

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
Глава 1. Анализ информационного обеспечения деятельности управления персоналом в АО «Научно-производственная корпорация Уралвагонзавод»	7
1.1. Общая характеристика кадровой службы АО «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод».....	7
1.2. Анализ системы управления кадровой службы.....	15
1.3. Анализ информационного обеспечения деятельности кадровой службы АО «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод».....	23
Вывод по главе 1.....	30
Глава 2. Разработка мероприятий по управлению информационным обеспечением деятельности кадровой службы АО «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод»	32
2.1. Мероприятия для обеспечения повышения эффективности информационного обеспечения деятельности кадровой службы АО «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод».....	32
2.2. Нормативно-правовое обеспечение мероприятий по управлению информационным обеспечением деятельности кадровой службы АО «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод».....	39
2.3. Социально-экономическая эффективность мероприятий по управлению информационным обеспечением деятельности кадровой службы АО «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод».....	46
Вывод по главе 2.....	50
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	51
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	55
ГЛОССАРИЙ	59
ПРИЛОЖЕНИЯ	60

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования заключается в том, что служба управления персоналом играет огромную роль в деятельности организаций. Проблема, связанная с информационным обеспечением, необходимым для управления персоналом в организации при любых экономических, социальных и политических условиях и уровнях развития предприятий стоит во главе угла. Во всех преуспевающих организациях тщательно формируется кадровая политика, которая охватывает все сферы работы с персоналом внутри организации.

В России тема информационного обеспечения деятельности управления персоналом популярна, поскольку является прекрасной основой для корпоративной системы информирования, позволяющей решать много дополнительных задач. В нашей стране особое значение придается общению вербальному. Как показали результаты опроса «Управление знаниями в России» [41], более 64 процентов его участников предпочитают обмениваться знаниями устно на собраниях, встречах, в сообществах. Только 3 процента респондентов считают информационные технологии основным фактором успеха управления знаниями, 26 процентов участников опроса в качестве такого фактора отметили организационные инструменты, а 21 процент — культурные традиции в компании. «Гуманитарная» направленность управления знаниями в России подтверждается и тем, что многие функции лидера проекта по управлению знаниями действительно связаны с деятельностью менеджера по персоналу. Поэтому, когда говорят, что в России управление персоналом признается неперспективным, это означает, что неэффективными являются те информационно-технические системы для управления персоналом, которые не сопровождаются соответствующими информационными решениями.

Результатом внедрения в организацию системы управления

информационного обеспечения должно стать повышение скорости и качества бизнес-решений, увеличение объема ценных знаний, которые сохраняются в компании, несмотря на различные миграции персонала. Все это самым благоприятным образом скажется на эффективности бизнеса компании в целом. Отправным пунктом для решения о внедрении системы управления персоналом является осознание руководством компании того факта, что отсутствие подобной системы приводит к существенным финансовым потерям, к реальности проблемы «недополученной прибыли», а также желание решить эту проблему. Службы по управлению персоналом рассматриваются в числе ведущих структурных подразделений организации, ведь именно от того, как правильно сформированы задачи службы, зависит уровень деятельности и производительности организации.

В работу службы по управлению персоналом входит не только проведение кадровой работы (прием, увольнение, перевод из одного подразделения в другое), но и правильный подбор высококвалифицированных кадров, развитие и поддержание на высоком уровне системы повышения квалификации персонала и профессионального образования, сохранение благоприятного морального климата, поддержание творческой активности персонала, помощь в реализации инновационных планов, планирование карьеры, продвижение по службе и многое другое.

Проблема исследования заключается в ограниченном функционале действующей информационной базы предприятия в деятельности управления персоналом.

Теоретическая база исследования. В работе использована отечественная литература по управлению предприятием, законодательная база РФ. Совершенствование систем управления персоналом рассматривалось на примере трудов Масютиной С.В. Организационные структуры управления нашли отражение в работах Быковой А. Структуры, процессы, результаты управления персоналом были проанализированы на основе трудов Холла Р.Х.

Проблема заключается в необходимости разработки мероприятий по внедрению и оптимизации информационного обеспечения деятельности управления персоналом.

Целью работы является изучение системы управления персоналом и разработка мероприятий по совершенствованию процесса информационного обеспечения управления персоналом организации.

Для достижения поставленной цели сформулированы следующие **задачи**:

1) Изучить научные источники по проблеме информационного обеспечения управления персоналом организации.

2) Проанализировать систему управления и информационное обеспечение деятельности по управлению персоналом.

3) Разработать мероприятия по внедрению дополнительного программного обеспечения в деятельности кадровой службы АО «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод».

4) Обосновать нормативно-правовое обеспечение по управлению информационным обеспечением деятельности по управлению персоналом предприятия.

5) Определить социально-экономическую эффективность внедрения программного обеспечения для управления персоналом предприятия.

Объектом исследования является информационное обеспечение деятельности по управлению персоналом организации.

Предметом исследования является информационное обеспечение деятельности по управлению персоналом в АО «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод».

В процессе написания работы использовались следующие **методы** исследования:

- Теоретические (изучение теоретических источников и нормативных документов, обобщение, сравнение, анализ, описание);
- Эмпирические (сбор данных, анализ результатов деятельности)

организации, формализованное описание процедур, проектирование, экономико-математические расчеты).

Структура работы. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, оглавления, двух глав, вывода по главе 1, вывода по главе 2, заключения, приложений, списка использованных источников. В главе 1 раскрыт анализ информационного обеспечения деятельности управления персоналом в АО «Научно-производственная корпорация Уралвагонзавод» посредством рассмотрения общей характеристики, анализа системы управления, анализа информационного обеспечения. Глава 2 содержит разработку мероприятий по управлению информационным обеспечением деятельности кадровой службы посредством повышения эффективности информационного обеспечения, раскрытия нормативно-правового обеспечения, расчета социально-экономической эффективности.

Выпускная квалификационная работа состоит из 54 страниц. Содержит 4 рисунка, 8 таблиц, 1 формулу.

АНАЛИЗ ИНФОРМАЦИОННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В АО «НАУЧНО- ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ КОРПОРАЦИЯ УРАЛВАГОНЗАВОД»

1.1. Анализ информационного обеспечения деятельности управления персоналом в АО «Научно-производственная корпорация Уралвагонзавод»

Федеральное государственное унитарное предприятие «Производственное объединение «Уральский вагоностроительный завод» имени Ф.Э. Дзержинского» создано в соответствии с приказом Наркомтяжпрома СССР №349 от 02.03.1936 года. В соответствии с Указом Президента от 27 августа 2007г. №1102, в 2008г. произошла приватизация ФГУП «ПО «Уралвагонзавод» путем преобразования в открытое акционерное общество «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод» имени Ф.Э. Дзержинского» с уставным капиталом, состоящим из обыкновенных именных бездокументарных акций. 1 сентября 2014 года ОАО «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод» реорганизовано в АО «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод»

На сегодняшний день российский промышленный гигант – акционерное общество «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод» входит в сотню крупнейших военно-промышленных компаний мира и является одним из основных исполнителей федеральной целевой программы «Развитие оборонно-промышленного комплекса Российской Федерации на период до 2020 года».

Цель и задачи основной деятельности Общества в соответствии с п. 4.1 ст. 4 Устава Общества представлена на рисунке 1.



«Лидерство в транспортном машиностроении на основе непрерывных инноваций с целью интеграции в мировую экономику, роста удовлетворенности потребителей, качества жизни сотрудников и стоимости бизнеса группы Компаний»

Получение максимальной совокупной прибыли Общества и поддержания ее финансовой устойчивости в условиях конкуренции на мировом рынке

1. обеспечения полной удовлетворенности потребителей;
2. улучшение качества жизни каждого члена коллектива;
3. повышение качества выпускаемой продукции

Рисунок 1 - Миссия, цель и задачи АО «НПК «Уралвагонзавод»

АО «НПК «Уралвагонзавод» занимается производством следующих видов продукции:

- железнодорожная продукция: железнодорожные цистерны, полувагоны, платформы;
- продукция военного назначения: танк Т-90, боевая машина разминирования
- БМР-3М, инженерная машина разграждения ИМР-3М, боевая ремонтно-эвакуационная машина БРЭМ-1, танковый мостоукладчик МТУ-72, танковый бульдозер-снегоочиститель ТБС-86, Боевая машина огневой поддержки «ТЕРМИНАТОР»;
- другие машины: экскаватор ЭТ-1, контейнер-цистерна, экскаватор гусеничный ЭО-5126, экскаватор на колесном ходу ЭО-33211А, погрузчик малогабаритный, туковая сеялка, трактор РТ-М-160 и модификации, в том числе тяговый модуль вагонов.

Таким образом, можно сделать вывод, что продукция Общества затрагивает все виды деятельности, которые так или иначе связаны и транспортом и машинами.

На отечественном рынке покупателями продукции АО «НПК «Уралвагонзавод» являются:

- Министерство обороны Российской Федерации. Ему поставляются все виды военной техники производящейся на заводе;
- ОАО «РЖД». Им продаются производящиеся на заводе вагоны-цистерны, полувагоны, платформы и так далее;
- службы жилищно-коммунального хозяйства. В нем используются экскаваторы;
- дорожно-строительные службы. Для него создаются погрузчики и экскаваторы;
- городской транспорт. В данном сегменте рынка затрагивается трамвайный транспорт.
- управление и отделы.

Масштаб, характер, специфика деятельности такого крупномасштабного и габаритного предприятия как АО «НПК «Уралвагонзавод» определяют состав, требования к персоналу (кадрам), влияют на их количественные и качественные характеристики.

Анализ эффективности использования трудовых ресурсов кадровой службы приведен в табл. 1. Полноту использования трудовых ресурсов можно оценить по количеству отработанных дней и часов одним работником за анализируемый период времени, а также по степени использования фонда рабочего времени. Такой анализ проводится по каждой категории работников, каждому производственному подразделению и в целом по предприятию.

Таблица 1- Использование трудовых ресурсов предприятия

Показатели	2014 год	2015 год	Отклонения, тыс. руб.
			2015г к 2014 г.
1	2	3	4
1.Среднегодовая численность работников, чел.	409	403	-6
2.Отработано дней 1 рабочим за год, дн.	252	260	8
3.Отработано часов одним рабочим за год, ч.	1769	1936	167
4.Средняя продолжительность рабочего дня, ч., (стр.3/стр.2)	7,02	7,45	0,43

Как показывают приведенные данные, несмотря на то, что среднегодовая численность работников в 2015 году сократилась по сравнению с 2014 годом на 6 человек, отработанное количество дней 1-м рабочим увеличилось на 8 дней. Мы видим, что количество часов, отработанное одним работником за 2015 год увеличилось на 167 час по сравнению с 2014 годом. А средняя продолжительность рабочего дня увеличилась на 0,43 часа.

Можно сделать вывод, что трудовые ресурсы в АО «НПК «Уралвагонзавод» в 2015 году используются полностью (возможно за счет сокращения больничных, прогулов, дополнительных отпусков с разрешения администрации).

Анализ использования трудовых ресурсов, рост производительности труда необходимо рассматривать в тесной связи с оплатой труда. С ростом производительности труда создаются реальные предпосылки повышения его оплаты. При этом средства на оплату нужно использовать таким образом, чтобы темпы роста производительности труда опережали темпы роста его оплаты. Только при таком условии создаются реальные возможности для наращивания темпов расширенного производства.

Важное значение при анализе использования фонда зарплаты имеет изучение данных о среднем заработке работников, его изменении, а также о факторах, определяющих его уровень (табл. 2).

Таблица 2 -Труд и фонд оплаты труда

Показатели	2014 год	2015 год	Отклонение, тыс. руб.
1	2	3	4
2.Среднегодовая численность работников, чел.: всего	409	403	-6
Специалисты	387	381	-6
Операционисты СУП	27	27	0
3.Среднемесячная заработная плата, тыс.руб.:	27 690	28 537	847
4. ФОТ, тыс.руб.	11 325,2	11 500,4	175,201

Среднегодовая численность работников в 2015 году снизилась по сравнению с 2014 годом на 6 человек. Среднемесячная зарплата повысилась на 847 руб. с 2014 года. ФОТ оплаты труда возрос на 175.2 тыс. руб. за год. Анализ показывает, что повышение среднегодовой заработной платы работников вызвано в основном ростом отработанных часов, увеличением средней продолжительности рабочего дня.

Главным субъектом управления персоналом в деятельности АО НПК «Уралвагонзавод» является Дирекция по персоналу, структура которой представлена на рисунке 2.



Рисунок 2 – Структура Дирекции по персоналу АО «НПК
«Уралвагонзавод»

Дирекция по персоналу несет ответственность за формирование высокого профессионализма и культуры управленческой деятельности, достижение укомплектованности подразделений квалифицированными, инициативными, высоконравственными работниками, эффективное использование интеллектуально-кадрового потенциала, его сохранение и приумножение, а также за создание благоприятных условий и гарантий для проявления каждым работником своих способностей, реализации позитивных интересов и личных планов, его профессионального роста и служебного продвижения, повышения эффективности трудовой деятельности.

В процессе организации обеспечения управления персоналом особое внимание обращено на следующие элементы [14, с.251]:

- обучение руководства высшего звена, как одного из наиболее значимых звеньев системы управления персоналом;
- обучение управленческого персонала в целях эффективности

работ по системе менеджмента управления персоналом на предприятии;

- обеспечение охраны здоровья, безопасности и охраны труда факторами, существенно влияющими на повышение эффективности управления персоналом, снижение потерь и рост производительности труда;

- осуществление воздействия на повышение эффективности управления персоналом непосредственно через совершенствование процессов управления;

- разработку профилактических планов мероприятий повышения эффективности управления персоналом на всех этапах производства;

В ходе реализации программы повышения эффективности управления АО «НПК «Уралвагонзавод » решает следующие проблемы:

1. Определение основных целей управления персоналом, которые заключаются в [14, с.149]:

- создании механизмов практической реализации политики в области управления персоналом путем определения организационной структуры, ресурсов, ответственности и полномочий, методов и средств осуществления производственной деятельности и документального оформления в стандартах организации и других нормативных документах;

- формировании стратегического механизма контроля и управления персоналом с учетом условий и результатов работы организации на рынке.

2. Определение политики в области управления персоналом, которая заключается:

- в обеспечении работников производства рабочими местами, соответствующими требованиям охраны здоровья, безопасности и комфортности труда;

- в обеспечении охраны труда в пределах нормативных требований;

Политика в области управления персоналом доводится до работников всех уровней организации, которые обеспечивают ее реализацию.

Основным средством реализации Политики в области управления

персоналом является разработанная на предприятии и поддерживаемая в рабочем состоянии документально оформленная система управления персоналом, которая создает условия для реализации задач управления.

3. Определение ответственности и полномочий руководителей организации.

Ответственность должностных лиц и персонала организации за деятельность устанавливается в стандартах организации по управлению персоналом, а также в положениях о подразделениях и должностных инструкциях.

4. Анализ функционирования системы управления персоналом со стороны руководства. Результаты анализа и решения заседания постоянно действующей комиссии оформляются протоколом.

На предприятии разработаны и используются документированные процедуры контроля системы управления персоналом, а также регистрации их результатов. Каждый документ управления персоналом АО «НПК «Уралвагонзавод» должен содержать:

1. Конкретную цель, увязанную с реализацией выработанной политики в области управления персоналом, область распространения, объекты распространения, объекты управления.

2. Связь данного документа с другими документами управления персоналом, международными и государственными нормативными актами.

3. Ответственных за выполнение работ, их права и обязанности, требования к квалификации.

4. Элементы работ по каждому объекту управления, подразделения и службы.

5. Порядок взаимодействия подразделений и служб.

6. Сроки выполнения работ, перечень этапов и последовательность их выполнения.

7. Методику и средства для выполнения каждого элемента работ, формы документов, необходимых для сбора и анализа информации.

8. Требования к работам на каждом этапе, ожидаемые результаты и корректирующие воздействия при отклонениях от ожидаемых результатов ("сбойных" ситуациях).

9. Требования к ресурсам, необходимым для выполнения работ, порядок их получения и использования.

Таким образом, характеристика информационного обеспечения деятельности по управлению персоналом на предприятии АО «НПК «Уралвагонзавод» соответствует целям и задачам организации в области управления персоналом, регулярно проверяется и анализируется.

1.2. Анализ системы управления кадровой службы

Целью управления персоналом являются формирование работоспособных коллективов, в которых работники действуют с учетом собственных интересов и во благо организации в целом [11, с.35].

Система целей по управлению персоналом, с одной стороны, должна отвечать на вопрос, каковы конкретные потребности работников, удовлетворение которых они вправе требовать от администрации, а с другой стороны – какие цели по использованию персонала ставит перед собой администрация организации и какие условия она стремится для этого создать. Только тогда можно говорить об эффективности современных технологий управления в организации, если эти группы целей непротиворечивы.

Управление персоналом современной организации преследует следующие цели [11, с.36]:

- помощь предприятию в достижении общих целей;
- эффективное использование мастерства и возможностей работников;
- обеспечение организации высококвалифицированными и заинтересованными служащими;

- стремление к наиболее полному удовлетворению работников своей работой, к их наиболее полному самовыражению, что делает желанной работу в данной организации.

Система управления персоналом современной организации является составной частью общей системы управления организацией и в современных условиях от ее успешного построения и эффективности работы зависит достижение главных целей функционирования организации на экономическом пространстве. Система управления персоналом современной организации - система, в которой реализуются функции управления персоналом. Она включает различные подсистемы общего линейного руководства и ряд функциональных подсистем, специализирующихся на выполнении однородных функций.

Таким образом, управление персоналом базируется на следующих исходных положениях:

1. необходимость тесной связи планирования персонала со стратегией развития организации (фирмы);
2. количественная оценка издержек на работу с персоналом и их влияния на экономические показатели производства;
3. определение необходимого пакета компенсаций для эффективной работы на рынке труда.

Оценка эффективности современных технологий управления персоналом – это систематический, четко формализованный процесс, направленный на измерение издержек и выгод, связанных с программами деятельности управления персоналом для соотнесения их результатов с итогами базового периода, с показателями конкурентов и с целями предприятия.

Различные методы управления персоналом должны ориентироваться на эффективность требуемых материальных и финансовых затрат и достижение организационных целей. Это совершенно необходимо для организации, работающей в условиях рыночной экономики. Поэтому при разработке

методов управления персоналом следует уделять большое внимание проблеме оценки эффективности управления, имеющей важное практическое значение.

Экономическая эффективность – это получение больших результатов при тех же затратах или снижение затрат при получении того же результата. [17,13]. Ресурсный подход к работнику нашел свое отражение в концепции «человеческого капитала». В соответствии с ней инвестиции в человеческий капитал – это любые мероприятия, повышающие квалификацию и способности работников или производительность их труда. В этой связи деятельность отдела кадров заключается в теоретическом переосмыслении кадровых процессов, разработке методологии формирования стратегии и тактики эффективного использования персонала промышленных предприятий, способствующих подъему и развитию отечественной промышленности, обеспечению их конкурентоспособности как на внутренних, так и на мировых рынках.

На исследуемом предприятии функции управления персоналом выполняет Дирекция по персоналу АО «НПК «Уралвагонзавод». Масштаб, характер, специфика деятельности крупномасштабного и габаритного предприятия как АО «НПК «Уралвагонзавод» определяют состав, требования к персоналу (кадрам), влияют на их количественные и качественные характеристики. Все эти направления курирует Дирекция по персоналу.

Основные задачи Дирекции по персоналу:

- формирование системообразующей нормативной базы в области управления персоналом и социальной защиты работников и организаций АО «НПК «Уралвагонзавод» а также участие в разработке, внедрении и контроле исполнения кадровой политики и единой политики по формированию системы мотивации и социальной защиты работников в АО «НПК «Уралвагонзавод» и в подведомственных организациях;

- формирование оптимальной организационной структуры АО «НПК «Уралвагонзавод», комплектование высококвалифицированным и мотивированным персоналом;
- развитие системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации специалистов в области машиностроения в соответствии со стратегией развития отрасли;
- организация работы по формированию и поддержанию в актуальном состоянии отраслевого кадрового резерва;
- координация и контроль вопросов организации управления персоналом в подведомственных организациях АО «НПК «Уралвагонзавод»;
- разработка, внедрение современных методов, технологий и инструментов управления персоналом;
- формирование, поддержание и развитие корпоративной культуры АО «НПК «Уралвагонзавод»;
- организация работы по документационному, информационному и методическому обеспечению процессов управления персоналом.

В области труда и социального развития АО «НПК «Уралвагонзавод» :

- Организует систему подготовки и переподготовки кадров, создает учебные центры, курсы, школы по изучению передовых методов производства;
- Формирует резерв, из подготовленных к использованию руководящих кадров предприятий, проводит их аттестацию;
- Координирует работу предприятий по улучшению труда работников, сокращает и ликвидирует тяжелый, монотонный и малоквалифицированный труд;
- Контролирует предприятия по правильному применению условий оплаты труда и премирования и пр.;
- Нанимает на контрактной основе и освобождает руководителей предприятий и организаций, определяет права, обязанности руководителя

предприятия, условия его материального обеспечения и освобождения от занимаемой должности законодательством и др. условия по найму;

АО НПК «Уралвагонзавод» заинтересовано в привлечении молодых, целеустремленных, инициативных специалистов, желающих работать в крупной динамично развивающейся компании. Основными критериями при отборе кандидатов являются профессиональная компетентность, инициативность, ответственность и способность к обучению.

АО «НПК «Уралвагонзавод» стремится установить с каждым сотрудником длительные трудовые отношения. Их основа – соблюдение требований трудового законодательства РФ и принципов социального партнерства. Методы, применяемые в работе с управлением персоналом отражены в табл. 3.

Таблица 3 – Методы, применяемые в управлении персоналом

Метод	Содержание (сущность)
1	2
Системный	Любая система (объект управления) рассматриваются как совокупность взаимосвязанных элементов
Комплексный	Учет экономических, социальных и психологических аспектов управления в их взаимосвязи
Интеграционный	Учет взаимосвязей: между отдельными подсистемами и элементами системы управления; между стадиями жизненного цикла объекта управления; между уровнями управления по вертикали; между субъектами управления по горизонтали
Маркетинговый	Ориентация управленческой системы при решении поставленных задач на потребителя
Функциональный	Управление персоналом рассматривается как совокупность функций, выполняемых кадровыми структурами при реализации процесса управленческого воздействия
Динамический	Рассматривает процесс управления персоналом в диалектическом развитии, в причинно-следственных связях и соподчинении и проводит ретроспективный (5-10 лет) и перспективный анализ
Процессный	Рассматривает функции управления как взаимосвязанные и взаимообусловленные, а процесс управления как комплекс непрерывных и взаимосвязанных действий
Нормативный	Устанавливает нормы управления по всем подсистемам управления (обоснованные нормы по каждому элементу системы повышают уровень управления)

1	2
Административный	Регламентирует функции, права и обязанности в нормативных актах
Поведенческий	Оказание помощи работнику в осознании своих возможностей, способностей на основе применения научных методов управления
Ситуационный	Пригодность различных методов управления персоналом определяется конкретной ситуацией

Специфика деятельности по управлению персоналом на АО «НПК «Уралвагонзавод» обусловлена значительной штатной численностью. Как уже отмечалось, дирекция по персоналу осуществляет набор персонала, его развитие и обучение, адаптацию и мотивацию. Функции персоналоманеджмента сосредоточены в дирекции по персоналу и распределены между начальниками отделов.

Для персонала Дирекции по кадрам АО «НПК «Уралвагонзавод» характерны функциональные, технологические и профессионально-квалификационные разделение и кооперация труда. Профессионально-квалификационное разделение труда осуществляется на основе Квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и других служащих. Квалификационный справочник (КСД) включает в себя квалификационные характеристики должностей руководителей, специалистов и других служащих, осуществляющих функции кадрового менеджмента на предприятии (в организации).

КСД, регламентируя труд работников, способствует организации рациональных разделения и кооперации труда посредством определения должностных обязанностей и предъявляемых требований к квалификации работников.

Также в системе управления персоналом существует ряд проблем, которые систематизированы и представлены в табл.4.

Таблица 4 - Недостатки системы управления персоналом на АО НПК «Уралвагонзавод»

Область	Характеристика недостатка
1	2
Нормативная база	Устаревший Руководящий нормативный документ РД СМК АДК. Требуется разработка нового, который будет регламентировать подготовку персонала в АО «НПК «Уралвагонзавод»»
Структура системы	Недостаточная четкость распределения функциональных обязанностей в области управления персоналом; дублирование одних функций, недостаточное внимание другим.
Подбор персонала	Большая трудоемкость при оценке кандидатов из-за длительной системы собеседований; недостаточное внимание уделяется личностным характеристикам (таким, как способности к выполнению тех или иных функций, черты характера), во многом определяющим успешность выполнения должностных обязанностей и взаимодействия с окружающими.
Система обучения и развития персонала	Деятельность по созданию резерва "на выдвижение" не эффективна, поскольку она предполагает только продвижение по вертикали, которому способствует проведение мероприятий по оценке сотрудников и повышению квалификации; не используется возможность качественного (личностного) роста работников, который предполагает создание возможностей для проявления инициативы и развития способностей каждого отдельного сотрудника, зачисленного в резерв. Другими словами, отсутствуют разработки программ карьерного роста сотрудников.
Мотивация труда	Повременно-премиальная система оплаты (должностные оклады) выполняет уравнительную функцию. Данная система оплаты труда ориентирует работников на «внешний карьерный рост», выражающийся в получении вышестоящей должности и, собственно, более высокой зарплаты. В действительности, не происходит развитие внутренних способностей, очень значимых для руководящего работника, - умение принять на себя ответственность, проявить инициативу, координировать деятельность подчиненных, завоевывать доверие коллег.

Таким образом, в системе управления персоналом существует недостаточная четкость распределения функциональных обязанностей, большая трудоемкость подбора персонала. Нормативная база системы развития персонала требует разработки нового документа, а также система стимулирования его трудовой деятельности требует совершенствования. Порой недостаток рабочих мест для специалиста, окончившего ВУЗ или получившего знания путем дополнительного образования, сталкивается в организации с невостребованностью. В результате не включенные в практическую деятельность знания обесцениваются, а указанные формы профессионального развития теряют свою стимулирующую роль в управлении должностной карьерой. Поэтому дирекции по персоналу предлагается сделать акцент не на новых кадрах, приходящих на завод без опыта работы на таких крупных предприятиях как АО «НПК «Уралвагонзавод», а на своих специалистах, и достигнуть оптимального результата в их работе путем обучения и переподготовки.

В параграфе рассмотрены цели и задачи системы управления персоналом. Выявлены недостатки в отношении не только устаревшего нормативного документа в системе развития, но и в работе и управлении персоналом в целом, такие как недостаточное распределение функциональных обязанностей в подборе персоналом, отсутствие программ карьерного роста и повременно-премиальная система оплаты труда, что является фактором, сдерживающим желание сотрудников к развитию и освоению новых программных продуктов.

Все это в совокупности определяет дисбаланс в управлении кадрами, потому что отражается на некорректности расстановки как новых кадров, так и в продвижении имеющихся специалистов.

1.3. Анализ информационного обеспечения деятельности кадровой службы АО «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод»

В качестве основного средства автоматизации применяется информационная система управления персоналом «БОСС-Кадровик».

Внедрение ПС «БОСС-Кадровик» в структурных подразделениях организаций позволяет не только автономно вести многотысячный учет работников, но и планировать их обучение и тем самым оперативно за считанные минуты составлять отчеты.

Система управления персоналом БОСС-Кадровик (БОСС-Кадровик) – тиражный (серийный) программный продукт, производимый и лицензионно сопровождаемый ЗАО «БОСС. Кадровые системы». БОСС-Кадровик является комплексом программ для ЭВМ, который есть объект авторского права и охраняется законами Российской Федерации [39].

Автоматизированная система управления персоналом, позволяющая оптимизировать процессы управления человеческим ресурсом в крупных организациях, холдинговых структурах, а также динамично развивающихся средних компаниях.

Программная система «БОСС-Кадровик» представляет собой программное средство, реализованное на высокопроизводительной промышленной платформе Oracle. Версия физически является единой информационной системой, включающей в себя Базу данных и комплект настраиваемых приложений, работающих с ней. Структура данных и прикладная логика работы приложений реализуют базовую функциональность программной системы [40].

Логически в состав программной системы входят модули (программные приложения), которые условно могут рассматриваться как стандартно зарезервированные в системе рабочие места операторов – специалистов соответствующих служб предприятий компании. При этом собственно рабочие места могут быть сконфигурированы по функциональности более детально стандартными средствами разграничения

прав доступа программной системы на этапе ее пуско-наладки на объекте.

Для работы с каждым модулем используются справочники. При работе с программной системой существуют информационные поля, которые должны заполняться не вручную, а выбираться из имеющегося списка значений. Именно такой список значений и называется Справочником. Он выглядит как таблица, где строки можно заполнять как вручную, так и с использованием других справочников. Один и тот же справочник может использоваться в нескольких модулях.

Справочники предназначены для экономии времени пользователя. В них находятся часто используемые базовые данные, необходимые для работы программной системы. Например, в справочнике может находиться план счетов, список должностей, видов оплат и т.д.

Программная система «БОСС-Кадровик» содержит следующие стандартные нормативные справочники [40,69]:

- ОКПДТР (Общероссийский классификатор профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов),
- ОКСО (Общероссийский классификатор специальностей по образованию),
- ОКСМ (Общероссийский классификатор стран мира),
- справочник вузов РФ,
- все справочники налогового характера (виды документов, удостоверяющих личность налогоплательщика, Виды доходов, Налоговые вычеты, Коды регионов Российской Федерации),
- все справочники для персонифицированного учета для ПФР РФ (в соответствии с Постановлением ПФР «О формах документов индивидуального (персонифицированного) учета в системе государственного пенсионного страхования и инструкции по их заполнению»),
- адресный классификатор МНС РФ (КЛАДР),
- часть справочников создана с использованием ОКИН (Общероссийский классификатор информации о населении).

- ПС поддерживает работу с несколькими предприятиями, которые могут быть объединены в корпорацию (холдинг) древовидной структуры.

На предприятиях выделяются подразделения, к которым привязываются штатные единицы (иначе штатное расписание состоит из штатных единиц, находящихся в подразделениях). Подразделения имеют древовидную структуру произвольного уровня вложенности.

Люди в системе выступают в следующих видах:

- физические лица. С физическим лицом связаны основные паспортные данные, данные о воинском учете, образовании, адресах, фотографиях, ученых званиях и т.д.;
- работники предприятия. Одно и то же физическое лицо может многократно выступать как работник, причем как одного предприятия (основное место работы, по совместительству внутреннему, по договорам подряда и т.д.), так и нескольких предприятий, ведущихся в системе.

Работники принимаются и увольняются на конкретную штатную единицу или в конкретное подразделение (при приеме вне штата). Каждое назначение действует с даты по дату. Первое назначение имеет дату начала, равную дате приема. Последнее (для уволенных) или текущее назначение (для работающих) имеет дату окончания работы на данной должности.

Хотя и не всегда это очевидно, но основные данные привязаны к работнику, а не к физическому лицу. Можно исходить из концепции, что данные, имеющие отношение к предприятию, привязываются к работнику (например, больничные оплачиваются предприятием, может, надругом их не будут оплачивать), а анкетные данные - это данные физического лица.

- «Неработники». В Системе существует понятие «неработник», для учета лиц, не являющихся работниками предприятия, но получающих на предприятии доходы. Так в Системе регистрируют пенсионеров, получающих материальную помощь или акционеров предприятия.

- БОСС-Кадровик позволяет:

- планировать структуру организации, штатные расписания и кадровую политику;
- производить расчет заработной платы, оперативный учет движения кадров;
- вести административный документооборот по персоналу и учету труда, аттестации и определению потребностей (обучение, повышение квалификации) работников;
- рекрутинг персонала на вакантные должности;
- ведение архивов без ограничения сроков давности и многое другое.

Система запросов «БОСС-Кадровик» построена на специализированном структурном языке SQL, предназначенная для создания, наполнения, обновления и удаления БД, а также обработки большого количества информации. Унифицированное средство общения с БД возможно только при наличии стандартного языка манипулирования данными. Построение современных распределенных ИС напрямую связано с реляционными и объектно-ориентированными СУБД, которая является основным средством обработки данных в ИС различного масштаба. Инструментарий средств Oracle – один из лучших и наиболее мощных инструментов разработки профессионального класса.

За свой период развития система БОСС-Кадровик прошла путь от заказной разработки в области учета кадров и расчета заработной платы до тиражной полнофункциональной системы управления персоналом, которая используется сотнями российских предприятий практически всех отраслей, включая организации федерального масштаба и государственный сектор управления.

Службой управления персоналом, в частности, отделом кадров крупномасштабных организаций, как правило, используются три модуля:

- модуль «УЧЕТ КАДРОВ», разработанный для руководителей, инспекторов отделов кадров и менеджеров по персоналу и предназначен для

всей оперативной и учетной работы с персоналом предприятия. Модуль позволяет вести справочную работу, а также предусматривает подготовку различных статистических данных. Поддерживает ведение документооборота (приказы по персоналу, прочие приказы, служебные записки, инструкции и т.п. Дирекции кадров) с функцией полного автоматического формирования текста по персоналиям как результата конкретного действия с данными по работнику. Информация по кадрам хранится сколь угодно долго и доступна по всем расформированным подразделениям корпорации;

- модуль «ПЕРСОНАЛИЗИРОВАННЫЙ УЧЕТ», который предназначен для учета и анализа персональной информации о сотрудниках и передачи ее в Государственный Пенсионный Фонд РФ, а также для учета стажей и сумм, влияющих на назначение пенсий. Он обеспечивает автоматизированное выполнение операций по внесению изменений и учет льготного стажа при массовых или единичных изменениях в льготных стажах;

- модуль «ВОЕННО - УЧЕТНЫЙ СТОЛ» отображает воинское звание на заданную дату, все данные на конкретного работника.

Отделом организации труда и заработной платы используется модуль «ШТАТНОЕ РАСПИСАНИЕ», предназначенный для ведения общих учетных сведений о подразделениях и подготовки, ведения структуры организаций и штатного расписания.

- модуль «Обучение и повышение квалификации».

Основная задача модуля - подготовка, повышение квалификации и переподготовка кадров.

Данный модуль предназначен для выполнения следующих операций: планирование, контроль проведения и завершение обучения и повышения квалификации работников организаций:

- ввод учебного мероприятия, установку планируемых сроков проведения;

- создание списка работников для обучения;

- создание списка обучающихся для проведения обучения;
- указание обучаемых работников конкретному обучаемому;
- ведение журнала учета руководства/посещения обучения.

Далее на рисунке 3 представлен порядок кадрового документооборота при формировании отчетности по заработной плате. Мы видим, что данные собираются отдельно по каждому этапу деятельности и разными потоками направляются для формирования отчетности. Данная ситуация формирует предпосылки для несоответствия данных.

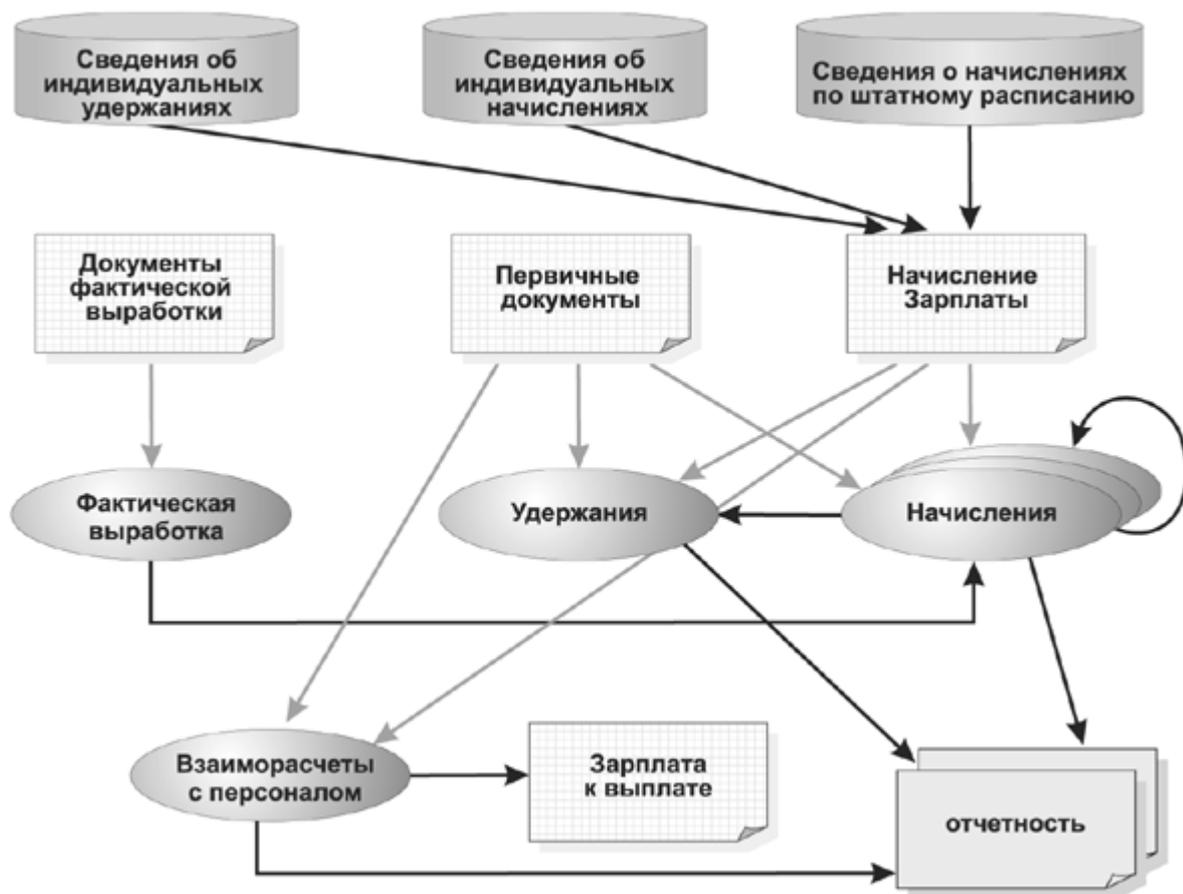


Рисунок 3 - Порядок кадрового документооборота при формировании отчетности по заработной плате

Таким образом, можно сделать вывод, что действующая система информационного обеспечения требует совершенствования в области передачи данных по кадровому управлению из подразделений в управление компании. Также нехватка квалифицированного персонала для работы расширенной и укрупненной по функционалу информационной системы.

В процессе анализа, выявлено, что 27 человек, а именно операционисты Дирекции по персоналу занимаются вводом информации из подразделений в единую базу учета кадров. Таким образом, наблюдается как дублирование информации, так и неэффективное использование трудовых ресурсов. Информация поступает руководству не в режиме реального времени и может содержать ошибки, обусловленные человеческим фактором.

В связи с вышеизложенным можно сделать вывод, что для оптимизации информационного обеспечения деятельности требуется доработка, либо внедрение дополнительного программного обеспечения, что имеет своим следствием создание службы по сопровождению, а так также обучение, повышение квалификации сотрудников.

Опыт большого количества автоматизированных компаний показывает, что внедрение современного программного обеспечения значительно ускоряет работу кадровой службы, позволяет исключить ошибки в ведении учета и обеспечить своевременную сдачу отчетности, а также приносит экономическую выгоду компании. Внедрение современных программных продуктов ускоряет оперативный учет, регистрацию событий, построение таблиц, формирование отчетов, тем самым улучшая производительность компании. В настоящее время во многих компаниях по-прежнему используются бумажные бланки и таблицы однако расширение производства требует более удобных и быстрых средств для осуществления рутинных операций. Для автоматизации рутинных операций, отнимающих много времени и сил отлично подходят отраслевые программные продукты «1С». Автоматизация оперативного учета в компании оказывает непосредственное влияние на повышение производительности труда, в том числе через мотивацию сотрудников, заинтересованность, замену рутинных, монотонных, трудоемких действий возможностями программного обеспечения.

Вывод по главе 1

Масштаб, характер, специфика деятельности крупномасштабного и габаритного предприятия как «Уралвагонзавод» определяют состав, требования к персоналу (кадрам), влияют на их количественные и качественные характеристики. «Уралвагонзавод» возглавляет интегрированную структуру, объединяющую около 40 промышленных предприятий, научно-исследовательских институтов и конструкторских бюро в России и Европе. В процессе организации обеспечения управления персоналом особое внимание обращено на следующие элементы:

- политика в области управления персоналом, безопасности, здоровья и охраны труда;

- управление документацией и данными;

Целью управления персоналом являются формирование работоспособных коллективов, в которых работники действуют с учетом собственных интересов и во благо организации в целом.

Основные задачи кадровой политики АО «НПК «Уралвагонзавод»:

- формирование системообразующей нормативной базы в области управления персоналом и социальной защиты работников и организаций АО «НПК «Уралвагонзавод», а также участие в разработке, внедрении и контроле исполнения кадровой политики и единой политики по формированию системы мотивации и социальной защиты работников;

- формирование оптимальной организационной структуры, комплектование высококвалифицированным и мотивированным персоналом;

- развитие системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации специалистов в области машиностроения в соответствии со стратегией развития отрасли;

- координация и контроль вопросов организации управления персоналом

- в подведомственных организациях АО «НПК «Уралвагонзавод»
- разработка, внедрение современных методов, технологий и инструментов управления персоналом;
- формирование, поддержание и развитие корпоративной культуры;
- организация работы по документационному, информационному и методическому обеспечению процессов управления персоналом.

Реализация функций управления персоналом на АО «НПК «Уралвагонзавод» осуществляется через подразделения и должностные лица, выполняющие функции управления персоналом.

В качестве основного средства автоматизации применяется информационная система управления персоналом «БОСС-Кадровик». Внедрение ПС «БОСС-Кадровик» в структурных подразделениях организаций позволяет не только автономно вести многотысячный учет работников, но и планировать их обучение и тем самым оперативно за считанные минуты составлять отчеты.

Таким образом, проведенное в данной главе работы исследование позволяет сказать, что цели системы управления персоналом организации и информационное обеспечение деятельности управления персоналом в целом соответствует целям и задачам деятельности организации.

2. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО УПРАВЛЕНИЮ ИНФОРМАЦИОННЫМ ОБЕСПЕЧЕНИЕМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КАДРОВОЙ СЛУЖБЫ АО «НАУЧНО-ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ КОРПОРАЦИЯ «УРАЛВАГОНЗАВОД»

2.1. Мероприятия для обеспечения повышения эффективности информационного обеспечения деятельности кадровой службы АО «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод»

Проанализировав кадровую службу и систему информационного обеспечения управления персоналом, были выявлены проблемы, которые необходимо решить с помощью разработанных мероприятий представленных в табл.5.

Таблица 5-Мероприятия по совершенствованию эффективности информационного обеспечения деятельности кадровой службы АО «НПК «Уралвагонзавод»» 2016 – 2017 году.

Проблема	Мероприятия	Ответственные	Срок	Стоимость
1	2	3	4	5
1.Нехватка квалифицированного персонала для работы с системой 1С:Зарплата и управление персоналом 8. Отсутствие критериев и регламента по обработке информации.	1.1.Обучение по второй специальности.	Менеджеры цехов, отделов, Дирекции по персоналу	С ноября 2016 по март 2017	970000

Продолжение табл. 5

1	2	3	4	5
2.Отсутствие внедряемого ПО	2.1. Приобретение и внедрение ПО	Менеджер по персоналу	1 неделя	1270000
	2.2. Адаптация ПО к требованиям предприятия	Менеджер цеха/начальник цеха	1 месяц	1440000
3.Отсутствие стимулирующего фактора. Сопротивление сотрудников к новшеству.	3.1.Создание стимулирующего фонда	Руководитель подразделения	С ноября 2016 по март 2017	1583900
4.Отсутствие специалистов по сопровождению внедряемого ПО	4.1. Создание службы сопровождения программы 1С:Зарплата и управление персоналом 8.	Директор по персоналу		1552800
Итого:				6 816 700

Итак, стоимость мероприятий будет составлять 6 816 700 рублей.

Анализ структуры кадров показал значительную долю специалистов, 27 сотрудников из которых занимаются формированием данных для управленческого учета по персоналу, а именно сбором информации из подразделений предприятия в единую базу данных. В настоящее время применяется множество программных продуктов, позволяющих автоматически формировать данные для управленческого учета.

Таким образом, можно сделать вывод, что действующая система информационного обеспечения требует совершенствования в области передачи данных по кадровому управлению из подразделений в управление компании. В процессе анализа, выявлено что 27 человека, а именно операционисты Дирекции кадров занимаются вводом информации из

подразделении в единую базу учета кадров. Таким образом, наблюдается как дублирование информации, так и неэффективное использование трудовых ресурсов. Информация поступает руководству не в режиме реального времени и может содержать ошибки, обусловленные человеческим фактором.

В связи с вышеизложенным предприятию рекомендуется внедрение в подразделениях компании модуля «1С:Зарплата и управление персоналом 8», который позволяет:

Руководству компании:

- снизить временные затраты на выполнение кадровой работы;
- своевременно получать достоверную информацию;
- анализировать информацию о кадровом составе, использовании рабочего времени и фонда оплаты труда для принятия управленческих решений.

Отделу персонала:

- вести кадровый документооборот в соответствии с требованиями законодательства;
- учитывать движение кадров (прием, перевод, увольнение работников):
 - прием на работу (на основное место работы, по внутреннему или внешнему совместительству по трудовому договору);
 - управление контролем уникальности табельных номеров сотрудников;
 - кадровый перевод, перевод к другому работодателю, переход с совместительства на основную работу и наоборот;
 - перенос остатков отпусков при переводе сотрудников между организациями в пределах одной информационной базы;
 - прием на работу по договору ГПХ и возможность аккордного и поэтапного закрытия договоров актами выполненных работ;
 - изменение графика работы без кадрового перевода;

- перемещение между территориями с различными условиями труда;
- назначение сотрудникам плановых начислений в соответствии с рабочим местом, на котором выполняется работа;
- увольнение сотрудника с окончательным расчетом непосредственно при увольнении;
- возможность группового оформления приема, перемещения и увольнения сотрудников с выводом на печать соответствующих документов. Это существенно облегчает работу крупным предприятиям в ситуациях, когда необходимо быстро оформить документы большому количеству работников (например, при реорганизации или открытии нового предприятия/подразделения);
- регистрация в программе увеличения трудовых обязанностей сотрудника в документах «Прием сотрудника на внутреннее совместительство», «Совмещение должностей», «Замещение отсутствующего», «Назначение подработки», «Расширение зоны обслуживания»;
- вести учет персональных данных работников:
- ведение личных дел в информационной базе;
- возможность хранения файлов фотографий, сканированных копий документов сотрудника для быстрого доступа к ним;
- формирование личных карточек работников по форме Т-2;
- проводить анализ кадрового состава во всех разрезах, необходимых для эффективного управления (средняя численность сотрудников, коэффициент текучести кадров, статистика кадров);
- осуществлять воинский учет:
- учет всех категорий сотрудников, подлежащих воинскому учету;
- учет сотрудников, пребывающих в запасе;
- учет бронирования граждан на период мобилизации и на военное время;

- учет должностей, относящихся к летно-подъемному составу и к плавсоставу;
- подготовка всех необходимых отчетов, извещений и карточек учета для военных комиссариатов;
- осуществлять персонифицированный учет для органов Пенсионного фонда РФ:
 - учет стажа (учитываемого и не учитываемого при расчете пенсии);
 - ведение списков занятых на вредных профессиях;
 - учет стажа, дающего право на досрочную пенсию;
 - формировать декларации соответствия условий труда государственным нормативам по результатам спецоценки;
 - вести учет прав на ежегодные оплачиваемые отпуска:
 - учет основного ежегодного отпуска (28 календарных дней) и основного ежегодного удлиненного отпуска различной продолжительности для отдельных категорий сотрудников;
 - дополнительные отпуска;
 - учебные отпуска;
 - расчет остатков неиспользованных ежегодных основных и дополнительных отпусков;
 - оценочные обязательства (резервы) по отпускам;
 - вести учет рабочего времени:
 - возможность ведения нескольких производственных календарей: основного и региональных;
 - настройка любых графиков работы, в том числе многосменных, с суммированным учетом рабочего времени, графиков неполного рабочего времени;
 - использование нескольких видов планового времени;
 - регистрация отклонений от графика: оплачиваемых и неоплачиваемых невыходов на рабочее место (отпуска, отгулы, болезни,

командировки и т. п.), работы за пределами норм по графику (в выходные и праздники, сверхурочная работа и переработки при суммированном учете рабочего времени);

- анализ эффективности использования и потерь рабочего времени;
- вести штатное расписание;
- хранение истории утверждения штатного расписания и возможность анализа планового штатного расписания;
- учет фонда оплаты труда, анализ планового ФОТ, возможность оценки перерасхода и экономии ФОТ;
- контроль соблюдения штатного расписания, возможность сопоставить его с фактически занятыми позициями;
- формирование штатной расстановки;
- наличие регламентированной формы отчета Т-3;
- возможность создания отдельных позиций штатного расписания для одноименных должностей в одном подразделении при разных условиях труда (вредность, график работы, продолжительность отпуска и т.д.);
- возможность установки категорий, разрядов, классов для описания позиции штатного расписания;
- возможность выбора точного значения оклада и надбавок либо диапазона значений так называемой «вилки оклада и надбавок»;
- указание для подразделений даты формирования и расформирования, отключение расформированных подразделений при просмотре справочника;
- фиксирование даты введения в штатное расписание должностей и исключения из него, что дает возможность отбора должностей только действующего штатного расписания при работе со справочником;
- использование совокупной тарифной ставки.

Расчетному отделу:

- производить в строгом соответствии с законодательством автоматический расчет заработной платы, оплаты неявок и других начислений;

- осуществлять расчет страховых взносов, персонифицированный учет для ПФР и представлять регламентированную отчетность в ПФР и ФСС;

- производить расчет НДФЛ и формирование сведений о доходах 2-НДФЛ для представления в ИФНС и для выдачи сотрудникам;

- осуществлять настройку произвольных начислений и удержаний;

- получать регламентированные и аналитические отчеты, в том числе и о распределении затрат.

Бухгалтерии:

- синхронизировать данные с программой «1С:Бухгалтерия 8» редакции 3.0. Если настроить синхронизацию, то документы и записи справочников, которые вводятся или изменяются в одном приложении, будут автоматически передаваться в другое во время периодических сеансов синхронизации данных.

Сотруднику:

- получать расчетный листок по электронной почте.

Автоматизация кадрового учета и делопроизводства в подразделениях АО «НПК «Уралвагонзавод» позволит решить задачи: оперативного получения информации по сотрудникам для принятия решений, сократить время на выполнение рутинных операций (прием, перевод, увольнение), значительно увеличить достоверность данных и контроль над ними, обеспечить доступ к персональным данным сотрудников в соответствии с законом "О защите персональных данных".

2.2. Нормативно-правовое обеспечение мероприятий по управлению информационным обеспечением деятельности кадровой службы АО «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод»

В практической деятельности реализация внедрения автоматизированных комплексов в области управления кадрами осуществляется посредством решения кадровых управленческих задач.

К наиболее важным задачам Дирекции по кадрам можно отнести:

- оформление организации труда работников;
- заключение трудовых договоров (контрактов) и оформление приема на работу;
- оформление перевода на другую работу;
- оформление предоставления отпусков работникам;
- оформление поощрения работников;
- оформление дисциплинарных взысканий работников;
- оформление аттестации работников;
- оформление учета использования рабочего времени;
- оформление привлечения работников к работе в выходные дни;
- оформление служебных командировок;
- прекращение трудового договора (контракта) и оформление увольнения с работы;
- оформление трудовых книжек;
- ведение личных дел, составление статистической отчетности;
- учет личного состава.

Рассмотрим некоторые нормативно правовые особенности, которые должны учитываться в процессе внедрения АСУ.

Прекращение трудового договора (контракта) может производиться по собственному желанию работника или по инициативе администрации.

В первом случае для прекращения трудового договора (контракта) достаточно заявления об увольнении в письменной форме и приказа руководителя организации.

Во втором случае иногда требуется согласие выборного профсоюзного органа на прекращение трудового договора (контракта) и наличие следующих документов: представления руководителя организации, протокола заседания выборного профсоюзного органа и, в случае его согласия, приказа.

Естественно, этот перечень не исчерпывает всех задач, возникающих в процессе управления кадрами. Необходимо также иметь в виду, что вышеперечисленные задачи реализуются в различных ситуациях.

Служба (инспектор) кадров организует весь процесс управления кадрами совместно с руководством организации. Существенной частью этого процесса является документационное обеспечение задач управления кадрами. Нерешенность организационных вопросов значительно затрудняет процесс создания и обработки документов по кадрам.

В организациях Российской Федерации при расчете нормативов численности работников служб кадров используются Типовые нормы времени на работы по комплектованию и учету кадров. Типовые нормы времени предназначены для определения затрат рабочего времени на работы по комплектованию и учету кадров, установления нормативных заданий, а также обоснования необходимой численности работников, занятых этими работами на предприятиях и в организациях.

Нормы определены для следующих видов работ:

- оформление документов при приеме на работу и увольнении с работы служащих;
- оформление и учет трудовых книжек;
- составление статистической отчетности по учету личного состава;
- составление справок;
- разработка планов;
- расчет численности и др.

При определении нормативной численности работников, занятых комплектованием и учетом кадров, кроме трудоемкости нормируемых работ,

рассчитываемой по типовым нормам времени, учитываются затраты труда на ненормированные работы, которые не должны превышать 25 % трудоемкости нормируемых работ.

Нормативная численность работников (Ч), необходимых для выполнения всех работ по комплектованию и учету кадров, определяется по формуле (1):

$$Ч = T1 \times K1 : \Phi_{п}, (1)$$

где T1 – суммарная трудоемкость нормируемых работ, рассчитанная по данным нормам за год (квартал), час;

K1 – коэффициент, учитывающий затраты времени на выполнение работ, не предусмотренных в нормативной части сборника (K1 принимается равным до 1,25);

$\Phi_{п}$ – полезный фонд рабочего времени одного работника за год (квартал), час.

Нормами времени не учитывается выполнение работ, не входящих в должностные обязанности исполнителей (канцелярские, машинописные работы). Если на предприятиях и в организациях действуют более прогрессивные нормы времени и работы выполняются меньшим количеством работников, чем это предусмотрено типовыми нормами, но при этом соблюдаются технология и качество работ, сохраняется фактическая численность работников.

Расчет численности инспекторов по кадрам производится исходя из трудоемкости работ, выполняемых в течение года.

Документы по оформлению процесса трудовой деятельности работников службы кадров можно разделить на две группы: федеральные нормативные акты и документы конкретных организаций. К первой группе относятся: Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих, Тарифно-квалификационные характеристики общеотраслевых должностей служащих и общеотраслевых профессий рабочих и др.

В федеральных нормативных актах, как правило, изложены сведения, касающиеся должностных обязанностей работников, их профессиональных знаний, требований к квалификации. На основе этих федеральных нормативных актов в каждой организации должны разрабатываться, утверждаться и применяться собственные организационные документы для служб кадров и ее работников: положения и должностные инструкции. Обязательность подготовки положений и должностных инструкций должна быть закреплена в уставе или положении об организации.

Особое внимание при составлении положений и должностных инструкций следует уделять специфическим особенностям деятельности службы кадров и ее работников в данной организации.

Многие должностные инструкции являются точным воспроизведением примерных должностных инструкций, помещенных в некоторых книгах и пособиях по кадровому делопроизводству. Каждая должность работника службы кадров в конкретной организации имеет свои специфические особенности по выполняемым обязанностям, правам, взаимоотношениям, связям, ответственности и т. д. Именно для этой конкретной должности и должна создаваться инструкция. Примерные должностные инструкции могут использоваться как базовые, на основе которых разрабатываются собственные должностные инструкции работников служб кадров. Это связано также с тем, что в настоящее время конкретная инструкция является одним из основных документов, который юридически защищает работника в процессе выполнения им служебных обязанностей.

Как правило, в службах кадров не имеется инструкций, пособий, рекомендаций по работе с документами. Это существенное упущение, которое негативно сказывается на процессе кадрового делопроизводства. Поэтому службе кадров следует разрабатывать собственные нормативные или методические документы, в которых отражалась бы технология процесса кадровой деятельности, в том числе работа с кадровыми документами, по аналогии с инструкцией по общему делопроизводству в организации.

В связи с тем, что в Российской Федерации отсутствует федеральный орган исполнительной власти, который отвечал бы за состояние системы кадровой документации в организациях, этой документацией занимается ряд федеральных ведомств.

В этой ситуации нормативно-методическая база кадровой документации и делопроизводства по кадрам крайне разнообразна и включает в себя широкий спектр нормативных актов различного характера в сфере трудового законодательства, статистики, стандартизации, управления, документооборота, архивоведения и др. Такое положение создает определенные трудности в практической работе по рационализации документации и делопроизводства по кадрам, так как отсутствуют общие принципиальные установки и единая методическая база в подходе к совершенствованию различных групп этой документации.

Многие виды и разновидности кадровых документов не имеют правовой поддержки. В такой ситуации состав и количество форм документов по кадрам постоянно увеличивается; ввести какую-либо произвольную форму документа по кадрам нетрудно, а отменить устаревшие или лишние формы сложно. В целом же нормативную базу, регуливающую документационное обеспечение управления кадрами, условно можно разделить на следующие группы.

1 группа – федеральные нормативные акты, касающиеся вопросов трудового права работников: Конституция Российской Федерации; Кодекс законов о труде Российской Федерации; Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 2); Основы законодательства Российской Федерации о нотариате и др. Также в эту группу входят некоторые законы (“О государственной тайне”, “Об информации, информатизации и защите информации”, “Об акционерных обществах” и др.), указы Президента Российской Федерации и постановления Правительства Российской Федерации по трудовым отношениям: аттестации, переподготовке и

повышению квалификации служащих, государственной службе, ведению личных дел и т. д.

2 группа – ведомственные нормативные акты по труду, архивному делу, документационному обеспечению кадровой деятельности, классификации и стандартизации, кадровой документации и др. К ним относятся:

- Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих;
- Типовые правила внутреннего трудового распорядка для рабочих и служащих предприятий, учреждений и организаций;
- Типовые нормы времени на работы по комплектованию и учету кадров;
- Инструкция о порядке ведения трудовых книжек на предприятиях, в учреждениях и организациях;
- общероссийские классификаторы: профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов (ОКПДТР); Общероссийский классификатор знаний (ОКЗ); информации о населении (ОКИН); специальностей по образованию (ОКСО); управленческой документации (ОКУД); предприятий и организаций (ОКПО) и др.;
- государственные стандарты;
- Государственная система документационного обеспечения управления (ГСДОУ);
- основные правила работы ведомственных архивов;
- перечень типовых документов, образующихся в деятельности госкомитетов, министерств, ведомств и других учреждений, организаций, предприятий, с указанием сроков хранения.

Эти ведомственные нормативные акты, как правило, носят межведомственный характер и обязательны для применения в организациях Российской Федерации.

3 группа – литература по трудовому праву, документационному обеспечению управления кадрами, автоматизации кадровой деятельности и др.

Литература по этим вопросам достаточно разнообразна. В ней рассматриваются как общие вопросы организации и функционирования кадровых служб, работы с кадровой документацией, так и отдельные участки кадровой деятельности (учет кадров, ведение личных дел и трудовых книжек и др.).

Управление персоналом исследуемой организации регулируется следующими законодательными и нормативными актами;

1. Гражданский кодекс РФ;
2. Трудовой кодекс РФ;
3. Устав АО «НПК «Уралвагонзавод»;
4. Правила внутреннего трудового распорядка;
5. Коллективный договор работников АО «НПК «Уралвагонзавод» ;
6. Кодекс деловой этики работников АО «НПК «Уралвагонзавод» ;
7. Положение о системе оплаты труда АО «НПК «Уралвагонзавод»;
8. Положение о премировании работников АО «НПК «Уралвагонзавод»;
9. Положение о защите персональных данных работников АО «НПК «Уралвагонзавод»;
10. Сводные отчеты по итогам работы АО «НПК «Уралвагонзавод»;
11. Положение о Дирекции по персоналу;
12. Должностные инструкции и положения структурных подразделений.

Таким образом, оценка состояния правового регулирования деятельности по управлению кадрами показала, что нормативная база в данной области несовершенна и в процессе внедрения АСУ необходимо осуществлять проверку на соответствие автоматизированных решений действующей нормативной базе.

2.3. Социально-экономическая эффективность мероприятий по управлению информационным обеспечением деятельности кадровой службы АО «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод»

При внедрении АСУ по кадрам в подразделения предприятия, данные, необходимые для функционирования всех подсистем, поступают непосредственно с мест возникновения и заносятся в систему один раз. Системой обеспечивается сквозной процесс обработки информации.

Руководство в оперативном режиме должно видеть и контролировать информацию, отклонение от запланированных показателей. Все это позволяет вовремя реагировать на быстро меняющиеся условия рынка и принимать обоснованные решения в области персонала.

Внедрение рекомендуемой программы обеспечит руководство данными для принятия управленческих решений в режиме реального времени. Экономический эффект от внедрения, кроме оптимизации управленческой деятельности заключается в сокращении штата сотрудников, занимающихся формированием данных для кадрового учета.

Численность служащих, занимающихся вводом данных в систему кадрового учета на 01.01.2016 г. составила 27 человек.

Рассмотрим расходы предприятия на оплату труда сотрудников управления исследуемого предприятия

Количество специалистов составляет 124 человека. Внедрение системы 1С Кадры позволит сократить количество специалистов – экономистов, занимающихся формированием управленческой отчетности на 27 человек.

Заработная плата в месяц специалиста составляет 25.880 рублей. ФОТ 27 сотрудников в год составит :

25880 рублей *12 *22 = 8 385 120 рубля.

Занятых сотрудников останется 97

Расходы по приобретению и внедрению сетевой версии системы 1С Кадры составят 1 270 000 рублей. (по данным анализа цен фирм – поставщиков)

Стоимость Адаптации ПО к требованиям предприятий составляет 100-200% от стоимости ПО

Стоимость обслуживания службой сопровождения ПО

Для этого нанимаем из освободившихся сотрудников 5 человек:
 $25.880 * 12 * 5 = 1\,552\,800$

Мотивация (5% от ЗП) - $25880 * 12 * (97 + 5) * 0,05 = 1\,583\,856$

Стоимость внедрения рассчитана в табл.6

Таблица 6 – Стоимость внедрения ПО

Наименование затрат	Сумма, тыс. руб.
1	2
Расходы по приобретению и внедрению сетевой версии системы 1С Кадры	1270
Стоимость Адаптации ПО к требованиям предприятий	1440
Обучение персонала	970
Мотивация персонала (увеличение 5% зп от средней заработной платы) (ежегодно)	1583,9
Стоимость обслуживания службой сопровождения ПО (ежегодно)	1552,8
Итого	6816,7

Внедрение системы «1С Кадры - 8» - это сложный процесс, предполагающий проведение целого ряда организационно-технических мероприятий, выполняемых совместно специалистами корпорации и предприятием заказчика.

Услуги по внедрению системы «1С Кадры - 8» включают в себя:

- обследование предприятия;
- пуско-наладочные работы по вводу системы в эксплуатацию;
- консультации по тематике эксплуатации системы;

- прочие затраты.

В состав затрат предприятия на внедрение программного комплекса «1С Кадры - 8» включаются капитальные (единовременные) и текущие затраты. Общие капитальные затраты включают в себя следующие:

- на приобретение и освоение программного обеспечения;
- на обучение персонала.

Таким образом, единовременные затраты составят 6816 тыс. руб., ежегодные 3136,7 тыс. руб.

Расчет экономического эффекта. Данные для расчета экономического эффекта представлены в табл. 7.

Таблица 7 — Данные для расчета экономии затрат

Наименование	Количество работников, человек	Величина трудозатрат на поиск и подготовку документов за год, человеко-часов	
		до внедрения	после внедрения
1	2	3	4
Экономический отдел	27	3 938 465	3 239 705

Таким образом, можно спрогнозировать сокращение затрат от основной деятельности АО «НПК Уралвагонзавод» на 698 760 руб. в месяц или на 8 385 120 рублей в год за счет сокращения операционистов Дирекции по персоналу.

Таким образом, внедрение системы «1С Кадры - 8» приведет к сокращению затрат на сумму 8 385 тыс. руб. и, тем самым, увеличит прибыль данного предприятия.

В результате внедрения и использования системы «1С Кадры - 8» полученный эффект в первый год использования составит 1568,3 тыс. руб., и 5248,3 в последующие годы использования (табл.8).

Таблица 8– Расчет эффективности проекта

Показатель	Единица измерения	Годовое значение		
		3	4	5
1	2	2016	2017	2018
Понесенные затраты	тыс. руб.	6816,7	3136,7	3136,7
Результат	тыс. руб.	1568,3	5248,3	5248,3

График эффективности представлен на рисунке 4.



Рисунок 4 - Экономическая эффективность мероприятий

Таким образом, в период приобретения, адаптации и освоения «1С Кадры - 8» АО «НПК «Уралвагонзавод» понесет расходы в размере 6 888 тыс. руб. Но, в тоже время, предприятие добивается эффективности (выраженную в получении 5248,3 тыс. руб. в 2017 и 2018 годах). Это произойдет за счет снижения трудозатрат и сокращения двадцати двух работников данного предприятия, а также за счет эффективного и оперативного принятия управленческих решений.

Вывод по главе 2

Внедрение рекомендуемой программы 1С Кадры обеспечит руководство данными для принятия управленческих решений в режиме реального времени. Экономический эффект от внедрения, кроме оптимизации производственной деятельности, заключается в сокращении

штата сотрудников, занимающихся формированием данных для руководства организации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

АО «НПК «Уралвагонзавод» возглавляет интегрированную структуру, объединяющую около 40 промышленных предприятий, научно-исследовательских институтов и конструкторских бюро в России и Европе. На протяжении многих лет он лидирует в отечественном грузовом железнодорожном машиностроении и обладает мощным техническим и интеллектуальным потенциалом.

Целью управления персоналом являются формирование работоспособных коллективов, в которых работники действуют с учетом собственных интересов и во благо организации в целом.

Целью работы явилось изучение системы управления персоналом и разработка мероприятий по совершенствованию процесса информационного обеспечения управления персоналом организации.

Для достижения поставленной цели были сформулированы задачи, решение которых обусловило структуру выпускной квалификационной работы.

1) Изучить научные источники по проблеме информационного обеспечения управления персоналом организации.

2) Проанализировать систему управления и информационное обеспечение деятельности по управлению персоналом.

В рамках решения этой задачи выявлено следующее. В качестве основного средства автоматизации применяется информационная система управления персоналом «БОСС-Кадровик». «БОСС-Кадровик» в структурных подразделениях организаций позволяет не только автономно вести многотысячный учет работников, но и планировать их обучение и тем самым оперативно за считанные минуты составлять отчеты. При этом анализ структуры кадров в рамках показал, что действующая система информационного обеспечения требует совершенствования в области передачи данных по кадровому управлению из подразделений в управление

компании. В процессе анализа выявлено, что 27 человек, а именно, операционисты Дирекции по персоналу, занимаются вводом информации из подразделений в единую базу учета кадров. Таким образом, наблюдается как дублирование информации, так и неэффективное использование трудовых ресурсов. Информация поступает руководству не в режиме реального времени и может содержать ошибки, обусловленные человеческим фактором.

3) Разработать мероприятия по внедрению дополнительного программного обеспечения в деятельности кадровой службы АО «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод».

Решение этой задачи нашло отражение в следующем. В связи с вышеизложенным, предприятию рекомендуется внедрение в подразделениях компании модуля «1С: Зарплата и управление персоналом 8», что позволит АО «НПК «Уралвагонзавод» решить задачи: оперативного получения информации по сотрудникам для принятия решений, существенно сократить время на выполнение рутинных операций (прием, перевод, увольнение), значительно увеличить достоверность данных и контроль над ними, обеспечить доступ к персональным данным сотрудников в соответствии с законом "О защите персональных данных".

4) Обосновать нормативно-правовое обеспечение по управлению информационным обеспечением деятельности по управлению персоналом предприятия.

Оценка состояния правового регулирования деятельности по управлению кадрами в рамках решения этой задачи показала, что нормативная база в данной области несовершенна и в процессе внедрения АСУ необходимо осуществлять проверку на соответствие автоматизированных решений действующей нормативной базе.

Управление персоналом исследуемой организации регулируется следующими законодательными и нормативными актами;

1. Гражданский кодекс РФ;

2. Трудовой кодекс РФ;
3. Устав АО «НПК «Уралвагонзавод» ;.
4. Правила внутреннего трудового распорядка;
5. Коллективный договор работников АО «НПК «Уралвагонзавод» ;
6. Кодекс деловой этики работников АО «НПК «Уралвагонзавод» ;
7. Положение о системе оплаты труда работников АО «НПК «Уралвагонзавод» ;
8. Положение о премировании работников АО «НПК «Уралвагонзавод» ;.
9. Положение о защите персональных данных работников АО «НПК «Уралвагонзавод»;
10. Сводные отчеты по итогам работы АО «НПК «Уралвагонзавод»;
11. Положение о Дирекции по персоналу;
12. Должностные инструкции и положения структурных подразделений.

5) Определить социально-экономическую эффективность внедрения программного обеспечения для управления персоналом предприятия.

В период приобретения, адаптации и освоения «1С Кадры - 8» АО «НПК «Уралвагонзавод» понесет расходы в размере 6 888 тыс. руб. Но, в тоже время, предприятие добивается эффективности (выраженную в получении 5248,3 тыс. руб. в 2017 и 2018 годах). Это произойдет за счет снижения трудозатрат и сокращения двадцати двух работников данного предприятия, а также за счет эффективного и оперативного принятия управленческих решений.

Внедрение рекомендуемой системы «1С Кадры - 8» обеспечит руководство данными для принятия управленческих решений в режиме реального времени. Экономический эффект от внедрения, кроме оптимизации производственной деятельности, заключается в сокращении штата сотрудников, занимающихся формированием данных для руководства организации.

Проведенное в работе исследование позволяет сказать, что цели системы управления персоналом организации и информационное обеспечение деятельности управления персоналом в целом соответствует целям и задачам деятельности организации.

При внедрении АСУ по кадрам в подразделения предприятия, данные, необходимые для функционирования всех подсистем, поступают непосредственно с мест возникновения и заносятся в систему один раз. Системой обеспечивается сквозной процесс обработки информации.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

Источники одного автора:

1. Акмалов Р. Интерактивные форматы обучения: бизнес-стимуляция [Текст] / Р.Акмалов// Справочник по управлению персоналом. – 2014. – №2. – с. 23-27
2. Вайсбурд В.А. Экономика труда [Текст]: Учебное пособие/ В.А. Вайсбурд. – М.: Омега-Л, 2012. – 375с.
3. Веснин В.Р. Основы менеджмента [Текст]: Учебник/ В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2012. – 306с.
4. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика [Текст]: Учебник/ В.Р. Веснин. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2011. – 688 с.
5. Грабауров В.А. Информационные технологии для менеджеров [Текст]/ В.А. Грабауров. – М.: Финансы и статистика, 2011. – 281 с.
6. Дамбовская А.А. Диагностика качества трудовой жизни персонала организации как элемента корпоративной социальной политики [Текст]: автореферат/ А.А. Дамбовская. – Омск. Гос. Ун-т им. Достоевского. – Омск, 2012. – 26 с.
7. Дятлов В.А. Управление персоналом [Текст]: Учебное пособие/ В.А. Дятлов. – М.: ПРИОР, 2009. – 365с.
8. Информационные технологии управления [Текст]/ под ред. проф. Г.А. Титоренко. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. – 302 с.
9. Информационные технологии управления [Текст] / под ред. Ю.М. Черкасова. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 181 с.
10. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом [Текст]: Учебник/ А.Я. Кибанов. – М.: Инфра-М, 2012. – 304 с.
11. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации [Текст]/ А.Я. Кибанов. – М.: КНОРУС, 2012. – 368 с.

12. Организация и регулирование оплаты труда [Текст]: учебное пособие – 2-е изд. Переработанное и доп./ М.Е. Смирнова – М: Вузовский ученик, 2012. – 300с.

13. Основы управления персоналом [Текст]: Учебник/под редакцией Т.В. Розареновой – М.: ГАСБУ, 2011. – 328с.

Источники двух авторов:

14. Арутюнов В.В. Управление персоналом [Текст]: Учебное пособие/ В.В. Арутюнов, И.В. Волынский. – Ростов-на-дону, 2011. – 448 с.

15. Боронова Г.Х. Психология труда [Текст]: Конспект лекций/ Г.Х. Боронова, Н.В. Прусова. – М.: ЭКСМО, 2010. – 160 с.

16. Генкин Б.М. Основы организации труда [Текст]: Учебное пособие / Б.М. Генкин, В.М. Свистунов. – М.: Норма, 2012. – 312 с.

17. Гринберг А.С. Информационный менеджмент [Текст]/ А.С. Гринберг, И.А. Король. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. – 274 с.

18. Зайцева Т.В. Управление персоналом [Текст]: Учебник/ Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб – М.: ПРИОР, 2010. – 365 с.

19. Кузнецова А. А. Охрана труда [Текст]: практическое пособие/ А.В. Кузнецова, В. Беспалов – М.: ГроссМедиа: Российский Бухгалтер, 2012. – 126с.

20. Нестеров В.П. Автоматизация деятельности организации [Текст]/ В.П. Нестеров, И.Б. Нестеров. – М. : Финансы и статистика, 2011. – 317 с.

21. Синюк В.Г. Использование информационно-аналитических технологий при принятии управленческих решений [Текст]/ В.Г. Синюк, А.В. Шевырев. – М.: ДМК Пресс, 2013. – 118 с.

Источники трех авторов:

22. Винокуров М.А. Автоматизация кадрового учета [Текст]/ М.А. Винокуров, Р.Д. Гутгарц, В.А. Пахомов. - М.: Инфра-М, 2012. - 270 с.

23. Дубровин И.А. Экономика труда [Текст]: Учебник/ И.А. Дубровин, А.С. Каменский. – М.: Дашков и К, 2012. – 229 с.

24. Лукьянова Т.В. Психофизиология профессиональной деятельности и безопасность труда персонала [Текст]: учеб.-практ. пособие/ Т.В. Лукьянова, Т.В. Сувалова, С. И. Ярцева. – М.: Проспект, 2012. – 66 с.

Статьи из журналов и газет

25. Борисова Е. Когда потерян интерес [Текст]/ Е.Борисова// Служба кадров и персонал. – 2014. – №1. – с. 28-32

26. Жижерина Ю. Законы философии для философии управления персоналом [Текст]/ Ю. Жижерина// Справочник по управлению персоналом. – 2014. №2. С.58-64

27. Жучков Ю. Повышение эффективности компенсационного пакета работников [Текст]/ Ю.Жучков // Справочник по управлению персоналом. – 2014. №1. С.74-80

28. Лукьянчикова Т.Л. Эффективное управление человеческим капиталом предприятия в интересах его инновационного развития [Текст]/ Т.Л. Лукьянчикова, Е.М. Семенова// Управленческий учет. – 2014. – №2. – С.28-38

29. Минаева Т.С. Человеческий капитал как конкурентное преимущество [Текст]/ Т.С. Минаева // Банковское дело. – 2014. – №2. – С.61-64

30. Олейник К.А. Методика оценки потенциала кандидата [Текст]/ К.А. Олейник // Менеджмент сегодня – 2014. – №1. – С. 10-22

31. Олина Н. Адаптация сотрудников при переводе внутри компании [Текст]/ Н.Олина // Справочник по управлению персоналом. – 2014. – №2. – С. 38-45

32. Панкин А.В. Культура соревнований в современной организации: новое или забытое старое? [Текст]/ А.В. Панкин // Менеджмент сегодня. – 2014. – №1. – С.32 – 41

33. Папонова Н.Е. Оценка эффективности деятельности менеджера по персоналу [Текст]/ Н.Е. Папонова// Кадры предприятия. – 2014. – №1. – с. 53-60

34. Полякова Ю. Наставничество и обратная связь: ключ к успешной адаптации [Текст]/ Ю. Полякова, Д. Миронова // Справочник по управлению персоналом. – 2014. – №2. С.46 – 50

35. Сидоров В.Н. Актуальные вопросы управления производственным персоналом [Текст]/ В.Н. Сидорова // Нормирование и оплата труда в промышленности. – 2014. – №1. –С.25 – 27

36. Соколова В. Мероприятия, мотивирующие персонал на развитие [Текст]/ В.. Соколова// Справочник по управлению персоналом. – 2014. – №2. – с. 12-14

37. Гаврилова О. Г. Оценка персонала и её отличие от аттестации [Текст] / О. Г. Гаврилова // Финансовая газета «Экспо».2016. № 2.с. 13-14.

Нормативные документы

38. Федеральный закон от 27.07.2006г. №149-ФЗ («Об информации, информационных технологиях и о защите информации») в редакции от 13.07.2015г.

Ресурсы удаленного доступа

39. Сырятов Н.Б. Консалтинговые услуги в области построения систем управления персоналом [Электронный ресурс]: Н.Б. Сырятов. Режим доступа: <http://www.bosshr.ru>

40. О компании. БОСС. Кадровые системы [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://www.bosshr.ru/about/>

41. Результаты опроса «Управление знаниями в России» [Электронный ресурс]: Режим доступа: <https://habrahabr.ru/post/138353/>