количество ступеней управления, звеньев, размеры подразделений, порядок подчиненности и взаимосвязи подразделений), разделение и кооперацию труда руководителей и специалистов управления персоналом организации.

Все шире применяется параметрический метод. Задача этого метода – установление функциональных зависимостей между параметрами элементов производственной системы и системы управления персоналом для выявления степени их соответствия.

В последнее время при совершенствовании системы управления персоналом начал применяться метод функционально-стоимостного анализа. Этот метод позволяет выбрать такой вариант построения системы управления персоналом, который требует наименьших затрат и являет наиболее эффективным с точки зрения конечных результатов. Он позволяет выявить лишние или дублирующие функции управления, функции, которые по тем или иным причинам не выполняются, определить степень централизации и децентрализации функций управления персоналом и т.п.

Метод главных компонент позволяет отразить в одном показателе (компоненте) свойства десятков показателей. Это дает возможность сравнить не множество показателей другой подобной системы управления персоналом с множеством показателей другой подобной системы, а только один.

Балансовый метод позволяет произвести балансовые сопоставления, увязки. Например, сравниваются результаты обработки фотографий рабочего дня и технологических карт выполнения управленческих операций и процедур с действительным фондом рабочего времени их выполнения.

Корреляционный и регрессивный анализ (КРА) – установление линейной зависимости и тесноты связи между параметрами (численностью персонала и влияющими на нее факторами).

Опытный метод базируется на опыте предшествующего периода данной системы управления персоналом и опыте другой аналогичной системы.

Наибольшее развитие в деле совершенствования управления персоналом получил метод аналогий. Он заключается в применении организационных форм, которые оправдали себя в функционирующих системах управления персоналом со сходными экономико-организационными характеристиками по отношению к рассматриваемой системе. Сущность метода аналогий заключается в разработке типовых решений и определении границ и условий их применения.

Эффективным методом использования типовых решений при совершенствовании управления персоналом является блочный метод типизации подсистем линейно-функциональных и программно-целевых структур. Типовые блочные решения увязываются вместе с оригинальными решениями в единой организационной системе управления персоналом. Блочный метод ускоряет процесс формирования новой системы управления персоналом и повышает эффективности функционирования системы с наименьшими затратами.

Метод творческих совещаний предполагает коллективное обсуждение направлений развития системы управления персоналом группой специалистов и руководителей. Эффективность метода состоит в том, что идея, высказанная одним человеком, вызывает у других участников совещания новые идеи, а те, в свою очередь, порождают следующие идеи, в результате чего возникает поток идей. Цель творческого совещания – выявить возможно больше вариантов путей совершенствования системы управления персоналом.

Метод коллективного блокнота («банка» идей) позволяет сочетать независимое выдвижение идей каждым экспертом с последующей их коллективной оценкой на совещании по поиску путей совершенствования системы управления персоналом.

Метод контрольных вопросов заключается в активизации творческого поиска решения задачи совершенствования системы управления персоналом с помощью заранее подготовленного списка наводящих вопросов. Форма вопросов должна быть такой, чтобы в них имелась «подсказка» о том, что и как следует сделать для решения задачи.

Метод 6-5-3 предназначен для систематизации процесса идей по развитию системы управления персоналом. Суть этого метода заключается в том, что каждый из шести членов экспертной группы пишет на отдельном листе бумаги по три идеи и передает их остальным членам группы, которые, в свою очередь, на основе уже предложенных вариантов пишут еще по три идеи, и т.д. По окончанию этой процедуры на каждом из шести листов будет записано по 18 вариантов решений, а всего будет 108 вариантов.

Морфологический анализ – средство изучения всевозможных комбинаций вариантов организационных решений, предлагаемых для осуществления отдельных функций управления персоналом. Если записать столбиком функции, а затем против каждой функции посрочно указать всевозможные варианты ее выполнения, то получим морфологическую матрицу. Идея этого метода заключается в том, чтобы сложную задачу разбить на мелкие подзадачи, которые легче решать по отдельности. При этом предполагается, что решение сложной задачи складывается из решений подзадач.

Таким образом, система управления персоналом организации – система, в которой реализуются функции управления персоналом и которая включает подсистему общего и линейного руководства, а также ряд функциональных подсистем, специализирующихся на выполнении однородных функций. При этом наибольший эффект и качество системы управления персоналом достигаются в том случае, когда применяется система методов в комплексе. Применение методов позволяет взглянуть на совершенствования со всех сторон, что помогает избежать просчетов.

## 1.3. Информационная поддержка процессов управления персоналом

В последние годы наблюдается резкое увеличение объемов информации в обществе вообще и информации, которая используется на предприятиях и в организациях, в частности. Это связано с растущими темпами развития науки и техники, появлением новых технологий, скорым их изменением, активным накоплением теоретических знаний и практического опыта. Поэтому актуальным становится изучение роли системной структуры предпринимательства при определении требований и принципов управления. Информация способствует реализации всех функций управления: плановой, организационной, контрольной, регулирующей, распределительной. От информационной базы зависит эффективность функционирования системы управления персоналом, которая является совокупностью данных о состоянии управляемой системы и тенденции ее развития с помощью количественных характеристик процессов, которые происходят в составе работников и в их производственной и социальной среде.

Совокупность информационного обеспечения системы анализа представлена: информационной системой, коммуникативной средой и информационными технологиями. Взаимосвязь между отдельными функциональными подсистемами управления, прослеживается благодаря информационным потокам и свидетельствует, что на основании исходной информации анализа финансового состояния происходит регуляция последующей деятельности управленческого персонала предприятия. В процессе исследования были сформулированы основные требования, соблюдение которых дает возможность оптимально организовать информационные потоки предприятия: периодичность, сроки и формы предоставления информации, – это условия эффективной организации работы персонала. Качественная характеристика информационных потоков тесно связана с главным элементом информационной системы и всего информационного обеспечения – информацией [9].

Информация – это данные, несущие в себе новизну и полезность. Информация – это основное условие конкурентной способности организации. Руководителя интересует информация о физических и юридических лицах, передовой технологии, экономической и финансовой ситуациях.

При рассмотрении информации используют показатели: объем, достоверность, ценность, насыщенность, открытость.

Объем информации определяется символами числом знаков, букв и т.д. объем воспринимаемой информации о каком-либо объекте характеризуется символьным объемом, количеством текста, графиков, рисунков, временем получения и анализом информации.

При оценке подобной информации используют качественные показатели:

- информация избыточна;

- требуемого объема;

- информация недостаточна.

Избыточная информация повышает качество последующих управленческих решений, но требует больших затрат времени для ее передачи и анализа.

Недостаток информации затрудняет выработку правильного решения.

Достоверность информации – это показатель соответствия полученных сведений реальным. Чем меньше звеньев принимает участие в передаче информации, тем выше ее достоверность. Искажение может произойти по объективным и субъективным причинам.

Ценность информации может рассматриваться с двух позиций: ценность для получателя по отношению к будущей прибыльности (потребительская ценность) и ценность с точки зрения понесенных затрат.

Насыщенность информации – это соотношение полезной и фоновой информации. Фоновая информация нужна для лучшего восприятия, полезной информации через улучшение эмоционального восприятия, настройки внимания, подчеркивания ценности. Если фоновая информация отсутствует, то информация воспринимается как «сухая». При обилии фоновой информации говорят, что в ней много «воды».

Открытость информации характеризует возможность ознакомления различным группам людей. Секретная информация предоставляется только ограниченному кругу работников предприятия. Конфиденциальная информация может быть передана достаточно широкому кругу работающих на данном предприятии, но с условием сохранения ее тайны от работников других предприятий.

Современное производство в условиях рыночных отношений и его основная организационная структура — предприятие относятся к категории сложных систем, что должно учитываться при анализе особенностей функционирования и развития предприятия, оценке его экономической эффективности, способности принимать оптимальные управленческие решения, адаптироваться к рыночным рискам, формировать систему безопасности и так далее Основной источник первичной информации – это документы отделов кадров, приказы, распоряжения, и тому подобное. Другой источник информации - сами работники, материалы социологических исследований [13].

Много процессов, которые определяют кадровую ситуацию, весьма динамические: меняется численный состав персонала (в связи с текучестью), его структура по всей совокупность признаков: возраста, стажу работы и так далее, постоянно идет процесс внутреннего движения кадров между структурными подразделениями, меняются профессии, уровень квалификации. Информация в данном случае выступает как средство контроля за соответствием фактической структуры рабочей силы той, которая требуется, для своевременного укомплектования вакантных рабочих мест. Поэтому основными требованиями, предъявляемыми к кадровой информации, является оперативность и надежность. Социальная направленность работы с кадрами ставит задачу сбора достаточно разнообразной информации социального характера, который касается отдельных работников.

Характер такой информации существенно отличается от чисто кадровой, поскольку относится к системе бухгалтерского учета. Необходима количественная характеристика степени рационального использования рабочей силы, оценки результатов труда. Необходимость сбора, хранения, переработки, анализа большого объему разнообразной кадровой информации, предоставления ее пользователям, в удобной форме ставит задачу создание на предприятии соответствующей информационной системы. Эффективное функционирование системы анализа финансового состояния становится возможным лишь при наличии определенного обеспечения. Под обеспечением анализа финансового состояния необходимо понимать такие виды, количество и качество ресурсов, которые являются необходимыми и достаточными для достижения цели функционирования системы анализа финансового состояния предприятия: организационное, информационное, методическое, техническое, материальное и кадровое обеспечение.

Управленческую информацию классифицируют по различным признакам [28]:

* характеру управленческого реагирования (требующая срочных решений, предназначенная для будущих решений);
* форме представления (документ, устно, компьютерным способом и т.д.);
* времени появления (оперативная, суточная, месячная, годовая и т.д.);
* уровню доступности (секретная, внутренняя, внешняя);
* функциональному назначению (плановая, финансовая, техническая, маркетинговая и т.д.);
* принадлежности к объекту управления (агрегат, участок, цех, предприятие и т.д.);
* степени обобщения в управленческом процессе (первичная, производная, итоговая и т.д.).

Также информация может быть классифицирована по ряду других позиций, в частности [4]:

* по назначению (одноцелевая связана с решением одной конкретной проблемы; многоцелевая используется при решении нескольких самых разнообразных проблем);
* по возможности хранения (фиксируемая информация может храниться практически бесконечно, не подвергаясь при этом искажению, чему свидетели наскальные надписи и рисунки; нефиксируемая информация используется в момент получения; она также может храниться некоторое время, но при этом постепенно искажается и исчезает);
* по степени готовности для использования (первичная информация представляет собой совокупность полученных непосредственно из источника несистематизированных данных, содержащих много лишнего и ненужного; промежуточная информация состоит из сведений, прошедших через процесс предварительной «очистки» и систематизации, позволяющей решить вопрос о конкретных направлениях и способах их дальнейшего применения; конечная информация дает возможность принимать обоснованные управленческие решения);
* по полноте информация бывает частичной или комплексной (последняя дает всесторонние исчерпывающие сведения об объекте и возможность непосредственно принимать любые решения; первая на практике может использоваться только в совокупности с другой информацией);
* по степени надежности информацию можно разделить на достоверную и вероятностную (вероятностный характер может быть обусловлен принципиальной невозможностью получить от существующего источника надежные сведения, поскольку имеющиеся методы не позволяют этого сделать; неизбежными искажениями при их передаче, особенно в условиях иерархии управленческой структуры; заведомым распространением изначально ложных сведений).

Специфической формой такого рода управленческой информации являются слухи. Они представляют собой продукт творчества коллектива, пытающегося объяснить сложную, эмоционально значимую для него ситуацию при отсутствии или недостатке официальных сведений. При этом исходная версия, кочуя от одного члена коллектива к другому, дополняется и корректируется до тех пор, пока не сформируется вариант, в целом устраивающий большинство. Достоверность этого варианта зависит не только от истинности исходного, но и от потребностей и ожиданий аудитории, а поэтому может колебаться в диапазоне от 0 до 80-90%.

Изучение возможностей повышения эффективности функционирования системы управления за счет внедрения информационной базы сегодня становится актуальным вопросом. Информация, которая используется в управлении персоналом, по своему характеру подразделяется на нормативную, справочную, методическую, учетную, основанную на материалах первичного учета, а также отчетную, представленную в обобщенном виде (рис.1.3.).

Внедрение техники и технологии в сферу обработки информации привело к повышению производительности, сравнимому с тем, которое дали стандартизация и сборочные конвейеры в производстве в начале промышленной революции.



Рисунок 1.3 – Обработка информации и ее виды

Служба информационного обеспечения предприятия решает множество задач, но важнейшими являются [31]:

* ранжирование поступающей в фирму информации;
* экстренное оповещение менеджеров;
* сбор текущей информации о состоянии фирмы, ее подразделений и ресурсов;
* оценка тенденций и состояния фирмы, ее подразделений и ресурсов;
* контроль ресурсов через заданные лимиты и темпами потребления;
* анализ структуры запасов материальных ценностей и финансов;
* контроль движения заказов по структурным подразделениям;
* поддержание справочной системы руководителей;
* ведение электронного архива;
* поддержание экспертных систем для принятия решений руководителями;
* подготовка отчетных и плановых документов;
* поддержание системы контроля исполнения распоряжений;
* обработка информации по стандартным алгоритмам;
* поддержание электронной почты.

Общедоступные мировые информационные ресурсы представляются прежде всего по системе Интернет. Основные сегменты информации – это базы данных для массового пользователя, профессиональные базы данных, которые содержат более полную информацию, имеют многоуровневую структуру данных и развитую поисковую систему. Однако их использование требует предварительной подготовки пользователя.

Можно выделить несколько подтипов информационных систем, используемых для повышения эффективности финансово-хозяйственной деятельности.

Системы анализа и поддержки принятия решений (САППР) – компьютерные информационные системы комплексного управления предприятием (ERP), позволяющие оценивать различные варианты развития наиболее значимых для деятельности компании показателей.

Модификацией систем анализа и поддержки принятия решений являются информационные системы руководителя ИСР. Основными характеристиками которой являются: возможность подготовки сводных отчетов, сбор данных по параметрам; доступ к широкому выбору внешних и внутренних баз данных: возможность представления информации в графическом виде.

Несмотря на то, что информационные системы должны способствовать положительному развитию бизнеса, на практике в Украине очень часто оказывается наоборот: предприятия тратят большие деньги на приобретение и внедрение системы, но не получают ожидаемого эффекта. По подсчетам самих разработчиков, в украинских организациях к середине 2010 г. у фирмы SAP из 200 инсталяций системы R3 «работало» только 110, а у фирмы Baan это соотношение составило 44 к 21 [28].

По мнению специалистов причины неудач проектов внедрения ИС:

* невнимание руководства к проекту (40 %);
* отсутствие четких целей проекта (17 %);
* неформализованность бизнес-процессов на предприятии (14 %);
* неготовность предприятия к изменениям (12 %);
* нестабильность законодательства (6 %);
* коррупция на предприятиях (5 %);
* низкая квалификация кадров на предприятии (4 %);
* недостаточное финансирование проектов (2 %).

На сегодняшний день существует огромное количество разработок по автоматизации обработки даннях по управлению персоналом. Предлагаемые решения используются предприятиями различных размеров - от малих до холдингов и концернов [39].

# Выводы

Таким образом, система управления персоналом организации является системой, в которой реализуются функции управления персоналом и которая включает подсистему общего и линейного руководства, а также ряд функциональных подсистем, специализирующихся на выполнении однородных функций. При этом наибольший эффект и качество системы управления персоналом достигаются в том случае, когда применяется система методов в комплексе. Применение методов позволяет взглянуть на совершенствования со всех сторон, что помогает избежать просчетов.

На сегодняшний день роль системы управления персоналом значительно возросла, вследствие чего служба управления персоналом охватывает широкий круг функций от приема до увольнения работника.

Поскольку деятельность по управлению персоналом охватывает все управленческие звенья для эффективного функционирования системы управления персоналом на предприятии очень важными являются выявление видов управленческих и трудовых взаимоотношений (связей) в системе управления с целью придания более эффективного взаимодействия между различными подразделениями. При построении системы управления следует опираться на присущие ей закономерности и методы управления, без помощи которых невозможно осуществление целей и задач.

Важная роль в обеспечении кадровой деятельности предприятия принадлежит информации: она связывает отдельные элементы управления (в том числе и анализ финансового состояния) в единственную динамическую систему. Взаимосвязь между информационным и методическим обеспечением происходит благодаря цели проведения анализа: предоставление информации о системе управления, о финансовом состоянии предприятия и возможности его оптимизации.

# 2. Методические основы совершенствования системы управления персоналом

## 2.1. Модель информационных потоков в системе управления персоналом

Эффективность деятельности предприятия определяется правильностью принимаемых управленческих решений. Отсутствие либо недостаток необходимой информации оказывается главной причиной ошибок менеджеров.

Поток информации характеризуется несколькими параметрами [28]:

* формой представления;
* объемом в единицу времени (интенсивностью);
* максимальной интенсивностью;
* задержками в передаче;
* избыточностью;
* дублированием;
* нестабильностью;
* погрешностью.

Рассмотрим этапы движения информации о персонале.

Движение информации от отправителя к получателю состоит из нескольких этапов. На первом происходит ее отбор, который может быть случайным или целенаправленным, выборочным или сплошным, предписанным или инициативным, произвольным или основывающимся на определенных критериях и т.п.

На втором этапе отобранная информация кодируется, то есть облекается в ту форму, в какой она будет доступна и понятна получателю, например, письменную, табличную, графическую, звуковую, символическую и т.п., и соответственно этому подбирается подходящий способ ее передачи – устный, письменный, с помощью различного рода искусственных сигналов, условных знаков. Считается, что при передаче информации, особенно важной, не стоит ограничивать одним каналом – сообщения по возможности лучше дублировать, не злоупотребляя, однако, составлением по каждому поводу документов, иначе поток бумаг может «захлестнуть».

На третьем этапе происходит передача информации, а на четвертом ее получение, восприятие получателем, декодирование, то есть расшифровка, и осмысление.

Отправитель любой информации всегда ждет, что получатель каким-то образом на нее отреагирует и донесет до него эту реакцию, иными словами, установит с ним обратную связь. Таким образом, обратная связь – есть сигнал, направляемый получателем информации отправителю, в котором подтверждается факт получения сообщения и характеризуется степень понимания (или непонимания) содержащейся в нем информации [50].

В идеале обратная связь должна быть сознательной, а поэтому планироваться заранее, облекаться в оптимальную форму, соответствующую ситуации, возможности восприятия партнером (а не собственному удобству), устанавливаться без промедления, в ответ на конкретный сигнал (особенно, если о ней просят) и характеризоваться доброжелательностью. Сигналами сознательной обратной связи при устной передаче информации бывают уточнение, перифраз, обобщение, выражение чувства. Поскольку такие сигналы могут быть достаточно слабыми, то за реакцией партнеров нужно внимательно наблюдать.

Устойчивая обратная связь позволяет существенно повысить надежность обмена информацией и хотя бы частично избежать ее потерь и помех, искажающих ее смысл. К таким помехам, прежде всего, относятся стереотипы, то есть устойчивые мнения по поводу людей и ситуаций, позволяющие судить о них по ассоциации. Зачастую информация искажается вследствие того, что отправитель и получатель имеют разный статус, положение, предвзято относятся друг к другу или к тому, о чем или о ком идет речь.

Сообщение может не восприниматься из-за отсутствия интереса к нему, непонимания его важности. Этот интерес нужно развивать, доводя до сведения партнера выгоды, которые он может иметь, относясь к информации должным образом, и потери, связанные с ее игнорированием.

Препятствием обмену информацией могут служить и технические неполадки. К ним, прежде всего, относится разное понимание символов, с помощью которых информация передается, вызванное различиями в образовании, специальности, квалификации, национальными особенностями, либо слабым знанием языка.

Часто вербальная информация, то есть передаваемая с помощью слов, также может по тем или иным причинам восприниматься неоднозначно.

Наконец, искажение или потеря информации происходит под воздействием физиологических и психологических причин: усталости, слабой памяти, забывчивости, рассеянности партнеров, их лени.

Информация перемещается внутри организации с уровня на уровень в рамках вертикальных коммуникаций. Она может передаваться по нисходящей, т.е. с высших уровней на низшие. Таким путем, подчиненным уровням управления сообщается о текущих задачах, изменении приоритетов, конкретных заданиях, рекомендуемых процедурах и т.п.

Помимо обмена по нисходящей, организация нуждается в коммуникациях по восходящей. Передача информации с низших уровней на высшие может заметно влиять на производительность [9].

Коммуникации между различными отделами (подразделениями). В дополнение к обмену информацией по нисходящей или восходящей организации нуждаются в горизонтальных коммуникациях. Организация состоит из множества подразделений, поэтому обмен информацией между ними нужен для координации задач и действий. Руководство должно добиваться, чтобы специализированные элементы работали совместно, продвигая организацию в нужном направлении.

Структура подразделения по обработке информации дана на рис. 2.1.

К примеру, в сфере розничной торговли региональные управляющие сбытом могут периодически встречаться для обсуждения общих проблем, координации стратегии сбыта и обмена информацией о продукции. В обмене информацией по горизонтали часто участвуют комитеты или специальные группы.

Дополнительные выгоды от коммуникаций по горизонтали заключаются в формировании равноправных отношений. Доказано, что такие отношения являются важной составляющей удовлетворенности работников организации [11].

Некоторые из многочисленных разновидностей обмена информацией между руководителем и подчиненным связаны с прояснением задач, приоритетов и ожидаемых результатов; обеспечением вовлеченности в решение задач отдела; обсуждением проблем эффективности работы; достижением признания и вознаграждением с целью мотивации; совершенствованием и развитием способностей подчиненных; со сбором информации о назревающей или реально существующей проблеме; оповещением подчиненного о грядущем изменении, а также получением сведений об идеях, усовершенствованиях и предложениях.

Коммуникации между руководителем и рабочей группой. Коммуникации с рабочей группой в целом позволяют руководителю повысить эффективность действий группы. Поскольку в обмене участвуют все члены группы, каждый имеет возможность поразмышлять о новых задачах и приоритетах отдела, о том, как следовало бы работать вместе, о предстоящих изменениях и возможных их последствиях для этого и других отделов, о недавних проблемах и достижениях, предложениях рационализаторского характера.

Модель информационного потока в системе управления персоналом приведена на рис. 2.2.

Канал неформальных коммуникаций можно назвать каналом распространения слухов. Поскольку по каналам слухов информация передается много быстрее, чем по каналам формального сообщения, руководители пользуются первыми для запланированной утечки и распространения определенной информации или сведений типа то между нами.

Таким образом, информация в процессе деятельности предприятия перемещается между различными отделами.

## 2.2. Информационное обеспечение кадрового аудита

Кадровый аудит является процедурой оценки эффективности существующей системы управления персоналом в компании и соответствия кадрового потенциала компании ее целям и стратегиям развития. Объектом аудита является система управления персоналом в организации.

Основная цель кадрового аудита – долгосрочный рост отдачи основного ресурса организации – персонала, что достигается повышением эффективности системы управления человеческими ресурсами.

Для характеристики состояния использования на предприятии трудовых ресурсов и выявления резервов увеличения объема производства и повышения рентабельности работы нужно проанализировать такие показатели, связанные с движением, качеством рабочей силы, ее производительностью, а также ее стоимостью [13]:

* численность персонала предприятия с точки зрения динамики, категорийной структуры, профессиональной подготовленности, текучести работников;
* использование рабочими и служащими рабочего времени, состояние трудовой дисциплины;
* производительность труда;
* фонд оплаты труда, динамика средней заработной платы работников и трудоемкости продукции.

В Украине официальная статистическая отчетность об использовании трудовых ресурсов состоит из таких отчетов: «Отчет о труде» (годовой и ежемесячные); «Отчет об основных показателях деятельности предприятия» (годовой); «Отчет об использовании рабочего времени» (ежеквартальный); ежемесячный «Отчет о состоянии задолженности по заработной плате»; годовой отчет «Численность отдельных категорий работников и подготовка кадров»; «Отчет о состоянии условий труда, льготы и компенсации, за работу в неблагоприятных условиях».

Информационная база для этого раздела анализа основывается также на материалах первичного учета (табелях, переменных рапортах, рабочих нарядах, сведениях, лицевых счетах, и тому подобное), разовых обследований, опросов, и тому подобное, большинство из которых является документами управленческого учета. Готовят их соответствующие функциональные службы и подразделы предприятия: отделы труда и заработной платы, кадров, планово-экономический, бухгалтерия, а также цеха и участки. Начинать анализ очерченного круга вопросов целесообразно с характеристики динамики численности работников на предприятии (с о обязательным выделением численности работников основной деятельности) за последние 2—3 года. Такой анализ дает возможность оценить, насколько предприятие соответствует рыночным условиям ведения хозяйства, насколько успешно оно выдерживает конкурентную борьбу на рынке своей продукции и на рынке трудовых ресурсов. Простое сравнение численности работников предприятия за несколько лет полного ответа на эти вопросы не дает, хоть оно имеет определено аналитическое значение [20].

Численность персонала определяется характером, масштабами, сложностью, трудоемкостью производственных процессов, степенью их механизации, автоматизации, компьютеризации, уровнем организации труда и тому подобное. Эти факторы обусловливают нормативную или плановую численность персонала. Численность сотрудников, которые работают на предприятии на данный момент времени, называется учетной, или фактической. В реальных условиях ведения хозяйства учетная численность может существенно отличаться от нормативной.

На современном этапе скрытая безработица означает значительное превышение учетной численности над нормативной (рассчитанной на реальный объемы производства), что хотя кое-как и смягчает социальные проблемы, однако усложняет ведение хозяйства. В условиях дефицита кадров (как это наблюдалось в 80-х годах), напротив, учетная численность нередко была значительно меньше нормативной, что приводило прежде всего к недоиспользованию производственных мощностей. Следовательно, нужно постоянно контролировать соотношение этих двух показателей численности персонала как в абсолютном, так и в относительном, выражении, не допускать их значительного расхождения. В учетный состав входят все категории постоянных, сезонных и временных работников предприятия, принятых на работу на пять дней и больше (а по основной деятельности предприятия - на один день и больше) начиная с дня их зачисления. В списки включаются как фактически работающие на данную дату работники, так и те, что отсутствуют на работе по различным причинам. Освобожденные от работы работники не входят в списки, начиная со дня их освобождения. Не входят в учетную численность и принадлежат к работникам не учетного состава внешние совместители, лица, привлеченные для разовых и специальных работ, те, которые работают на основании договоров гражданско-правового характера, а также направленные на учебу с отрывом от производства но др.

Учетная численность персонала ежедневно учитывается в табельных записях, где отмечаются и присутствующие на работе, и отсутствующие по различным причинам работники. Таким образом, учетная численность является суммой выходов и невыходов на работу работников предприятия в конкретный день [17].

В реальной жизни персонал и его количественные и качественные показатели не являются постоянными величинами. Постоянно происходит движение персонала, связанное с набором новых и освобождением прежних работников, а также с перемещениями внутри предприятия. Процесс обновления коллектива в результате движения персонала называется оборотностью кадров. Выбытие обусловливается разнообразными как объективными (сокращение производства, достижение пенсионного возраста, призыв на военную службу, вступление в учебное заведение), так и субъективными причинами (переход на работу, которая лучше удовлетворяет потребности работника; личные или семейные обстоятельства).

Мобильность – это способность и готовность работников к профессиональным и территориальных перемещений. Профессиональная мобильность предусматривает готовность работника в случае необходимости изменить место работы и даже освоить новую для себя профессию. На уровне предприятия различаем внутреннюю и внешнюю мобильность. Внутренняя мобильность характеризуется движением персонала внутри предприятия (ротацией кадров, внутренним набором на руководящие должности, взаимозаменяемостью работников в трудовом процессе и тому подобное) и является позитивным процессом, поскольку облегчает приспособление предприятия к переменным условиям рыночной конкуренции [42].

Внешняя мобильность означает движение персонала между данным предприятием и внешним рынком труда. В известной мере она необходима и позитивна, поскольку обеспечивает пополнение организации новыми работниками с прогрессивными идеями и новейшими знаниями, а также трудоустройство работников, которые порывают трудовые связи с данным предприятием. Однако слишком высокая внешняя мобильность (что выражается показателями оборота и текучести кадров) почти наверняка является результатом просчетов в кадровой работе предприятия и наносит ему убытки. Предприятие, стремясь к наивысшей производительности труда, заинтересованно в стабильном коллективе и поэтому принимает из экономических соображений меры относительно ограничения числа нежелательных освобождений. Доказано, что в мобильном коллективе меньше предпосылок эффективного труда, чем в стабильном, поскольку отсутствуют общие нормы поведения, не сформированная система взаимных обязанностей и требований, размыта неформальная структура. Реакция такого коллектива на управленческое влияние плохо прогнозируется, следовательно, управление им усложняется. Высокая текучесть кадров снижает эффективность расходов на учебу работников, потому что в случае их освобождения эффект от учебы возникает или вне предприятия, которое вложило в учебу средства, или вообще не возникают, если освобождение связано с изменением профессии. В то же время нельзя рассматривать проблемы, связанные с изменением места работы, только в негативном плане. Да, изменение места работы может способствовать повышению эффективности труда, если новая работа в большей степени отвечает интересам и способностям работника. Кроме того, изменение содержания труда снижает ее монотонность, а изменения в составе трудового коллектива могут улучшить социально-психологический климат [23].

Перейдем к абсолютным показателям, которыми является:

* оборот по принятии;
* оборот по освобождению;
* численность работников, которые изменились;
* численность работников, которые проработали весь период.

Они отображают движение персонала в абсолютном выражении, то есть количество работников, которые испытали внешние профессиональные перемещения. Оборот по принятию – это общая численность работников, зачтенных на работу на предприятие за определенный период. Оборот по освобождению – это общая численность работников, которые освободились от работы на данном предприятии за определенный период, сгруппирована по причинам освобождения [32].

При решении заданий управления движением персонала в первую очередь стоит иметь в виду, что интенсивность и направленность этого движения в основном определяются текучестью кадров, которые являются наименее предсказуемой и тяжелее всего регулируемой частью общего потока перемещений работников. Численность работников, которая изменилась – это меньшая величина от численности принятых и освобожденных. То есть, если за определенный период освободилось работников больше, чем было принято, то численность работников равняется численности принятых работников, и наоборот. Численность работников, что проработали весь период, - это разница между учетной численностью на начало периода и количеством освобожденных из числа тех, которые работали на начало периода. Этот показатель характеризует постоянство коллектива за определенный период.

Абсолютные показатели движения персонала простые, наглядные и необходимые в экономической работе с кадрами. Однако они дают определенную информацию лишь в сравнении с соответствующими показателями предыдущих периодов или аналогичных предприятий, а также в соотношении с общим количеством персонала организации. Мы не можем оценить абсолютный показатель текучести кадров, например, 100 лиц, пока не будем знать, каким он был в предыдущем периоде, какой он на аналогичных предприятиях, какую часть он составляет в среднеучетной численности работников. То есть абсолютные показатели сами по себе не содержат аналитическую информацию и имеют значение прежде всего для сравнения и для расчета относительных показателей [40].

Относительные показатели движения характеризуют часть работников, которые испытали внешние профессиональные перемещений, в общем количестве персонала предприятия (процент, коэффициенты) и содержат важную аналитическую информацию. Движение персонала характеризуется такими относительными показателями: Уровень текучести кадров (ПК) оценивается соотношением численности работников, которые уволились по собственному желанию или по инициативе администрации при нарушении трудовой дисциплины (Чзв), и среднеучетной численности работников (Чсо), в процентах. Нормальным считается уровень текучести кадров до 5% за год. В больших организациях такое соотношение может быть определено для предприятия в целом и для отдельных категорий работников или отдельных подразделов:

**** (2.1)

Интенсивность оборота по принятии (Iоп) - это соотношение общей численности работников, принятых за определенный период (Чпр), и среднеучетной численности работников, за этот период (Чсо):

**** (2.2)

Движение персонала отображается в балансе кадров, который содержит сведения об изменении их численности и структуры. Балансы складываются за месяц, квартал, год, в том числе по отдельным специальностям, профессиям, категориям. В них отображаются данные о численности работников на начало и конец периода, о количестве принятых и уволенных за период с отметками об источниках набора и причины увольнения. Лишь с учетом динамики производственных мощностей предприятия и их использования, динамики производительности труда, выводы о динамике численности работников предприятия приобретают обоснованность и аналитическую ценность.

Представив формулу для расчета коэффициента использования производственной мощности (КВП) как:

**** (2.3)

где Ч — средняя численность работников (за год, квартал и тому подобное);

ПП — выработка товарной продукции на одного работника;

ВП — производственная мощность предприятия, можно вычислить, какая часть изменения коэффициента использования производственной мощности вызвана именно тем, что предприятие оставили его работники [20]:

**** (2.4)

где КВП — процент изменения производственной мощности за счет сокращения (увеличения) численности работников;

(1) и (0) — признаки показателей соответственно отчетного и базисного периодов.

Для анализа трудовой активности персонала используем следующую формулу:

 (2.5)

где ТА - трудовая активность,

ФФРВ - фактический фонд рабочего времени, тыс., чел.-час.,

СЧР - среднесписочная численность работников, чел.

Следующим показателем - Коэффициент использования персонала, который рассчитывается по следующей формулой:

 (2.6)

где КИП - коэффициент использования персонала

ПФРВ - Потенциальный фонд рабочего времени, тыс., чел.-час.

Анализ численного состава предприятия в динамике дает возможность прийти к выводам относительно того, какое влияние производит на производительность труды, объем производства и другие показатели работы, изменение удельного веса рабочих в общем количестве работников в основном производстве, изменение половой структуры коллектива (в сторону увеличения удельного веса мужчин или женщин), часть вспомогательных рабочих в общем количестве рабочих и другие структурные показатели численного состава предприятия. Эффективное использование трудовых ресурсов предусматривает разработку мероприятий, направленных на обеспечение постоянства состава работников.

## 2.3. Автоматизация информационных процессов управления персоналом

При автоматизации информационных процессов управления персоналом информационные системы формируются как интегрированные системы, поддерживающие все направления деятельности предприятия, включая финансы, производство, сбыт, снабжение, складское хозяйство, транспортные перевозки, сервисное обслуживание и проектные работы. Информационная система позволяет отслеживать критические параметры при оценке деятельности предприятия. Следует выделить блоки отдельных подсистем, входящих и дополняющих единую систему, в которую входят [31]:

1. Подсистема «производство» объединяет блоки:

* управление производством и его планирование;
* учет затрат;
* спецификация изделий;
* планирование потребности в мощностях.

При многозвенном производстве эта подсистема позволяет вести управление серийным выпуском изделий, отслеживать работу каждого подразделение предприятия.

1. Подсистема «снабжение» обеспечивает сопровождение решений по планированию и управлению складскими операциями. Подсистема увязывает сбыт, снабжение и складское хозяйство и включает:

* управление продажами;
* управление закупками;
* управление запасами;
* управление партиями товаров.

3. Подсистема «транспорт»позволяет поддерживать экспедиторские и транспортные решения. Она включает модули:

* управление заказами на транспортировку и хранение;
* определение оптимальных маршрутов;
* учет автотранспорта;
* учет горюче-смазочных материалов;
* расчет стоимости услуг транспортировки;
* планирование потребности в материалах.

4. Подсистема «управление проектом»ориентирована на поддержание управленческих решений при разработке новой техники. Эта подсистема включает средства управления крупными долгосрочными инвестиционными проектами, начиная с предварительной оценки бюджета и заканчивая оценкой всего комплекса выполненного проекта:

* сетевое планирование (планирование и корректировка графика изготовления продукции по стадиям выполнения проекта);
* управление конструкторскими данными (поддержание системы проектно-конструкторских разработок, внесение изменений, отслеживание сделанных изменений при изготовлении);
* бюджетирование проекта (разработка и анализ планового бюджета проекта на всех стадиях от появления идеи до получения опытного образца готового изделия);
* оперативно корректировать изделие под требования заказчиков.

5. Подсистема «сервис» предназначена для поддержки решений по управлению сервисными услугами, пред- и послепродажного и специального обслуживания. Она обеспечивает:

* выполнение регламентных работ;
* планово-предупредительные мероприятия;
* ремонт и устранение неисправностей;
* гарантийный ремонт.

Подсистема «сервис» включает также:

* модули управления профилактическим обслуживанием и текущего ремонта (формирование графика работ, подготовка заказов на обслуживание, расчет расходов);
* управление договорами на обслуживание;
* разработку графиков обслуживания и ремонта (планирование занятости персонала, подготовка оперативных заданий на ремонт, определение приоритетов заказов);
* анализ затрат.

6. Подсистема «управленческий контроль» обеспечивает руководителей обобщенной информацией о деятельности предприятия. Она состоит из блоков:

* анализ показателей деятельности (расчет и анализ показателей по направлениям деятельности);
* мониторинг показателей (отслеживание изменений показателей, их значения по отношению к критическим уровням, наглядное представление данных);
* ретроспективный анализ и прогнозирование.

Подсистема обеспечивает подготовку отчетов по типовым и специальным формам.

Информационная система - это вся инфраструктура предприятия, задействованная в процессе управления всеми информационно-документальными потоками (а не только документами), включающая в себя непосредственно саму информацию, правила по работе с данными и поддержке системы, кадры по работе с информацией, поддержке и развитию инфраструктуры, и инструментарий. Как управленческая подсистема, ИС поддерживает полный управленческий цикл: планирование, организацию, контроль, мотивацию. ИС предприятия имеет два уровня. На первом уровне решается задача принятия стратегических решений. На втором - управления внутренней и внешней эффективностью.

Автоматизированная информационная система - информационная технология, в которой для передачи, сбора, хранения и обработки данных, используются методы и средства вычислительной техники и систем связи. Как и ИС, АИС имеет два уровня. На первом уровне поддерживается процесс стратегического управления (системы класса BPM), на втором - управление внутренней и внешней эффективностью (соответственно системы управления корпоративными ресурсами (ERP), управления активами и фондами (EAM) для первой задачи, управления отношениями с клиентами (CRM), управления цепочками поставок (SCM)) [9].

Для успешного развития компании есть два необходимых условия: наличие конкурентных преимуществ и эффективной организации (системы управления). Система управления должна позволять максимально быстро реагировать на изменения внешней и внутренней среды и управлять ходом достижения целевых показателей (управление изменениями). Кроме того, организация должна решать еще одну важную задачу - сохранения стабильности, удержания состояния. Эта задача обычно решается с помощью административных механизмов и средств автоматизации. Целевые функции процессов стабилизации и развития (изменений) противоположны. Развитие организации отрицательно сказывается на ее управляемости, быстро устаревающая административная модель управления сдерживает развитие.

Организация - социальный объект, система управления организацией включает в себя управленческую команду, корпоративный дух, мифы и пр. Как социо-техническая система, организация меняется каждый день, каждый час с момента возникновения бизнес-идеи и заканчивая прекращением деятельности предприятия. И вместе с ней непрерывно меняется система управления и информационная система (рис.2.3).



Рисунок 2.3 – Система управления предприятием

Система управления (в данном случае) - тождественна самой организации, реальный, живой процесс управления предприятием, включая формальные и неформальные методики, стили, механизмы. Для системы управления информационная система то же самое, что нервная система для человека. Чем выше уровень управления, тем выше уровень абстракции от процесса выпуска продукции и услуг (цеха), тем значимее роль информации как производственного ресурса и инструмента, чем большая доля рабочего времени и прочих ресурсов уходит на обработку информации и подготовки ее к виду, пригодному для анализа и принятия решения. Работа с информацией – самая важная функция бизнеса. Информационная система решает жизненно важные для организации управленческие задачи и с этой целью потребляет ресурсы предприятия [13].

В отличие от системы управления и информационной системы, автоматизированная информационная система, административные механизмы, меняются не каждый день, а только в процессе принятия формальных организационных решений. Работы по развитию административных механизмов и автоматизированной информационной системы сопутствуют задачам развития организации и системы управления, но никогда не идентичны им, точно так же, как модель объекта никогда не является самим объектом.

Административные механизмы регламентируют лишь незначительную часть бизнес-процессов. Как правило, они фиксируют лишь то, что нуждается в ограничениях или целевом управлении. Например, нет регламента, как надо перемещаться по офисным помещениям, но это не препятствует жизнедеятельности офиса. Проекты развития административных механизмов традиционно включают в себя задачи постановки стратегического управления, обновления организационной структуры, разработки политики информационного обеспечения бизнеса, постановки системы развития кадров и мотивационных механизмов, развитие нормативной базы, совершенствование маркетингового управления. Автоматизированная информационная система (АИС) в свою очередь является так же лишь моделью, фиксирующей весьма ограниченный список информационных потоков информационной системы, кроме того, она является частью административного механизма [38].

Административные механизмы и АИС - это не самостоятельные, но отделяемые управленческие инструменты. На простом примере, механизм подъема грузов состоит из крана, стропальщика, крановщика и инструкции по выполнению операции подъема. А вот кран может быть в общем случае любым - с малой грузоподъемности или с большой, любой марки, и даже не обязательно принадлежать строительной компании, и инструкция по выполнению работ будет конкретно для этого крана. Но цели, задачи строительства от этого не меняются, как и не меняется, в общем случае, ход работ. АИС может быть «заимствована», одним из таких «заимствованных» инструментов мы пользуемся регулярно – Интернет. Можно привести пример заимствования и административных механизмов - Интернет-системы обеспечения документооборота между поставщиками и розничными сетями (все чаще используются в торговых компаниях) [50].

Система административных регламентов и информационная система - это "затратные части" системы управления. Идеальная организация в них не нуждается. Кроме того, они не обеспечивают стратегическое, долгосрочное преимущество. Каждая организация, в принципе, может внедрить те же регламенты управления кадрами, которые действуют у конкурента или купить конкретную автоматизированную систему управления персоналом, но и то, и другое не гарантирует аналогичное качество управления кадрами. Слишком велико значение "неписанных правил". С другой стороны, развитый инструментарий управления является существенным вкладом в стоимость компаний, а система управления, лишенная инструментария ("твердой копии"), фактически не влияет на ее стоимость. Сколько стоит управленческая команда, если после ее работы не остается регламентов, нормативов, автоматизированной системы? Столько, сколько надо денег, чтобы эту команду перекупить. Добавим и еще один немаловажный факт: уровень развития инструментария в существенной мере влияет на эффективность системы управления. Это своего рода "рычаг", без которого компания не может расти.

Технология, инструмент - более стабильная часть, чем система управления в целом. Может поменяться стратегия, политика, методика, исполнители, все это приведет к изменению системы управления и информационной системы. Простой пример – приход нового топ-менеджера. Новое управление, новые источники информации, новые способы работы с информацией, принятия решения и передачи управления. Но инструмент, например, существующая автоматизированная информационная система, может обеспечивать решение новых задач, при необходимости, с минимальной дополнительной настройкой [22].

Какая-то часть дополнительной информации может вырабатываться экспертными методами, или с огрублением, или с меньшей периодичностью, чем это необходимо для работы нового руководителя.

Таким образом, начинает накапливаться разрыв между информационными технологиями и потребностями системы управления.

До какого-то момента действует правило взаимовлияния организационных и транзакционных издержек. Это правило говорит, что управленческий процесс порождает транзакционные издержки, которые увеличиваются прямо пропорционально росту числа управляемых объектов. Задача организационной структуры – снижать транзакционные издержки, но каждый элемент организационной структуры является управляемым объектом. Следовательно, попытки снизить транзакционные издержки с помощью организационных «вливаний» приводят к росту организационных издержек, и связанных с ними дополнительных транзакционных издержек. Очевидно, что существует граница, на которой слабость информационных технологий начинает оказывать существенное влияние на эффективность управления, вызывая лавинообразный рост организационных и транзакционных издержке.

Смена инструмента всегда приводит к изменению в работе системы управления. Это весьма опасный для бизнеса момент. Очень часто попытка просто «обновить информационную систему» приводит к глубоким, плохо управляемым процессам реорганизации бизнеса. При этом заранее оценить глубину изменений в организации, соответствия уровня развития организации в целом требованиям нового инструмента очень сложно, как и сложно провести сбалансированные изменения во всей системе управления. Поэтому развитие автоматизированной информационной системы и административных механизмов так важно вести в составе портфеля проектов по целостному, целенаправленному развитию системы управления, и прежде всего - по подготовке руководителей и исполнителей к применению этих инструментов.

Информационная система опирается на современные программные продукты и современные средства вычислительной техники. Она создается с помощью языков программирования четвероного поколения, операционных систем, таких как UNIX и Windows. Идеология построения управленческих информационных систем обеспечивает максимальную гибкость при расширении функциональных возможностей, инвариантность по отношению к используемым интерфейсам и базам данных. Из широко распространенных локальных компьютерных систем следует выделить [22]:

* системы бухгалтерского учета «1С», «Финансы без проблем», «Парус», «Супербухгалтерия», «Турбобухгалтер»;
* системы правового обеспечения «Гарант», «ИНЕК»;
* системы поддержки рабочих мест руководителя «Директор», «Руководитель архива», «Проектировщик», «Суперменеджер»;
* системы поддержки документооборота предприятия «АТЛАНТ», «Делопроизводство».

Малыми интегрированными системами являются: Concorde XAL, Exact, NC-2000, Platinum, PRO/MIS, Scala, SunSistems, «Босс-корпорация»; средними интегрированными системами – JD Edwards, MFG-PRO, SyteLine (SYMIX); крупными интегрированными системами – SAP R/3, BAAN, Oracle Aplication, BPCS.

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

Рассматриваемый комплекс должен обладать информационной, программной и технической совместимостью входящих в него средств; адаптируемостью к условиям функционирования службы управления персоналом; возможностью расширения с целью подключения новых устройств. Исходные данные для выбора технических средств таковы: характеристики задач, предназначенных для решения службой управления персоналом организации; характеристики технологического процесса обработки информации; технические характеристики оборудования, которое может быть использовано как составная часть КТС службы управления персоналом.

Ядром любой информационной системы или системы обработки и передачи данных являются компьютеры. Наиболее распространенными в информационных системах предприятий являются персональные компьютеры и серверы. Персональные компьютеры - компьютеры массового применения, настольные, миниатюрные и носимые устройства. Помимо производительности (или быстродействия микропроцессора) компьютеры характеризуются объемом оперативной и постоянной (дисковой) памяти. Для общего обозначения типа микропроцессора, объемов оперативной и дисковой памяти и наличия других устройств используется термин конфигурация. Описание конфигурации компьютера - это фактически его паспорт. Конфигурация компьютера в значительной степени влияет на то, какое программное обеспечение можно на нем устанавливать. Более мощное программное обеспечение требует больших аппаратных ресурсов.

Существует огромное количество поставщиков компьютеров, как всемирно известных брэндов, так и малоизвестных или вовсе безымянных. Есть и отечественные фирмы, продающие компьютеры под своими торговыми марками. Модульный подход к сборке компьютеров позволяет производителям предлагать десятки тысяч различных конфигураций (например, номенклатура моделей персональных компьютеров американской фирмы Dell Computers составляет более 20 тыс. наименований), построенных на основе стандартных функциональных блоков - карт. Так что любое предприятие имеет широкий выбор оборудования, которое можно использовать для построения своей информационной системы [31].

При выборе оборудования следует учитывать назначение и состав комплектов оборудования, а также производительность при выполнении технологических операций; надежность работы; совместимость работы оборудования различных типов, в том числе персональных компьютеров; стоимость оборудования; состав и количество обслуживающего персонала; площадь, требуемую для размещения оборудования.

Важнейшей задачей проектирования технического обеспечения службы управления персоналом является выбор технических средств: он определяет затраты на их приобретение и эффективность будущего функционирования службы управления персоналом.

Выбор типа, модели, марки технических средств, которые могут быть использованы в службе управления персоналом организации осуществляется, как правило, по классификатору промышленной продукции (с учетом изменений), а также с помощью различных справочников и каталогов.

Расчет необходимого количества технических средств может осуществляться по формуле [21]:

(2.7)



где Нi – количество единиц i-го технического средства; Аi – необходимый объем работ, выполняемых службой управления персоналом с помощью i-го технического средства; Пi – плановая производительность i-го технического средства; ФП — плановый фонд рабочего времени; КН — коэффициент использования планового фонда рабочего времени.

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

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

Расчет необходимого количества средств передачи информации производят из соотношения времени, требуемого для передачи информации по всем каналам с учетом объемов и частоты передаваемых сообщений, требуемой надежности и скорости передачи, а также допустимого времени передачи информации, определяемых из конкретных условий.

Состав и количество средств хранения зависят от объемов накапливаемой информации, видов носителей и сроков хранения, а количество средств выдачи результирующей информации — от характера выдаваемой информации, ее объемов, числа потребителей.

При расчете потребного количества ПК необходимо учитывать объем информации, поступающей на обработку, сложность решаемых задач исходя из количества машинных операций на один показатель. Необходимое количество ПК можно рассчитать по формуле [43]:

(2.8)



где N — количество персональных компьютеров; Ка — коэффициент автоматизации программирования; qi — количество машинных операций на один показатель, необходимый для решений i-и группы задач; Qi — максимальный объем входной информации по i-й группе задач (в показателях); Кm - дополнительный коэффициент учитывающий увеличение времени при использовании програмного контроля в ПК; VВб - среднее быстродействие процессора; Квп – коэффициент понижения среднего быстродействия от обращения к внешним накопителям и устройствам ввода-вывода; ТР – планируемое полезное месячное время работы ПК; КН – коэффициент использования машинного времени выбранного ПК, учитывающий затраты времени на устранение неисправностей и на регулируемые работы.

Планируемое полезное месячное время работы ПК можно определить по формуле [30]:

(2.9)



где С — нормативная суточная загрузка ПК; Дк — количество календарных дней в планируемом периоде; f — перевод часов в секунды с учетом того, что быстродействие ПК выражается в операциях в секунду (f = 3600).

Коэффициент Кт для персональных компьютеров равен 0,8.

Достигнутый уровень автоматизации Ка = 1,2.

Полученные на основе статистических данных коэффициенты КН и КВП соответственно равны 0,8 и 2,4.

Успешному комплектованию технической базы службы управления персоналом организации служат унификация и стандартизация в области ЭВМ. Кроме национальных стандартов, при формировании технической базы с использованием ПК в качестве справочного материала могут быть использованы стандарты де-факто, устанавливаемые ведущими фирмами — производителями ПК, для определения степени их совместимости с отечественными моделями соответствующих классов.

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

КТС службы управления персоналом включает и средства оргтехники, применение которых уже имеет определенные традиции. Однако усложнение правленческих процессов, увеличение объемов перерабатываемой при этом информации, ужесточение сроков такой переработки и многие другие факторы обусловливают примение новых средств оргтехники, сравнительно неравно начавших внедряться в управленческие процессы. Следует принять во внимание и тот факт, что, по экспертным оценкам использование различных средств оргтехники приводит к сокращению трудоемкости отдельных видов работы с документами в 3-4 раза.

Сложившаяся практика показывает, что основными группами средств оргтехники являются [13]

1. Носители информации: носители информации на бумажной основе несветочувствительные; носители для репрографических процессов (термобумага, фотопленка т.д.); микроносители визуальной информации; звуконосители; видеоносители информации; магнитные носители для записи кодированной информации.
2. Средства составления и изготовления документов: ручные пишущие средства; пишущие машины; диктофонная техника; печатающие устройства персональных компьютеров и графопостроители; специализированные программные продукты для ПК.
3. Средства репрографии и оперативной полиграфии.
4. Средства обработки документов.
5. Средства хранения, поиска и транспортировки документов.
6. Средства электросвязи: средства и системы стационарной и мобильной телефонной связи; средства и системы телеграфной связи; средства и системы факсимильной передачи информации; электронная почта.
7. Другие средства оргтехники: сканеры; компьютерные аксессуары.

В последнее время параллельно развитию компьютерной техники бурно развиваются средства коммуникации. Кроме телефонной связи, обеспечивающей достаточно совершенную форму диалога с помощью телефонных аппаратов, широкое распространение получает система персонального оповещения - пеиджинг и система факсимильной связи. Достоинства факсимильной связи заключаются в возможности передачи практически любых текстов и полной автоматизации процессов передачи-приема, исключающей необходимость обязательного присутствия оператора. Высокая эффективность факсимильной связи достигается при передаче небольших по объему документов, сложных графиков и таблиц.

Большинство современных факсимильных аппаратов позволяет организовать связь не только по линиям факсимильной передачи информации, но и между компьютером и телефаксом. При работе с факс-модемом указанная задача решается с помощью соответствующих программ, обеспечивающих преобразование форматов. Использование факс-модема позволяет применить для подготовки, приема и передачи сообщений вычислительные ресурсы и память ПК. Программная поддержка факс-модема обычно предусматривает соединение и набор заданного номера абонента, архивирование сообщений, создание каталогов, рассылку по списку адресов, отправление в заданное время, автоответ и др. Факс-модем не эквивалентен по своим функциональным возможностям факсимильному аппарату. Основное отличие заключается в том, что в состав факсимильного аппарата всегда входит сканирующее устройство, обеспечивающее считывание любого контрастного изображения с листа бумаги, а плата модема — только передачу изображения или текста, хранящихся в цифровом виде в памяти компьютера. Кроме того, плата модема не является самостоятельным устройством.

Наиболее простым средством организации взаимодействия между удаленными абонентами является электронная почта. Высокая скорость передачи информации и надежность (при относительно низкой стоимости услуг) позволяет качественно изменить роль почтовой коммуникации. Основной информационный поток в системе электронной почты приходится на локальные сети, которые обычно связывают ПК, находящиеся в одном учреждении. Это дает возможность объединить и рационально использовать компьютерные ресурсы, а также резко обратить бумажный документооборот. К основным требованиям, предъявляемым к сетям, относятся: простота использования, высокая скорость передачи информации, низкая стоимость и соблюдение секретности.

Эксплуатация средств оргтехники, как и других технических средств, связана с множеством различных факторов, которые следует учитывать при организации и внедрении этого процесса. Сложность эксплуатации заключается в создании условий, обеспечивающих высокоэффективный производственный процесс и безопасность в работе, предупреждение травматизма и возникновения профессиональных заболеваний.

# выводы

Эффективность кадровой работы предприятия определяется правильностью принимаемых управленческих решений. Отсутствие либо недостаток необходимой информации оказывается главной причиной ошибок менеджеров.

Анализ численного состава предприятия в динамике дает возможность прийти к выводам относительно того, какое влияние производит на производительность труды, объем производства и другие показатели работы, изменение удельного веса рабочих в общем количестве работников в основном производстве, изменение половой структуры коллектива (в сторону увеличения удельного веса мужчин или женщин), часть вспомогательных рабочих в общем количестве рабочих и другие структурные показатели численного состава предприятия. Эффективное использование трудовых ресурсов предусматривает разработку мероприятий, направленных на обеспечение постоянства состава работников.

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

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

….

Рассчитаем уровень текучести кадров по формуле (2.1) с помощью которого оценивается соотношением численности работников, которые уволились с предприятия по собственному желанию или по инициативе администрации при нарушении трудовой дисциплины, и среднесписочной численности работников, в процентах, нормальным считается уровень текучести кадров до 5% в год





Рассчитаем интенсивность оборота по принятию по формуле (2.2):





Рассчитаем коэффициент оборота по выбытию:

 (3.1)

где КОВ - коэффициент оборота по выбытию,

Опв - оборот по выбытию.

КОВ 2009 = 557/546 = 1,02

КОВ 2010 = 349/530 = 0,65

Также необходимо рассчитать коэффициент общего оборота рабочей силы:

 (3.2)

где К - коэффициент общего оборота рабочей силы,

ООРС - общий оборот рабочей силы.





Как видно из анализа, показатели трудовой активности и в 2009 и в 2010 составляли 1,92 и были неизменными, при том, что раньше отмечалось об изменениях в количественной структуре персонала, что свидетельствует о взвешенной политике обеспечения производства трудовыми ресурсами.

Коэффициент использования персонала также не изменился в 2009 по отношению к 2010 году однако, он является стабильно низким, поскольку его норма должна составлять 1 или превышать 1. При данных условиях можно говорить о необеспеченности на достаточном уровне трудовыми ресурсами, об их фактическом недостатке. Уровень текучести кадров рассчитанный в 2009 году показал слишком высокий уровень – 1,10. Это критически опасно поскольку при условии такой текучести производственная мощность предприятия снизится. Однако анализ уровня текучести кадров в 2010 году дает возможность констатировать факт стабилизации относительно обеспеченности кадрами производства, поскольку этот показатель составляет 0,65%.

# 

# выводы

**Производство, переработка и поставка продукции** - основная деятельность ЧАО «Геркулес». Мороженое и полуфабрикаты являются основной высококачественной продукцией фабрики. Трудовой коллектив общества составляют лица, которые принимают участие своим трудом в деятельности общества и работают в нем по трудовым контрактом или договором. Анализ персонала предприятия ЧАО «Геркулес» показал влияние материальной обеспеченности трудовых ресурсов на эффективность их использования и на уровень их динамики.

На предприятии нет необходимой автоматизации информационных потоков. Поэтому необходимо внедрять автоматизированные информационные системы. Они значительно повысят конкурентоспособность предприятия. Необходимость управления данными работников ЧАО «Геркулес», проведения мероприятий по подбору и обучению персонала, оценки квалификации производственного и управленческого составов ставит задачу применения средств автоматизации, позволяющих эффективно планировать и осуществлять кадровую политику предприятия.

Для построения эффективной, соответствующей современным требованиям системы управления персоналом ЧАО «Геркулес», позволяющей проводить последовательную кадровую политику и осуществлять управление персоналом в соответствии со стратегией предприятия была предложена программа развития системы управления персоналом предприятия на период 2011-2013гг.

# заключение

Современное управление персоналом является системой идей и приемов эффективного построения и управления организациями и проектами, при наличии соответствующих контроллинговых систем. Например системы менеджмента качества, системы (мульти-)проектного управления и т.д. и т.п.

Деятельность по управлению персоналом - целенаправленное воздействие на человеческую составляющую организации, ориентированное на приведение в соответствие возможностей персонала и целей, стратегий, условий развития организации. Эффективность "систем" оперативного управления персоналом, если используется "системный подход", определяется при соответствующем взаимодействии с менеджментом ответственным за контроллинговую функцию в организации. Целью системы управления персоналом является совокупность желаемых результатов деятельности этой системы, посредством воздействия субъекта управления на объекты управления.

Эффективное функционирование системы управления персоналом возможно только при использовании передовых информационных технологий, базирующихся на современной компьютерной технике. С этой целью и создаются информационные системы. Развитие бизнеса и информационных технологий, с одной стороны, привело к существенному увеличению объема накапливаемых сведений, а с другой – повысило их ценность. Сегодня ядром информационной системы любого предприятия является корпоративное хранилище данных. К ее функционированию предъявляются жесткие требования. Нужно обеспечить высокую скорость доступа к информации, ее сохранность в случае катастроф и т.п. В последнее время резко увеличилось число компаний, осознающих необходимость модернизации и усовершенствования существующего корпоративного хранилища данных таким образом, чтобы оно стало инструментом управления бизнесом и его анализа.

Внедрение инноваций в деятельность предприятий не может ограничиваться только применением передовых информационно-коммуникационных технологий. Необходимо продумывать комплекс мер по достижению целей долгосрочного развития предприятий. Основу технического обеспечения системы управления персоналом организации составляет комплекс технических средств - совокупность взаимосвязанных единым управлением и (или) автономных технических средств сбора, регистрации, накопления, передачи, обработки, вывода и предоставления информации, а также средств оргтехники.В настоящее время в техническом оснащении службы управления персоналом основным направлением совершенствования является более широкое применение высоконадежных микропроцессорных технических средств. К их числу относятся технические средства, предназначенные для сбора, передачи, хранения, накопления, обработки и выдачи пользователям результирующей информации.

Мировыми лидерами в области автоматизированных комплексных систем управления персоналом (HRMS) являются компании: SAP, выпустившая программный продукт SAP ERP Human Capital Management (SAP ERP HCM), Oracle с системой Oracle HRMS и Kronos, представившая на рынке программного обеспечения следующие системы по работе с персоналом: Workforce Central, Kronos iSeries Central, Timekeeper Central, Workforce HR, Workforce Payroll, Workforce Acquisition. Для автоматизации кадровой работы ЧАО «Геркулес» рекомендуется воспользоваться такими программами, как «**Софтпроект - Кадры»** или "1С:Предприятие 8. Зарплата и Управление Персоналом для Украины".

Программа развития системы управления персоналом предприятия на период 2011-2013гг. позволит осуществить построение эффективной, соответствующей современным требованиям системы управления персоналом ЧАО «Геркулес», позволяющей проводить последовательную кадровую политику и осуществлять управление персоналом в соответствии со стратегией предприятия.

# СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Антикризисное управление: Учеб пособие для технических вузов / В.Г.Крыжановский, В.И.Лапенков, В.И.Лютер и др.; под ред. Э.С.Минаева и В.П.Панагушина. – М.: «Изд-во ПРИОР», 2008 – 432с.
2. Баканов М.И., Шеремет А.Д. Теорія економічного аналізу. – М.: Фінанси та статистика, 2007. – 175c.
3. Балюк М., Гончарова Г. Зміни в організації виробництва і праці та соціальне партнерство // Право України. - 2006. - №11. - С. 33-37.
4. Бандурка А.М., Бочарова С.П., Земменская Е.В. Психология управления. – Харьков: ООО «Фортуна-пресс», 2008. – 464с.
5. Беляева И., Малафеев Н. От патернализма к социальному партнерству. (Рос. Федерация) // Пробл. теории и практики управления. - 2005. - №2. - С. 92-97.
6. Библиотека управляющего персоналом: мировой опыт. Менеджмент человеческих ресурсов: Обзорная информация / Сост. В.И.Яровой; Под ред. Г.В.Щекина. – К.: МАУП, 2005. – 104с.
7. Богиня Д.П., Грішнова О.А. Основи економіки праці: Навч. посіб. – 3-тє вид., стер. – К: Знання–Прес, 2002. – 313с.
8. Василенко В.О. Стратегічне управління. - К.: ЦУЛ, 2003. – 120 с.
9. Верников Г.Г. Корпоративные информационные системы: не повторяйте пройденных ошибок / Верников Г.Г. // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. – № 2. – С. 52-64
10. Виханский О.С., Наумов А.К. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. – М.: Изд-во МГУ, 2005. – 416с.
11. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник для вузов.– 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2004. – 511 с.
12. Глухов В.В. Менеджмент: Учебник для вузов. 3-е изд. – СПб: Питер, 2006. – 608 с.
13. Годин В.В., Корнеев И.К. Управление информационными ресурсами: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 17.– М.: ИНФРА-М, 2010. – 352 с.
14. Горбунов В.М. Управління соціальним розвитком трудового колективу: Конспект лекцій. – К.: МАУП, 2005. – 80с.
15. Дідківська Л.І., Головко Л.С. - Державне регулювання економіки - К.: Знання, 2004. - 213 с.
16. Дмитриенко Г.А., Дорошенко Є.А. Оцінка рівня культури персоналу: Навч.-практич. Посібник. – К.: МАУП, 2005. – 88с.
17. Дорошенко Л.С. Управление трудовыми ресурсами: Учеб. пособие. – К.: МАУП, 2008. – 60с.
18. Дубровський М., Жуков В. Структура, зміст процесу соціального партнерства // Профспілки України. - 2005. - №1-2. - С. 9-14.
19. Дядкова Н. - Про заходи щодо підвищення результативності роботи міністерства праці та соціальної політики. - Україна: аспекти праці. 2005. – № 2. – С. 36-41
20. Егоршин А. П. Управление персоналом: Учебник для вузов. – 4-е изд., испр. – Н. Новгород: НИМБ, 2003. –720 с.
21. Информационные системы в экономике: [учебное пособие] / Г.Н.Исаев. – М.: Омега-Л, 2006. – 462 с.
22. Информационные системы в экономике: учебник для студентов вузов/ Под ред. Г.А. Титоренко. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. – 463 с.
23. Качан Є.П. Управління трудовими ресурсами. - К. :Вища школа, 2005.
24. Ковальов В.В. Аналіз господарської діяльності підприємства. - М., 2002
25. Колот А. М. Мотивація, стимулювання і оцінка персоналу. — К.: КНЕУ, 1998. — С. 70 — 78.
26. Колпанов В.М. Методы управления: Учебное пособие. – К.: МАУП, 2008. – 160с.
27. Коробов М.Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства. – К., 2005.
28. Костров А.В. Основы информационного менеджмента: Учеб. пособие. – М.: Финансы и статистика, 2011. – 336 с.
29. Мазеин С.В. Оценка информационных потоков / Мазеин С.В., Попов Е.В.// Менеджмент в России и за рубежом. – 2005. – № 5. – С. 118-123
30. Мартин Е. Информационные технологии в управлении. –М.: Финансы и статистика, 2002.– 157c.
31. Маторин О.В. Современные информационные системы в деятельности ТНК США / Маторин О.В. // Менеджмент в России и за рубежом. – 2006. – № 2. – С. 101-106
32. Менеджмент организации / Под ред. З.П. Румянцевой, Н.А.Соломатина. – М.: ИНФРА – М, 2005 – 569с.
33. Менеджмент: Учебник / Под ред. В.В. Томилова. – М.: Юрайт – Издат, 2003. – 591 с.
34. Менеджмент: Учебник для вузов / Под ред. проф. М.М. Максимцова, проф. М.А.Комарова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, Единство, 2005. – 359 с.
35. Мескон М.Х., Альберт М., Хдоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – 2-е изд. – М.: Дело, 2001. – 800 с.
36. Новіков В. - Потенціал стабільної соціальної політики. - Україна: аспекти праці. – 2005. – № 1. – С. 18-34
37. Осовська Г.В. Управління трудовими ресурсами. - К.:ЦУЛ, 2003. – 203с.
38. Официальный сайт компании ЧАО «Геркулес» [Электронный ресурс]: Режим доступа: http://hercules.ua/
39. Портал iTeam. Технологии корпоративного управления. [Электронный ресурс]: Режим доступа: http://www.iteam.ru/publications/it/section\_52/article\_2010/– Загл. с экрана.
40. Продукт Safe’n’Sec Enterprise для защиты корпоративных сетей крупных предприятий // Проблемы теории и практики управления. – 2006. – № 8. – С. 32-38
41. Публикация А.Глинских. [Электронный ресурс]: Режим доступа: http://www.mnogosmenka.ru/drugoe/personal.htm – Загл. с экрана.
42. Радченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі. - К.: 2004. – 175с.
43. Роджерс Э., Агарвала-Роджерс Р., Коммуникации в организациях. М., 2005. – 325 с.
44. Руденко Л.В. та ін. Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємств: Навч. посібник - К.: Укоопосвіта, 2000. – 213с.
45. Сацков Н.Я. Методы и приемы деятельности менеджеров и бизнесменов: Учебно-методическое пособие. Белая церковь: Институт, 2003. – 401с.
46. Третяк В.И., Платонов С.В. Менеджеру о менеджменте. – К.: Украинско-финский институт менеджмента и бизнеса, 2005. – 96с.
47. Управление персоналом организации: учебник для вузов. Под ред. Кибанова А. Я. - М.: Инфра - М, 2003. – 147c.
48. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю.Базарова, Б.Л.Еремина. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2002. – 423с.
49. Управління бізнесом: Експрес-курс для ділових людей / Авт.-уклад. Г.В.Щокін. – 3-є вид., перероб. і доп. – К.: МАУП, 2002. – 204с.
50. Хапов Д.П. Корпоративные информационные системы на российских предприятиях: в чем проблемы? / Хапов Д.П. // Менеджмент в России и за рубежом – 2005 – № 4 – с. 138-142
51. Хміль Ф.І. Менеджмент: Підручник. – К.: Вища шк., 2005. – 351с.
52. Цандр, Єрнст. Менеджмент малих і середніх підприємств / Пер. з нім. О.Гусак. – К.: Основі, 2008. – 317с.
53. Чернявский А.Д. Организация управления в условиях рыночных отношений: Учебно-методическое пособие. – К.: МЗУУП. 2004. – 120с.
54. Чистов С.М., Никифоров А.Є. - Державне регулювання економіки. - К.: КНЕУ, 2000. - 314 с.
55. Шалушкин Н.Н. Основы менеджмента и бизнеса: Спецкурс для деловых людей. – К.: МАУП. 2005 – 176с.

Подразделение по обработке информации

Штаб: стратегическое планирование, разработка новых технологий, управление, защита данных, стандартизация, информационное обслуживание, обучение, управление персоналом

Функциональные отделы:

- формирование структуры организации;

- организация производства;

- маркетинг

- управление финансами

- управление персоналом

Отдел проектирования прикладных систем и их обслуживания:

- математические, технологические и технические приложения;

- экономико-административные приложения:

а) развитие систем;

б) прикладное программирование (создаются постоянными или временными коллективами)

Информационный центр:

- управление;

- маркетинг;

- обслуживание пользователей;

- администрирование

Отдел базовых технологических средств: планирование и управление базовыми средствами (вычислительные, периферийные, специальные, сетевые, системные программные средства)

Вычислительный центр:

- согласование и контроль;

- подготовка вычислительных работ (распределение загрузки машин, склад материалов, архив);

- хранение данных;

- выполнение вычислительных работ;

- обслуживание технических и других средств

Рисунок 2.1 - Структура подразделения по обработке информации



42 /

Рискнок 2.2 - Содержание информационного обеспечения системы управления персоналом организации

**РЕФЕРАТ**

Дипломная работа: 104с., 7 рис., 2 табл., 55 ист.

Цель – разработка моделей, методов и практических рекомендацій по совершенствованию системы управления персоналом предприятия, обеспечивающих повышение эффективности его деятельности.

Объект – информационные процессы управления персоналом.

Предмет – методические аспекты совершенствования системы управления персоналом.

Методы исследования: обзор литературных источников, аналитический, документальный, социологический, метод моделирования, системный подход, метод декомпозиции, сравнения.

Рассмотрены теоретические и методические аспекты управления персоналом предприятия, раскрывается структура понятия управления персоналом, приводятся методы, способы и механизмы, с помощью которых осуществляется активизация трудовой деятельности персонала.

Проанализированы существующие модели информационных потоков и определены методические основы совершенствования системы управления персоналом.

Осуществлен анализ состояния системы управления персоналом на предприятии ЧАО «Геркулес», и обоснованы направления совершенствования.

система управления персоналом, методы управления персоналом, информационная поддержка процессов управления персоналом, информационные потоки, кадровый аудит, автоматизация информационных потоков

**РЕФЕРАТ**

Дипломна робота: 109с., 7 рис., 2 табл., 55 іст.

Мета - розробка моделей, методів і практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління персоналом підприємства, що забезпечують підвищення ефективності його діяльності.

Об'єкт - інформаційні процеси управління персоналом.

Предмет - методичні аспекти вдосконалення системи управління персоналом.

Методи дослідження: огляд літературних джерел, аналітичний, документальний, соціологічний, метод моделювання, системний підхід, метод декомпозиції, порівняння.

Розглянуто теоретичні та методичні аспекти управління персоналом підприємства, розкривається структура поняття управління персоналом, наводяться методи, способи та механізми, за допомогою яких здійснюється активізація трудової діяльності персоналу.

Проаналізовано існуючі моделі інформаційних потоків та визначено методичні основи вдосконалення системи управління персоналом.

Здійснено аналіз стану системи управління персоналом на підприємстві ПрАТ «Геркулес», та обґрунтовано напрями вдосконалення.

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, ІНФОРМАЦІЙНА ПІДТРИМКА ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, ІНФОРМАЦІЙНІ ПОТОКИ, КАДРОВИЙ АУДИТ, АВТОМАТИЗАЦІЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ПОТОКІВ

43 /