

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Уральский государственный педагогический университет»
Институт менеджмента и права
Кафедра философии и акмеологии

**Совершенствование системы кадрового делопроизводства в
организации**

Выпускная квалификационная работа

Выпускная квалификационная
работа допущена к защите
Зав. кафедрой
_____ Кружкова О.В.
«__» _____ 2017г.

Руководитель ОПОП
Девятовская И.В.

Нормоконтролер
_____ Е.Н.Панова
«__» _____ 2017г.

Исполнитель:
Мащенко Анна Васильевна
студент группы _____
4 курса, очного отделения,
направление «38.03.03-
Управление персоналом»

Научный руководитель:
Кружкова О.В.,
канд. психол. наук, доцент
каф. ФиА

Екатеринбург, 2017

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
Глава 1. Особенности системы кадрового делопроизводства в ООО «Торговый дом «Абсолют»»	7
1.1. Характеристика ООО «Торговый дом «Абсолют»».....	7
1.2. Анализ кадрового состава	10
1.3. Анализ кадрового делопроизводства в ООО «Торговый дом «Абсолют»».....	22
Глава 2. Мероприятия по совершенствованию системы кадрового делопроизводства в ООО «Торговый дом «Абсолют»»	30
2.1. Разработка мероприятий совершенствования системы кадрового делопроизводства в ООО «Торговый дом «Абсолют»»	30
2.2. Нормативно-правовое обоснование предполагаемых мероприятий.....	37
2.3. Оценка экономической и социальной эффективности	42
Заключение	51
Список использованных источников	54
Глоссарий.....	57

ВВЕДЕНИЕ

Персонал компаний отличается наименьшей мобильностью по сравнению с технологиями, знаниями, капиталом и сырьем, которые могут стать доступными практически мгновенно. Но в отличие от изнашивающихся в процессе использования основных и оборотных фондов человеческий капитал с возрастом в пределах своего жизненного цикла приобретает опыт, навыки и становится лучше.

Большинство специалистов в области теории фирмы считают, что именно персонал, работающий на предприятии, представляет главную ценность, которой оно может обладать.

Ключевым и самым сложным процессом в управлении любой организацией является именно управление персоналом, HR-менеджмент. Эффективное руководство кадрами – это, в первую очередь, правильная, четко выстроенная система использования кадровых ресурсов компании. При наличии оптимального количества квалифицированных сотрудников такая система позволяет достигать поставленных бизнес-целей в кратчайшие сроки и с минимальными затратами. Она помогает увеличивать продуктивность работы, расширять инновационную деятельность, повышать удовлетворенность клиентов, обеспечивать целостность бизнес-процессов.

Деятельность любой, в том числе коммерческой организации, сопровождается созданием документов. Оформление документов в соответствии с действующими правилами обеспечивает защиту интересов организации, увеличивает эффективность управленческого труда.

Документы имеют юридическую силу и служат доказательством фактов при решении хозяйственных споров в арбитражном суде или при рассмотрении трудовых споров с работниками предприятия.

Актуальность выбранной темы подтверждает то, что необходимость организации делопроизводства для совершенствования аппарата управления объясняется большим удельным весом документации в процессе управления

организацией, предприятием, учреждением.

В настоящее время важным направлением учета в предприятиях является автоматизация учета кадров. Одной из задач автоматизированного рабочего места сотрудника отдела кадров является автоматизация подготовки и передачи распорядительной, плановой, учетной, рабочей и другой документации в виде печатных, электронных документов и фрагментов баз данных в другие автоматизированные рабочие места.

Для эффективной работы системы управления персоналом важно создать на предприятии единую автоматизированную сеть ПЭВМ, предусматривающую взаимный обмен кадровой информацией между всеми уровнями управления на базе современных средств передачи данных.

Тенденции развития общества требуют безотлагательного решения проблемы опережающего развития системы кадрового учета на основе информационных технологий. Информатизация предполагает не только широкое использование информационных технологий в управлении персоналом, но и изменение содержания, методов и организационных форм кадрового учета.

Оптимизация работы персонала, рост профессионализма специалистов по работе с персоналом приводит к тому, что деятельность по управлению кадрами становится все более технологичной, системной и качественной. Успех любого предприятия зависит часто от того, насколько эффективным будет работа отдела кадров, задача которого – найти и удержать нужных специалистов, а также правильно распределить имеющиеся трудовые ресурсы. Иногда при этом приходится вносить коррективы в структуру предприятия. Соответственно растут и потребности в эффективных инструментах управления потоками информации. В связи с этим разработчики автоматизированных систем должны уделять больше внимания развитию программных продуктов по управлению человеческими ресурсами, искать пути объединения необходимых функций в единую информационную систему управления кадрами.

Работа с кадрами – сложный и комплексный момент управления предприятий. Системы управления персоналом ориентированы на решения вопросов кадровой политики, подбора и обучения, эффективности и мотивации работы. Большинство из них предназначены для ведения расчетов с работниками на предприятиях и в организациях в соответствии с количеством, качеством и результативностью труда, а также формирования расчетно-платежных ведомостей, налоговых отчетов, бухгалтерских проводок и других документов, соответствующих требованиям российского законодательства.

Программы расчета зарплаты позволяют полностью автоматизировать расчет заработной платы для предприятий, использующих окладную, повременную или сдельную оплату труда. Чаще всего они востребованы в организациях, где функциональные возможности бухгалтерских программ не позволяют автоматизировать процесс расчета зарплаты из-за сложности начислений и удержаний, которые разработчики бухгалтерских систем не включают в состав своих коробочных продуктов.

Объектом исследования является кадровое делопроизводство.

Предметом исследования являются системы кадрового делопроизводства в ООО «Торговый дом «Абсолют»».

Целью данной работы является анализ системы кадрового делопроизводства и разработка мероприятий по ее совершенствованию в ООО «Торговый дом «Абсолют»».

Для достижения данной цели необходимо решить следующие задачи:

- 1) Анализ феномена кадрового делопроизводства;
- 2) характеристика ООО «Торговый дом «Абсолют»»;
- 3) анализ кадрового состава в ООО «Торговый дом «Абсолют»»;
- 4) анализ системы кадрового делопроизводства в ООО «Торговый дом «Абсолют»»;

5) разработка мероприятий по совершенствованию системы кадрового делопроизводства в ООО «Торговый дом «Абсолют»» и провести расчет экономической эффективности;

б) нормативно-правовое обоснование;

7) оценка экономической и социальной эффективности.

Методы исследования: теоретические (анализ, синтез, классификация, обобщение) и эмпирические (описание, наблюдение, контент-анализ сайта, исследование целевой аудитории).

Работа состоит из введения, 2 глав, заключения, списка используемой литературы, включающего 31 источник, глоссария.

ГЛАВА 1. ОСОБЕННОСТИ СИСТЕМЫ КАДРОВОГО ДЕЛОПРОИЗВОДСТВА В ООО «ТОРГОВЫЙ ДОМ «АБСОЛЮТ»»

1.1. Характеристика ООО «Торговый дом «Абсолют»»

Общество с ограниченной ответственностью «Торговый дом «Абсолют»» находится по адресу: г. Екатеринбург, ул. Академика Вонсовского, 1а-304.

ООО «Торговый дом «Абсолют»» занимается производством электрической распределительной и регулирующей аппаратуры.

Директором ООО «Торговый дом «Абсолют»» является Замана Валерий Викторович.

Ассортимент магазина включает в себя GSM репитеры, антенны, адаптеры питания, антенны, усилители, блоки питания, видеонаблюдение, домофоны, диктофоны, инструменты, материалы, калькуляторы, колонки портативные MP3, наушники, микрофоны, радиоприёмники, рации и комплектующие и др.

Для достижения максимальной эффективности работы аппарат управления в ООО «Торговый дом «Абсолют»» построен таким образом, что имеет линейно-функциональную структуру и представляет собой систему взаимосвязанных отделов, во главе которых стоят руководители. Лишь при тесном взаимодействии функциональных руководителей и исполнителей возможно идти к намеченным целям и финансовым показателям эффективности компании. На предприятии существуют постоянно действующие отделы и службы, отвечающие за выполнение определенных функций. Работники этих подразделений несут ответственность за результаты своей деятельности, которая напрямую влияет на сам бизнес процесс в целом.

Организационная структура ООО «Торговый дом «Абсолют»» представлена на рисунке 1.

Представим в таблице 1 основные технико-экономические показатели работы ООО «Торговый дом «Абсолют»».

Таблица 1 – Динамика основных технико-экономических показателей работы ООО «Торговый дом «Абсолют»»

Показатель	2014	2015	2016	Отклонение (+,-)	
				2015 от 2014	2016 от 2015
Выручка, тыс. руб.	214607,16	282904,31	283952,04	68297,15	1047,73
Себестоимость продаж, тыс. руб.	176098,12	232350,60	237601,09	56252,48	5250,49
Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	38509,04	50553,71	46350,95	12044,67	-4202,76
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	38509,04	50553,71	46350,95	12044,67	-4202,76
Прибыль (убыток) до налогообложения, тыс. руб.	40827,00	41176,77	44717,45	349,77	3540,69
Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.	32561,04	32674,39	35297,92	113,35	2623,52
Среднесписочная численность сотрудников, тыс. чел.	166,93	159,98	152,59	-6,95	-7,40
Производительность труда, тыс. руб./чел.	1,29	1,77	1,86	0,48	0,09
Чистая прибыль, приходящаяся на 1 работника, тыс. руб.	0,20	0,20	0,23	0,01	0,03
Стоимость основных средств, тыс. руб.	300728,48	330678,87	336240,30	29950,39	5561,44
Фондоотдача, руб./руб.	0,7	0,9	0,8	0,1	0
Чистая прибыль, приходящаяся на 1 руб. основных фондов, руб.	0,1	0,1	0,1	0	0

Данные таблицы 1 показывают, что выручка ООО «Торговый дом «Абсолют»» выросла в 2016 году на 0,4%, что в денежном выражении составило 1047,73 млн. руб.

Также наблюдается более резкое увеличение себестоимости реализованных услуг, предоставляемых компанией, что негативно отразилось на валовой прибыли, которая снизилась на 8,3% или 4202,76 тыс. руб. Себестоимость выросла на 2,3% по сравнению с 2015 годом.

Сальдо прочих доходов и расходов увеличилось и это оказало положительное влияние на прибыль до налогообложения и чистую прибыль организации. Чистая прибыль предприятия выросла на 8,0%.

Таблица 2 – Показатели динамики товарооборота за 2014-2016 гг.

Год	Товарооборот, тыс. руб.	Абсолютный прирост, тыс. руб.		Темп роста		Темп прироста		Абсолютное содержание 1% прироста
		Цепной	Базис	Цепной	Базис	Цепной	Базисный	
2014	16 102	-	-	-	-	-	-	-
2015	17 730	1 628	1 628	110%	110%	10%	10%	161,0
2016	24 182	6 453	8 080	136%	150%	36%	50%	177,3

Среднее значение товарооборота составляет

$$\bar{y} = 19338 \text{ тыс. руб.}$$

Средний абсолютный прирост составляет

$$\bar{\Delta y} = (24182 - 16102) / 2 = 4040 \text{ тыс. руб.}$$

Средний темп роста составляет

$$\bar{T}_p = \sqrt{\frac{24182}{16102}} * 100\% = 122,5\% .$$

Средний темп прироста составляет 22,5%.

Таким образом, в среднем товарооборот ежегодно увеличивается на 22,5%.

Далее проведем анализ товарооборота по кварталам.

Таблица 3 – Динамика товарооборота по кварталам в 2014-2016 гг.

Квартал	Товарооборот, тыс. руб. в 2014 г.	Товарооборот, тыс. руб. в 2015 г.	Товарооборот, тыс. руб. в 2016 г.	Доля в 2014 г.	Доля в 2015 г.	Доля в 2016 г.
1 квартал	2 737	2 659	4 111	17%	15%	21%
2 квартал	3 703	3 723	5 562	23%	21%	24%
3 квартал	4 186	4 610	6 287	26%	26%	25%
4 квартал	5 475	6 737	8 222	34%	38%	30%
Всего	16 102	17 730	24 182	100%	100%	100%

Структура товарооборота в 2016 г. представлена на рисунке 2.

Таким образом, на протяжении 2014-2016 гг. наибольшую долю товарооборота в году занимает 4 квартал, что связано с сезонным фактором.

1.2. Анализ кадрового состава

Численность персонала ООО «Торговый дом «Абсолют»» на 01.01.2017 составляет 505 человек.

Таблица 4 – Численность персонала Екатеринбургского филиала ООО «Торговый дом «Абсолют»» [по данным табеля учета рабочего времени и расчета оплаты труда]

Категории	Натур. показатели, чел.			Доля, %		
	2014 г.	2015 г.	2016г.	2014 г.	2015 г.	2016г.
Всего	480	508	505	100%	100%	100%
руководители	43	49	49	9%	10%	10%
специалисты	57	65	59	12%	13%	12%
служащие	199	207	205	41%	41%	41%
рабочие	181	187	192	38%	37%	38%

На основании таблицы 4 можно сделать вывод, что доля служащих на протяжении 2014-2016 гг. остается неизменной – 41%, хотя рост численности составил 6 человек. В 2015-2016 гг. увеличилась доля руководителей среди персонала, их количество составило 49 человек.

С 01.01. до 31.12.2016 г. принято 73 человека, уволено 76 человек.

Далее проведем анализ движения персонала.

Таблица 5 – Движение персонала ООО «Торговый дом «Абсолют»» [по данным отчетов СЗВ-М]

№ п.п.	Показатель	На 31.12.2015	На 31.12.2016	Динамика изменений
1	Прибыло всего:	100	73	-27
2	перевод	12	3	-9
3	Выбыло всего:	105	76	-29
4	по собственному желанию (п.5+15+16+17)	51	41	-10
5	Из них причин, подлежащих воздействию	27	30	3
6	- неудовлетворенность условиями труда	0	1	1

7	- неудовлетворенность характером работы	0	1	1
8	- неудовлетворенность заработной платой	12	17	5
9	- неудовлетворенность соц. пакетом	0	1	1
10	- отдаленность места жительства	4	1	-3
11	- отрицательный психологический климат	3	1	-2
12	- отсутствие перспективы роста	2	0	-2
13	- прочие причины	6	8	2
14	Из них причин, не подлежащих воздействию (п. 15+16+17)	24	11	-13
15	- уход на пенсию	22	9	-13
16	- уход за ребенком до 14 лет	0	1	1
17	- перемена места жительства	2	1	-1
18	- истечение срока трудового договора	3	5	2
19	- перевод	13	7	-6
20	- военная служба	1	0	-1
21	- смерть работника	1	1	-
22	- состояние здоровья	1	0	-1
23	- сокращение штата	1	3	2
24	- соглашение сторон	28	9	-19
25	Перевод работника по его просьбе к другому работодателю	0	1	1
26	Увольнение за нарушения трудовой дисциплины	5	9	-4
27	Среднесписочная численность	482	476	-6
28	Коэффициент текучести кадров	11,6	10,5	-1.1

В 2016 г. прибытие персонала составляет 73 чел. (в 2015 г. – 100 чел.). В 2016 г. выбыло 76 чел., 2015 г. – 105 чел. Таким образом, показатели прибытия и выбытия персонала в 2016 г. снизились, в том числе за счет снижения выбытия по собственному желанию. Одной из основных причин ухода из компании является уход на пенсию.

Доля причин, подлежащих воздействию и неподлежащих воздействию примерно одинакова.

За 2016 год уволено по собственному желанию и за нарушения трудовой дисциплины – 51 человек (в 2015 г. – 41 человек).

Основная причина текучести кадров в 2016 году – это неудовлетворенность заработной платой.

Больше всего увольнений происходит среди рабочих, самая низкая текучесть – среди руководителей.

Причины снижения количества увольнений работников:

– перевод работников, попавших под сокращение, на существующие вакансии,

– уменьшение количества увольнений работников пенсионного возраста.

Укомплектованность штата на 31.12.2016 года составила 97,6%.

Далее проведем анализ качественного состава работников. В таблице 6 представлены данные по полу в зависимости от должности.

Таблица 6 – Анализ кадрового состава ООО «Торговый дом «Абсолют»» по полу [по данным табеля учета рабочего времени и расчета оплаты труда]

Категории	Натур. показатели, чел.			Доля, %		
	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Всего	480	508	505	100%	100%	100%
Женский пол:	345	365	362	100%	100%	100%
руководители	16	20	21	5%	5%	6%
специалисты	45	52	48	13%	14%	13%
служащие	207	212	210	60%	58%	58%
рабочие	77	81	83	22%	22%	23%
Мужской пол:	135	143	143	100%	100%	100%
руководители	16	21	19	12%	15%	13%
специалисты	13	11	13	10%	8%	9%
служащие	9	13	11	7%	9%	8%
рабочие	97	98	100	72%	69%	70%

На 01.01.2017 г. кадровый состав составляет 505 человек: из них: женщин – 362 чел. что составляет 71,7%.

По возрастной категории в 2016 г. можно выделить работников в возрасте:

- до 30 лет – 105 человек или 20,8%;
- от 31 до 35 лет – 60 человек или 11,9%;
- от 36 до 50 лет – 201 человек или 39,8%
- старше 50 лет – 139 человек или 27,5%

На текущий момент в ООО «Торговый дом «Абсолют»» работают 48 человек пенсионного возраста, что составляет 9,5% от списочного состава:

- руководители – 3 чел;
- специалисты – 5 чел;
- служащие – 17 чел;
- рабочие – 23 чел.

Далее представим анализ кадрового состава по образованию.

Таблица 7 – Анализ кадрового состава по образованию [по данным личных карточек работников]

Категории	Натур. показатели, чел.			Доля, %		
	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Всего	480	508	505	100%	100%	100%
Среднее	201	215	210	100%	100%	100%
руководители	1	2	1	0%	1%	0%
специалисты	6	8	7	3%	4%	3%
служащие	74	77	76	37%	36%	36%
рабочие	120	128	126	60%	60%	60%
Среднее профессиональное	129	136	135	100%	100%	100%
руководители	1	1	1	1%	1%	1%
специалисты	4	7	6	3%	5%	4%
служащие	82	86	87	64%	63%	64%
рабочие	42	42	41	33%	31%	30%
Высшее	150	157	160	100%	100%	100%
руководители	38	37	38	25%	24%	24%
специалисты	45	47	48	30%	30%	30%
служащие	53	57	58	35%	36%	36%
рабочие	14	16	16	9%	10%	10%

На основании таблицы 5 можно сделать вывод, что на 01.01.2017 г. среднее образование имеют 210 человек, среднее профессиональное – 135 человек, высшее – 160 человек. На протяжении 2014-2016 гг. наблюдается тенденция к увеличению доли работников с высшим образованием.

Далее представим анализ кадрового состава по стажу.

Таблица 8 – Анализ кадрового состава по стажу [по данным личных карточек работников]

Категории	Натур. показатели, чел.	Доля, %
-----------	-------------------------	---------

	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Всего	480	508	505	100%	100%	100%
до 1 года	55	56	58	100%	100%	100%
руководители	4	4	4	7%	7%	7%
специалисты	4	5	5	7%	9%	9%
служащие	26	25	26	47%	45%	45%
рабочие	21	22	23	38%	39%	40%
1-3 года	134	135	138	100%	100%	100%
руководители	9	11	11	7%	8%	8%
специалисты	20	21	20	15%	16%	14%
служащие	54	52	54	40%	39%	39%
рабочие	51	51	53	38%	38%	38%
3-5 года	82	98	95	100%	100%	100%
руководители	7	9	8	9%	9%	8%
специалисты	11	14	12	13%	14%	13%
служащие	35	38	39	43%	39%	41%
рабочие	29	37	36	35%	38%	38%
более 5 лет	209	219	214	100%	100%	100%
руководители	16	18	17	8%	8%	8%
специалисты	20	25	24	10%	11%	11%
служащие	98	101	102	47%	46%	48%
рабочие	75	75	71	36%	34%	33%

На основании таблицы 8 можно сделать вывод, что в 2016 г. более 5 лет в компании работают 52% работников, от 3 до 5 лет – 19%, от 1 до 3 лет – 27%, до 1 года – 11% работников.

Сведем вышеприведенные данные в таблицу 9.

Таблица 9 – Качественный состав персонала ООО «Торговый дом «Абсолют»» на 01.01.2017 г. [по данным личных карточек работников]

Категория работников	Итого		По возрасту					Стаж работы в должности				По образованию		
			до 30 лет	31-35 лет	36-50 лет	старше 50 лет		до 1 года	1-3 года	3-5 года	более 5 лет	Среднее	Среднее проф.	Высшее
						Всего	в т.ч. пенсион							
Руководители	всего,	40	2	9	24	5	3	4	11	8	17	1	1	38
	в т.ч.													
	Муж.	19	1	5	11	2	0	3	6	2	8	1	0	18
	Жен.	21	1	4	13	3	3	1	5	6	9	0	1	20
Специал	всего,	61	16	12	23	10	5	5	20	12	24	7	6	48

Исты	в т.ч.													
	Муж.	13	4	4	3	2	1	1	5	2	5	1	2	10
	Жен.	48	12	8	20	8	4	4	15	10	19	6	4	38
Служащие	всего, в т.ч.	22	50	24	93	54	17	26	54	39	102	76	87	58
	Муж.	11	7	0	0	4	0	1	5	4	1	5	2	4
	Жен.	21	43	24	93	50	17	25	49	35	101	71	85	54
Рабочие	всего, в т.ч.	18	37	15	61	70	23	23	53	36	71	12	41	16
	Муж.	10	25	7	32	36	5	15	15	21	49	75	19	6
	Жен.	8	12	8	29	34	18	8	38	15	22	51	22	10
Итого		50	10	60	201	139	48	58	138	95	214	21	135	160
		5	5									0		

Таким образом, наибольшую по численности группу состава персонала составляют служащие и рабочие (221 и 183 человек соответственно). Среди служащих больше представителей женского пола (95% общего количества служащих), среди рабочих преобладают представители мужского пола (55% общего количества рабочих).

Численность руководящего состава составляет 40 человек, из них 19 человек мужского пола и 21 – женского. Среди специалистов в компании работают 13 мужчин и 48 женщин. Категория специалистов ООО «Торговый дом «Абсолют»» составляет 61 человек.

Нормальная продолжительность рабочего времени не превышает 40 часов в неделю. Продолжительность ежедневной работы (смены) для работников установлена 8 часов. Продолжительность рабочего дня, непосредственно предшествующего выходному, нерабочему праздничному дню, уменьшается на один час.

Проведем SWOT-анализ управления персоналом в ООО «Торговый дом «Абсолют»» (табл. 10).

Таблица 10 – SWOT-анализ управления персоналом в ООО «Торговый дом «Абсолют»» [составлено автором]

Аспект среды	Сильные стороны	Слабые стороны
Кадры	Активное профессиональное взаимодействие руководства	Отсутствие специальных мест отдыха для персонала

	предприятия и работников, что позволяет совместно решать актуальные задачи. Большой опыт работы у основного персонала	предприятия
Руководство	Высокий уровень квалификации и наличие большого опыта работы у руководителей	Недостаточно гибкая структура управления персоналом. Недостаточно полная система анкетирования и тестирования без использования соответствующих социально-психологических методов исследования. Отсутствие сформированной системы адаптации новых сотрудников

В 2016 г. в командировки в ООО «Торговый дом «Абсолют»» направлялось 8-12% работников в зависимости от месяца оплатой в командировочные дни.

На этапе подбора кандидатов проводится ряд мероприятий:

1. Заполнение анкеты кандидата.
2. Запрос и оценка отзывов и рекомендаций с предыдущего места работы.

Отзывы и рекомендации с предыдущего места работы позволяют работодателю получить информации о профессиональных и личностных качествах соискателя на работу, и предвидеть его поведение на новом месте работы.

3. Проверка оснований увольнения, зафиксированных в трудовой книжке.

4. Собеседование с руководителем кадрового подразделения ООО «Торговый дом «Абсолют»».

Основными задачами кадрового подразделения при отборочном собеседовании является получение ответов на следующие вопросы:

- сможет ли претендент выполнить работу (обладает ли он достаточными способностями);
- будет ли он ее выполнять (мотивирован ли он на выполнение

работы);

– подходит ли он для нее (обладает ли он соответствующей квалификацией, личными и деловыми качествами, чтобы гармонично вписаться в существующий коллектив).

Во время собеседования кандидату на прием освещаются не только привлекательные стороны работы в компании: стабильная оплата труда, привлекательный социальный пакет, льготы, предоставляемые компанией, возможность пользоваться негосударственным пенсионным обеспечением, и др., но и предъявляются требования к самому кандидату в части выполнения должностных обязанностей, Правил внутреннего трудового распорядка подразделения и иных документов.

Эти меры способствуют предотвращению и профилактике случаев нарушения трудовой дисциплины.

5. Собеседование с руководителем дирекции.

6. Тестирование.

При отборе кандидатов по категории рабочие непосредственный руководитель проводит проверку навыков, когда кандидата просят выполнить определенную работу, чтобы оценить его квалификацию.

Отбор на вакансии и назначение кандидатов осуществляется согласно процессу второго уровня 2.2 «Подбор и прием на работу персонала» Процесса «Обеспечение персоналом».

При подборе кандидатов на вакантные должности руководителей используются следующие методы:

1. Анализ списков единого кадрового резерва (при отсутствии кандидата – поиск из внешних источников) и сбор информации с целью анализа может ли данный человек выполнять обязанности руководителя.

Источниками информации о кандидатах являются:

– личное дело кандидата, где фиксируются его образование, повышение квалификации, трудовые достижения, поощрения и взыскания, трудовые перемещения;

- наблюдение поведения работника (опыт, темп работы, трудовая дисциплина, стиль поведения в группе, лидерские качества, контакты служебные и неофициальные, убеждения, симпатии и антипатии, мышление и др.);

- беседа (интервью) со специалистами и коллегами;

- тестирование;

- проведение оценки кандидатов работниками кадрового подразделения дирекции.

2. Согласование кандидата с причастными службами.

Оценка персонала осуществляется согласно процессу второго уровня 6.3. «Организация и проведение оценки» Процесса «Оценка персонала».

Проведение оценки работников позволяет определить пригодность с точки зрения психологических особенностей и компетентности; показать направления делового и личностного роста; выявить надежность специалиста и преданность корпоративному делу; определить причины недостаточной эффективности работы; построить систему мотивации трудовой деятельности и продвижения специалиста.

Подбор и расстановка персонала в ООО «Торговый дом «Абсолют»» обеспечивает слаженную деятельность коллектива с учетом объема, характера и сложности выполняемых работ на основе соблюдения следующих условий:

- равномерная и полная загрузка работников всех служб и подразделений;

- использование персонала в соответствии с его профессией и квалификацией (конкретизация функций исполнителей, с тем чтобы каждый работник ясно представлял круг своих обязанностей, хорошо знал, как выполнять порученную ему работу);

- обеспечение необходимой взаимозаменяемости работников на основе овладения ими смежными профессиями;

- обеспечение полной ответственности каждого за выполнение своей

работы, т.е. точный учет ее количественных и качественных результатов. Закрепление за исполнителем работы, которая соответствует уровню знаний и практических навыков.

Основная задача расстановки персонала ООО «Торговый дом «Абсолют»» заключается в решении проблемы оптимального размещения персонала в зависимости от выполняемой работы. При решении этой задачи учитывается пригодность работника к выполнению определенных видов работ, а для установления пригодности, с одной стороны, формулируются требования, предъявляемые к конкретной работе, а с другой – принимаются во внимание личные качества работников.

Большинство вновь поступающих работников представляет свою предстоящую деятельность достаточно поверхностно. Поэтому нужна их правильная ориентация – деятельность, посвященная введению новых работников в курс их задач на новом месте работы, по ознакомлению их с руководителями и рабочими группами.

В части адаптации персонала каждый вновь принятый сотрудник проходит стажировку, на период которой ему назначается наставник. Это позволяет лучше и быстрее понять ключевые бизнес-процессы, познать внутреннюю культуру.

Комплекс мероприятий по высвобождению персонала в ООО «Торговый дом «Абсолют»» включает в себя.

1. Подготовительный. Определяются критерии отбора претендентов на высвобождение, принимается решение об увольнении сотрудников, определяется правовое обеспечение принятого решения, разрабатывается система мероприятия по поддержке увольняемых работников.

2. Информативный. Уведомление работников о предстоящем увольнении (в письменной форме: в виде приказов, распоряжений).

Развитие персонала в ООО «Торговый дом «Абсолют»» связано с обучением. Необходимость обучения персонала компании обусловлена перспективными планами обучения. Задачей руководителя на этом этапе

является определение необходимости обучения того или иного сотрудника и формулирование целей и задач самого процесса обучения.

При оценке персонала в компании используют тесты на профпригодность. Их цель – оценка психофизиологических качеств человека, умений выполнять определенную деятельность. В ООО «Торговый дом «Абсолют»» используют тесты, похожие на работу, которую кандидату предстоит выполнять. Также используются психодиагностические тесты на оценку уровня развития отдельных личностных качеств или отнесенность человека к определенному типу.

Представим показатели средней зарплаты в ООО «Торговый дом «Абсолют»» (табл. 11).

Таким образом, можно отметить рост уровня заработной платы в ООО «Торговый дом «Абсолют»» (в 2016 г. он составил 17%).

Таблица 11 – Показатели средней зарплаты на предприятии [по данным табеля учета рабочего времени и расчета оплаты труда]

Показатель	2014	2015	2016
Средняя зарплата, руб./мес.	16897	20547	22987
Темп роста зарплаты	-	1,22	1,12

Расчет премии для руководителей, специалистов осуществляется по формуле:

$$П = \text{Оклад} * Пб * \%пл, \quad (1)$$

где: П – премия, руб.;

Пб – базовый процент премии (согласно приложению по премированию), %;

%пл – процент выполнения показателей, %.

Согласно Положению № 05-2012 «Об оплате труда и премировании работников» в ООО «Торговый дом «Абсолют»» применяются доплаты и надбавки:

- доплата за работу в ночное время;
- доплата за работу в выходные и нерабочие праздничные дни;

– дополнительное вознаграждение за нерабочие праздничные дни.

С учетом разного уровня ответственности выполняемых работ для специалистов компании предусмотрена трехразрядная тарифная сетка (таблица 12).

Таблица 12 – Тарифная сетка специалистов компании [по данным табеля учета рабочего времени и расчета оплаты труда]

Категория	-	1	2	высшая
Тарифные коэффициенты	1,0	1,05	1,1	1,2

Фонд оплаты труда подразделяется на:

- заработную плату с отчислениями;
- расходы на отпуска;
- выходные пособия при увольнении.

Таблица 13 – Фонд заработной платы специалистов за 2014-2016 гг. [по данным журнала регистрации платежных ведомостей]

Категория	ФЗП, т. р.			Относительные отклонения, %		
	2014	2015	2016	2015 к 2014	2016 к 2015	2016 к 2014
-	966	990	1020	102%	103%	106%
1	1545,6	1579,2	1596	102%	101%	103%
2	1140	1230	1338	108%	109%	117%
высшая	984	1046,4	1070,4	106%	102%	109%

Так, фонд оплаты труда имеет тенденцию к увеличению за период 2014-2016 гг.

1.3. Анализ кадрового делопроизводства в ООО «Торговый дом «Абсолют»»

Одной из важнейших функций служб кадрового делопроизводства в ООО «Торговый дом «Абсолют»» является организация документооборота, т.е. движения документов с момента их создания или получения до завершения исполнения, отправки адресату или сдачи на хранение.

Порядок движения документов в ООО «Торговый дом «Абсолют»» можно разделить на следующие этапы:

- 1) обработка поступающей и передаваемой документации;
- 2) доведение документации до исполнителей – работников системы управления персоналом;
- 3) регистрация, учет и хранение документов по личному составу;
- 4) формирование дел в соответствии с номенклатурой дел, утвержденной для данной организации;
- 5) копирование и размножение документов по кадровым вопросам;
- 6) контроль исполнения документов по личному составу;
- 7) передача документов по вертикальным и горизонтальным связям;
- 8) хранение дел.

Группировка исполненных документов в дела осуществляется в соответствии с заголовками дел по заранее составленной номенклатуре дел ООО «Торговый дом «Абсолют»» с целью обеспечения их сохранности и оперативного поиска. Приказы по личному составу формируются отдельно от приказов по основной деятельности.

Все дела, подготовленные на архивное хранение, делятся на две группы:

- 1) дела по личному составу организации;
- 2) дела по основной деятельности.

На каждую группу дел составляются отдельные описи: опись №1 (дела по основной деятельности) и опись №1 л/с (дела по личному составу). В описи по личному составу дела располагаются в следующем порядке:

- книга учета сотрудников;
- приказы по личному составу;
- личные дела или личные карточки;
- лицевые счета по заработной плате;
- не востребовавшие трудовые книжки.

На документы, выделенные к уничтожению, составляется акт.

Основная проблема, с которой сталкиваются специалисты по работе с персоналом ООО «Торговый дом «Абсолют»» – это большая трудоемкость управления, огромное количество задач, функций, процессов, которыми необходимо оперативно и качественно управлять (рис. 6). Каждый из этих процессов имеет множество подпроцессов, подзадач внутри своей структуры.

Качественно, с наибольшей отдачей управлять человеческими ресурсами призваны специальные системы автоматизации управления персоналом, оптимизирующие все процессы кадровой деятельности. Речь идет о новейших информационных технологиях (ИТ) в области Human Resources Management (HRM). Современная ИТ-система автоматизации управления персоналом позволит свести в единое информационное пространство, упростить, сделать более удобной и эффективной работу отдела кадров.

Чаще всего автоматизируют следующие сферы управления персоналом (рис. 7).

Решения первого уровня зачастую представляют собой предварительно настроенный, так называемый «коробочный» продукт. Но их низкая функциональность и невозможность дальнейшей настройки существенно ограничивают круг потенциальных пользователей.

Автоматизированные HRM-системы второго уровня – это гибкие самостоятельные решения, которые обладают большим управленческим функционалом, различными инструментами для ведения грамотной кадровой политики. Это комплексные программно-аппаратные продукты, которые можно постоянно развивать, дополнять, дорабатывать под потребности бизнеса.

Решения третьего уровня, как правило, уже не являются самостоятельными, а входят в качестве специализированного модуля в системы комплексной автоматизации предприятий (ERP-системы). В то же время существуют и отдельные HRM-системы третьего уровня, обладающие возможностями интеграции с целым рядом популярных ERP-систем. Произведем классификацию HR-программ по двум основаниям:

- 1) по величине компании и бюджету, заложенному на автоматизацию:
 - локальные (коробочные): «1С: Зарплата и Управление персоналом», «АиТ: Управление персоналом», «Фараон» и др.;
 - средние интегрированные системы: «Парус - Персонал», «БОСС-кадровик» и др.;
 - крупные интегрированные системы: модуль «Управление персоналом» в ERP- системах SAP, Oracle и др.
- 2) по целевой аудитории (пользователям) программ:
 - программы для менеджера по персоналу и специалиста по кадрам: «1С: Зарплата и Управление персоналом», «БОСС-кадровик» и др.;
 - программы для юриста кадровой службы: «Гарант», «КонсультантПлюс» и др.;
 - программы для рекрутера: «E-Staff».

В ООО «Торговый дом «Абсолют»» ведение кадровой документации производится в системе «Эльба». Эта система предназначена для работы с кадрами в части начисления заработной платы, премий, учета отпусков, больничных листов и формирования отчетов о персонале и списочной численности.

Эту систему было решено внедрить специалистами по делопроизводству, которые не связаны с Отделом кадров. Специалист по кадровому делопроизводству в компании отсутствует.

Ввод информации в базу данных с обработкой данных по некоторому алгоритму (например, прием, перемещения сотрудников, расчеты зарплаты, больничных листов, отпусков и т.п.) в программе осуществляется с помощью документов. Некоторые документы формируются на основании документов, введенных ранее.

Все сформированные документы группируются по смыслу и операциям в журналах. В журналах возможен ввод, просмотр и редактирование документов. Каждый журнал позволяет работать с документами, относящимися к одной функциональной группе.

Кадровый учёт ведется в следующих группах:

1. Начисление зарплаты (табель отработанного времени).
2. Ввод расчётов (поощрения).
3. Отклонения (больничный лист, отпуск, невыходы, оплата по среднему (командировка), работа в праздничные дни).

Ввод нового документа осуществляется в соответствующем журнале.

Учет отработанного времени включает: отработанное время по табелю или по календарю (назначенному сотруднику), сверхурочные часы, отклонения (отпуска, невыходы по различным причинам, больничный лист, отклонения по событиям (командировка и проч.).

Документ Табель отработанного времени ежемесячно заполняется для сотрудников, отработанное время которых не регламентируется с помощью календарей (для остальных сотрудников отработанное время учитывается автоматически).

При этом для каждого сотрудника задаются реквизиты: За период (месяц), режим формирования табеля (с разбивкой по дням или за месяц в целом), тип отработанных часов (всего, вечерние, ночные, сверхурочные часы).

Документ Начисление отпуска предназначен для начисления сумм / пособий по различным видам отпусков и регистрации отпусков без сохранения заработной платы.

Документ Оплата по среднему заработку оформляет приказы и начисление среднего заработка по событиям: командировка, выходное пособие (на основании приказа об увольнении) и др.

Документ Невыходы отражает отклонения от нормального режима работы сотрудника. При формировании документа заполняется период и причина невыхода.

Изменение в штатном расписании вводит в штатное расписание предприятия информацию о количестве ставок, типе и размере должностных надбавок. Заполняются: подразделения и должности, при этом автоматически проставляется количество ставок, тип и размер надбавок, которые соответствуют заданной строке штатного расписания.

Новые данные заносятся на дату документа.

Перерасчет окладов по предприятию отражает факт повышения окладов (тарифных ставок) на предприятии. Каждый документ оформляется на какой-либо один вид повышения.

Отчёт Табель учета отработанного времени создается в виде унифицированной формы Т-13 по организации в целом, по структурным подразделениям, по списку сотрудников. Виды затрат рабочего времени кодируются условными обозначениями: Я – часы работы, Е – выходные, К – командировка, ОТ, ОД, У, Р, ОЧ – отпуска ежегодный основной и дополнительный, учебный, по беременности и родам, частично оплачиваемый, Б – временная нетрудоспособность по больничному листу, Т – неоплачиваемая нетрудоспособность предусмотренная законом, ВП – простой не по вине рабочего, Г – невыходы с сохранением полного заработка, ПР – прогулы, административный арест и т.п.

Отчёт Журнал документов создает реестр документов определенного вида за выбранный период. При необходимости отчет формируется по сотруднику.

Отчёт Сведения для Пенсионного фонда РФ создает комплект документов индивидуального (персонифицированного) учёта: описание документов; анкета застрахованного лица АДВ-1; сведения о страховом стаже и начисленных страховых взносах СЗВ-4-1 или СЗВ-4-2; ведомость уплаты страховых взносов АДВ-11; сведения о трудовом стаже до регистрации в системе обязательного пенсионного страхования СЗВ-К. Документы формируются в бумажном и электронном виде по всей организации или по конкретному подразделению и распределяются по папкам.

Следует отметить, что, несмотря на применение системы электронного документооборота, она не предоставляет полный функционал кадрового документооборота:

1. Система «Эльба» не оформляет Приказ о работе в праздничные или выходные дни.

2. Кадровые приказы невозможно сформировать, редактировать и хранить в Журнале кадровых приказов.

3. Приказы о приеме на работу также не формируются. При оформлении этого документа должны заполняться следующие реквизиты: Сотрудник (физическое лицо, предварительно зарегистрированное в справочнике Сотрудники), Принять с, дата по (в случае приема на временную работу, при этом автоматически отслеживается срок окончания работы), На основное место работы (выключен, если сотрудник – внешний совместитель), Подразделение, Должность, Система оплаты труда.

4. Система «Эльба» не оформляет Приказ об увольнении осуществляет увольнение сотрудника с основной работы или работы по внутреннему совместительству. При оформлении этого документа должны заполняться

следующие реквизиты: Сотрудник, Основание, Дата, Компенсация (при необходимости), Выходное пособие (при необходимости).

5. Система «Эльба» не оформляет Приказ о работе в праздничные или выходные дни оформляется, если сотрудники работали в общегосударственные праздничные дни или в свои выходные.

6. Система «Эльба» не осуществляет Кадровое перемещение, которое производит все кадровые перемещения сотрудников: перевод на новую должность, в другое подразделение, смену оклада или разряда.

Все кадровые приказы должны формироваться, редактироваться и храниться в Журнале кадровых приказов, однако в системе «Эльба», которую используют на предприятии, это делать невозможно.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что ООО «Торговый дом «Абсолют»» занимается производством электрической распределительной и регулирующей аппаратуры.

Численность персонала ООО «Торговый дом «Абсолют»» на 01.01.2017 составляет 505 человек.

На 01.01.2017 г. среднее образование имеют 210 человек, среднее профессиональное – 135 человек, высшее – 160 человек.

В 2016 г. более 5 лет в компании работают 52% работников, от 3 до 5 лет – 19%, от 1 до 3 лет – 27%, до 1 года – 11% работников.

Порядок движения документов в ООО «Торговый дом «Абсолют»» можно разделить на следующие этапы: обработка поступающей и передаваемой документации; доведение документации до исполнителей – работников системы управления персоналом; регистрация, учет и хранение документов по личному составу; формирование дел в соответствии с номенклатурой дел, утвержденной для данной организации; копирование и размножение документов по кадровым вопросам; контроль исполнения документов по личному составу; передача документов по вертикальным и горизонтальным связям; хранение дел.

Документооборот ООО «Торговый дом «Абсолют»» не должен быть произвольным либо стихийным. Для его правильного формирования необходим тщательный, всесторонний анализ; причем анализ этот должен быть как документальной, так и управленческой деятельности организации. Необходимость эта исходит из того, что рационализация приводит к сокращению инстанций, которые должен миновать документ при согласовании (и подписании). В конечном итоге все это дает значительную экономию труда, вложенных сил, а так же рабочего времени.

Система документооборота «Эльба», которая используется в ООО «Торговый дом «Абсолют»» не обладает полным функционалом для организации грамотного кадрового делопроизводства.

Эту систему было решено внедрить специалистами по делопроизводству, которые не связаны с Отделом кадров. Специалист по кадровому делопроизводству в компании отсутствует.

Таким образом, на основании проведенного анализа необходимо совершенствование системы кадрового делопроизводства. Начать этот процесс следует с введения должности специалиста по кадровому делопроизводству.

ГЛАВА 2. МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ КАДРОВОГО ДЕЛОПРОИЗВОДСТВА В ООО «ТОРГОВЫЙ ДОМ «АБСОЛЮТ»»

2.1. Разработка мероприятий совершенствования системы кадрового делопроизводства в ООО «Торговый дом «Абсолют»»

По результатам проведенного анализа был сделан вывод, что в ООО «Торговый дом «Абсолют»» требуется более грамотная организация системы кадрового делопроизводства. Поэтому рекомендуется в Отделе персонала ООО «Торговый дом «Абсолют»» внедрить должность специалиста по кадровому делопроизводству.

В таблице 14 представлен календарный план мероприятий, направленных на повышение эффективности системы кадрового делопроизводства.

Таблица 14 – Календарный план мероприятий, направленных на повышение системы кадрового делопроизводства ООО «Торговый дом «Абсолют»»

Наименование мероприятия	Дата проведения	Ответственное лицо
1. Подбор специалиста на должность специалиста по кадровому делопроизводству		
1.1 Разработка должностной инструкции специалиста	01.06-17.06.2017	Юрист
1.2 Заключение договора с агентством по подбору специалиста	18.06-22.06.2017	Директор, секретарь
1.3 Подготовка рабочего места для работы специалиста, заказ канцелярских принадлежностей	22.06-10.07.2017	Секретарь
2. Прохождение испытательного срока специалиста по кадровому делопроизводству		
2.1 Назначение ответственных за прохождение адаптации специалиста	11.07-13.07.2017	Директор, руководитель коммерческого отдела
2.2 Изучение нормативной документации по компании, ознакомление с работой отделов, составление отчета по выявленным проблемам и недостаткам в работе, которые могут мешать эффективной реализации стратегии компании	14.07-15.08. 2017	Руководитель коммерческого отдела
3. Планирование повышения эффективности системы кадрового делопроизводства		

3.1 Разработка стратегии деятельности предприятия на краткосрочную и долгосрочную перспективы, основных результатов деятельности и планов	16.08-23.09. 2017	Директор, руководитель коммерческого отдела, менеджер по персоналу
3.2 Анализ существующей системы кадрового делопроизводства	24.09-05.10. 2017	Руководитель отдела, менеджер по персоналу
3.3 Разработка мер по повышению эффективности системы кадрового делопроизводства	06.10-15.10. 2017	Директор, руководитель коммерческого отдела, менеджер по персоналу
3.4 Внедрение новой системы кадрового делопроизводства	16.10-25.10. 2017	Менеджер по персоналу
4. Внедрение мер по повышению эффективности системы кадрового делопроизводства		
4.1 Донесение информации о новой системе кадрового делопроизводства и целях деятельности организации до основного персонала организации	26.10-01.11.2016 2017	Руководители структурных подразделений, менеджер по персоналу
4.2 Внедрение мер по повышению эффективности системы кадрового делопроизводства	02.11-05.12. 2017	Директор, менеджер по персоналу
4.3 Обучение и переподготовка специалистов в соответствии с утвержденным графиком	06.12.2017-01.03.2018	Руководители структурных подразделений, менеджер по персоналу
5. Мониторинг эффективности внедряемых мер		
5.1 Текущий мониторинг в процессе обучения и в результате изменения системы кадрового делопроизводства	02.03-01.06.2018	Менеджер по персоналу
5.2 Оценка эффективности реализованных мероприятия, разработка новых рекомендаций по повышению эффективности системы кадрового делопроизводства		Руководители структурных подразделений, менеджер по персоналу

Основными обязанностями специалиста по кадровому делопроизводству являются:

1. Ведение кадрового делопроизводства в магазине: прием, перевод, отпуска, увольнения.
2. Ведение трудовых книжек, графика отпусков.
3. Ведение штатного расписания.
4. Ведение табельного учета рабочего времени.

5. Подбор персонала (работа с сайтами, телефонное интервью).

6. Организация и координация собеседований с руководителями отделов.

Для разработки рекомендаций для использования HRM систем в ООО «Торговый дом «Абсолют»» были отобраны наиболее популярные информационные системы как зарубежного, так и российского производства, которые обозначены, как А, В, С, S, О, G, К:

- А: ADP HRM;
- В: БОСС-Кадровик;
- С: 1С:Зарплата и управление персоналом 8;
- S: SAP ERP HCM;
- О: Oracle HRMS;
- G: Галактика ERP: Контур управления персоналом;
- К: Компас: УП.

В рассматриваемом случае цель задачи принятия решения не порождает критерия, с точки зрения которого можно было бы сравнивать альтернативы, так как эффективность информационной системы – понятие далеко неоднозначное.

Предложения производителей HRM систем различаются по множеству параметров: цене, функционалу, размеру пользователей, системным требованиям и т.д. Проблема выбора оптимальной HRM системы для заключения контракта между компанией и производителем представляется достаточно сложной: не совсем ясно на какие особенности предложений следует обратить внимание в первую очередь, а какие вообще не рассматривать.

Теоретически это означает, что в начальный момент времени система предпочтений лица, принимающего решения на множестве допустимых альтернатив не является полной, то есть, несмотря на наличие всей необходимой информации об альтернативах, он не может сравнить их между

собой. Тем более, приступая к решению задачи, невозможно построить один критерий, способный упорядочить все альтернативы.

Таким образом, цель высшего уровня (внедрение наиболее эффективной информационной системы HRM) не является критериальной, а сама задача представляет собой типичный пример многокритериальной задачи.

Определим критерии оценивания внедряемых систем. Выделенные параметры контракта порождают систему целей (рисунок 3), на которые ориентируется компания, определяя наиболее привлекательные для себя предложения HRM систем:

- стоимость внедрения системы должно быть наиболее привлекательным;
- эффективность системы должна быть на высоком уровне;
- функциональность системы должна быть наиболее многочисленной.

Таким образом, происходит замена высшей цели принятия решения «Внедрение наиболее оптимальной информационной системы HRM» на три цели:

1. Внедрить недорогую информационную систему.
2. Внедрить информационную систему с максимальной экономической отдачей.
3. Внедрить информационную систему с наибольшим количеством выполняемых функций.

Первая из декларированных целей является критериальной: можно выяснить, какая из компаний-вендоров или производителей программного обеспечения предлагает наиболее выгодное предложение, сравнив предложения только по цене.

Вторая из декларированных целей является критериальной: можно выяснить, какую экономическую прибыль получит компания от внедренного продукта и через сколько времени это произойдет.

Третья из декларированных целей, вообще говоря, не является критериальной, поскольку нельзя определить ряд функций и подсчитать их количество, какая компания предложит наиболее функционально-обширную систему.

Для оценки выбранных альтернативных вариантов информационных систем были уточнены критерии, соответствующие поставленным целям и определены их коэффициенты важности для рассматриваемого сегмента бизнеса.

2.2. Нормативно-правовое обоснование предполагаемых мероприятий

Основным нормативным документом, регулирующим трудовые отношения и иные непосредственно связанные с ними отношения, является **Трудовой кодекс Российской Федерации**. Согласно статье 5 Трудового кодекса Российской Федерации, регулирование трудовых отношений и иных непосредственно связанных с ними отношений осуществляется в соответствии с Конституцией Российской Федерации и федеральными конституционными законами следующими нормативными правовыми актами:

1. **трудовым законодательством** (включая законодательство об охране труда), состоящим из **Трудового кодекса Российской Федерации**, иных федеральных законов и **законов субъектов Российской Федерации**, содержащих нормы трудового права. При этом нормы трудового права, содержащиеся в иных федеральных законах, должны соответствовать Трудовому кодексу РФ. В случае противоречий между Трудовым кодексом РФ и иным федеральным законом, содержащим нормы трудового права, применяется Трудовой кодекс РФ. Если вновь принятый федеральный закон, содержащий нормы трудового права, противоречит Трудовому кодексу РФ, то этот федеральный закон

применяется при условии внесения соответствующих изменений в Трудовой кодекс РФ.

Законы субъектов Российской Федерации, содержащие нормы трудового права, не должны противоречить Трудовому кодексу Российской Федерации и иным федеральным законам. Наиболее характерны региональные законы об охране труда, о профессиональных союзах, о социальном партнерстве; В соответствии с пунктом (к) части первой статьи 72 Конституции Российской Федерации трудовое законодательство находится в совместном ведении Российской Федерации и субъектов Российской Федерации. О разграничении полномочий между федеральными органами государственной власти и органами государственной власти субъектов Российской Федерации в сфере трудовых отношений и иных непосредственно связанных с ними отношений см. статью 6 Трудового кодекса Российской Федерации. Кроме того, следует иметь в виду, что согласно пункту (в) статьи 71 Конституции Российской Федерации регулирование и защита прав и свобод человека и гражданина находятся в ведении Российской Федерации.

2. **иными нормативными правовыми актами**, содержащими нормы трудового права:

- **указами Президента Российской Федерации.** Указы Президента Российской Федерации, содержащие нормы трудового права, не должны противоречить Трудовому кодексу Российской Федерации и иным федеральным законам;

- **постановлениями Правительства Российской Федерации и нормативными правовыми актами федеральных органов исполнительной власти.** Постановления Правительства Российской Федерации, содержащие нормы трудового права, не должны противоречить Трудовому кодексу Российской Федерации, иным федеральным законам и указам Президента Российской Федерации. Нормативные правовые акты федеральных органов исполнительной власти,

содержащие нормы трудового права, не должны противоречить Трудовому кодексу Российской Федерации, иным федеральным законам, указам Президента Российской Федерации и постановлениям Правительства Российской Федерации;

- **нормативными правовыми актами органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации.**

Нормативные правовые акты органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации не должны противоречить Трудовому кодексу Российской Федерации, иным федеральным законам, указам Президента Российской Федерации, постановлениям Правительства Российской Федерации и нормативным правовым актам федеральных органов исполнительной власти;

- **нормативными правовыми актами органов местного самоуправления.**

Органы местного самоуправления имеют право принимать нормативные правовые акты, содержащие нормы трудового права, в пределах своей компетенции в соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации, другими федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, законами и иными нормативными правовыми актами субъектов Российской Федерации.

3. Трудовые отношения и иные непосредственно связанные с ними отношения регулируются также **коллективными договорами, соглашениями и локальными нормативными актами**, содержащими нормы трудового права (статья 5 Трудового кодекса РФ):

- **коллективный договор** - правовой акт, регулирующий социально-трудовые отношения в организации или у индивидуального предпринимателя и заключаемый работниками и работодателем в лице их представителей (статья 40 Трудового кодекса РФ). Коллективный договор

может заключаться в организации в целом, в ее филиалах, представительствах и иных обособленных структурных подразделениях;

- **соглашение** - правовой акт, регулирующий социально-трудовые отношения и устанавливающий общие принципы регулирования связанных с ними экономических отношений, заключаемый между полномочными представителями работников и работодателей на федеральном, межрегиональном, региональном, отраслевом (межотраслевом) и территориальном уровнях социального партнерства в пределах их компетенции (статья 45 Трудового кодекса РФ);

Трудовой кодекс Российской Федерации (статья 9) предусматривает возможность регулирования трудовых отношений и иных непосредственно связанных с ними отношений в договорном порядке, а именно путем заключения, изменения, дополнения работниками и работодателями коллективных договоров и соглашений (которые носят нормативный характер), а также трудовых договоров (последние, в отличие от первых двух актов договорного характера, заключаются между одним работником и одним работодателем и не являются нормативными, поскольку распространяют свое действие на двух указанных в договоре лиц, а не на неопределенный круг лиц). Коллективные договоры, соглашения, трудовые договоры не могут содержать условий, ограничивающих права или снижающих уровень гарантий работников по сравнению с установленными трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права. Если такие условия включены в коллективный договор, соглашение или трудовой договор, то они не подлежат применению.

- **локальные нормативные акты**, содержащие нормы трудового права, принимают работодатели, за исключением работодателей - физических лиц, не являющихся индивидуальными предпринимателями, в пределах своей компетенции в соответствии с трудовым законодательством и

иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, коллективными договорами, соглашениями. Нормы локальных нормативных актов, ухудшающие положение работников по сравнению с установленным трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, коллективным договором, соглашениями, а также локальные нормативные акты, принятые без соблюдения установленного статьей 372 Трудового кодекса РФ порядка учета мнения представительного органа работников, не подлежат применению. В таких случаях применяются трудовое законодательство и иные нормативные правовые акты, содержащие нормы трудового права, коллективный договор, соглашения (статья 8 Трудового кодекса РФ).

4. Кроме того, следует учитывать, что **общепризнанные принципы и нормы международного права и международные договоры Российской Федерации** являются составной частью правовой системы Российской Федерации (статья 10 Трудового кодекса РФ, часть 4 статьи 15 Конституции РФ). В соответствии со статьей 10 Трудового кодекса РФ, если международным договором Российской Федерации установлены другие правила, чем предусмотренные трудовым законодательством и иными актами, содержащими нормы трудового права, применяются правила международного договора.

2.3. Оценка экономической и социальной эффективности

Для того чтобы понять эффективность внедрения проекта по созданию должности специалиста по кадровому делопроизводству, определим его экономическую эффективность.

В качестве затрат ООО «Торговый дом «Абсолют»» на осуществление системы кадрового делопроизводства (а по сути все затраты по найму нового сотрудника) в общем виде выделим следующие:

1. Заработная плата специалиста по кадровому делопроизводству с

отчислениями.

2. Затраты на привлечение кандидатов. Иными словами, затраты на обслуживание каналов привлечения кандидатов.

3. Затраты на оценку персонала. Использование внешних ассесмент-центров, специальных тестовых платных программ и т. д.

Далее рассмотрим возможные эффекты от деятельности специалиста по кадровому делопроизводству.

1. Увеличение выработки.

Увеличение выработки произойдет за счет высвобождения времени сотрудников.

2. Можно выделить вторичный экономический эффект, который будет достигнут за счет более качественной системы кадрового делопроизводства – это затраты на обучение сотрудников.

Поиск и подбор специалиста на должность специалиста по кадровому делопроизводству (1 месяц) в кадровом агентстве составит 10 000 р.

Заработная плата специалиста по кадровому делопроизводству составит 30 000 р.

Отчисление от заработной платы специалиста по кадровому делопроизводству составят 26,4% от заработной платы – это 7 920 р.

Затраты на оценку персонала составят 15 000 р. (оценка проводится с привлечением стороннего консалтингового агентства).

Далее рассмотрим эффект от деятельности специалиста по кадровому делопроизводству.

Увеличение выработки за счет лучшей организации работы руководителем подразделения составит 134 303 р.

Увеличение выработки за счет привлечения квалифицированных работников составит 402 909 р.

Сведем в таблицу 15 затраты и эффект от деятельности специалиста по кадровому делопроизводству.

Таблица 15 – Экономический эффект от деятельности специалиста по кадровому делопроизводству

Затраты предприятия на содержание специалиста по кадровому делопроизводству			Эффект от деятельности специалиста по кадровому делопроизводству		
№	Наименование статьи	руб. в месяц	№	Наименование статьи	руб. в месяц
1	Поиск и подбор специалиста на должность специалиста по кадровому делопроизводству (1 месяц)	10 000	1	Увеличение выработки за счет лучшей организации работы руководителем подразделения	134 303
2	Зарботная плата специалиста по кадровому делопроизводству	30 000	2	Увеличение выработки за счет повышения эффективности системы кадрового делопроизводства	402 909
3	Отчисление от заработной платы специалиста по кадровому делопроизводству	7 920	3	Затраты на обучение	16 200
4	Затраты на оценку персонала	15 000			
	Итого:	62 920		Итого:	553 412
Общий экономический эффект за месяц					490 492

Таким образом, затраты на внедрение специалиста по кадровому делопроизводству составят 62 920 р., доход от этого мероприятия составит 553 412 р.

Общий экономический эффект за месяц составит 490 492 р.

Проект является эффективным.

Таким образом, введение должности специалиста по кадровому делопроизводству и предложенная система кадрового делопроизводства является экономически целесообразными.

Проведем сравнение систем кадрового делопроизводства в табл. 16.

Таблица 16 – Сравнение систем документационного обеспечения управления персоналом [составлено автором]

Название	Характеристика	Преимущества	Недостатки	Стоимость внедрения
----------	----------------	--------------	------------	---------------------

1С: Зарплата и Управление персоналом»	программа массового назначения, позволяющая в комплексе автоматизировать задачи, связанные с расчетом заработной платы персонала и реализацией кадровой политики, с учетом требований законодательства и реальной практики работы предприятий	возможность удаленной on-line работы в программе, реализован учет отгулов, возможность регистрации начислений бывшим сотрудникам и физическим лицам, не являющимся сотрудниками организации, расчет оценочных обязательств (резервов) по отпускам выполняется двумя методами	Ограниченное количество активаций, отсутствие поддержки распределенных баз.	От 50 000 р.
АиТ: Управление персоналом»	автоматизирует ведение кадрового делопроизводства и помогает организовать кадровый документооборот. В программном модуле издаются приказы по персоналу, регистрация или удаление которых сопровождается автоматическими изменениями в кадровой карточке сотрудника, штатном расписании.	Хранение и обработка любой необходимой персональной информации Формирование всех унифицированных форм кадровой документации, а также документов по шаблонам Поддержка развернутого досье сотрудника Формирование штатного расписания и штатной расстановки Формирование кадрового резерва	Зависит от отрасли, в которой работает компания, связей руководства фирм-разработчиков и множества других причин,	От 47 000 р.
«Фараон»	функции автоматизации управления персоналом и кадрового делопроизводства.	Простота внедрения, использования и сопровождения.	отсутствие поддержки распределенных баз.	От 58 000 р.
Парус - Персонал	предназначена для комплексной автоматизации бизнес-процессов HR-департамента и отдела кадров.	Использование системы повышает эффективность управления персоналом и облегчает HRM-процессы (Human Resource Management), в т.ч. задачи рекрутинга, мотивации, повышения квалификации и др.	Только разработчики имеют право проводить модификацию базовых модулей и приспособлять их к специфике конкретного предприятия.	От 120 000 р.
БОСС-кадровик	Консалтинговые услуги в области построения	Принятие своевременных	Обработка массивов данных	От

	систем управления персоналом Производство и версионное развитие системы БОСС-Кадровик Обучение работе с системой БОСС-Кадровик Услуги по внедрению системы БОСС-Кадровик Лицензионное сопровождение и техническая поддержка системы БОСС-Кадровик	решений в сфере управления персоналом. Возможность адаптации под специфику любой организации. Постоянное совершенствование и улучшение программного продукта. Высокое быстродействие и производительность системы	по персоналу численностью в десятки и сотни тысяч человек затратна по времени	250 000 р.
модуль «Управление персоналом» в ERP-системах SAP	Система для работы с кадрами, начиная от начисления зарплаты, до приема новых сотрудников. Сюда же включено обучение, переподготовка персонала и организационный менеджмент;	Простота внедрения, использования и сопровождения.	Ограниченное количество активаций	От 110 000 р.
Oracle	Поддерживает все стандартные действия кадровой службы: подбор сотрудников, их найм, перемещение, увольнение.	Интегрированный характер. Доступность информации. Учет требований кадрового учета	Проблемы с возможностями аналитического решения	От 70 000 р.
«Гарант»	Поддерживает все стандартные действия кадровой службы: подбор сотрудников, их найм, перемещение, увольнение.	Простота внедрения, использования и сопровождения.	Обработка массивов данных по персоналу численностью в десятки и сотни тысяч человек затратна по времени	От 50 000 р.
E-Staff	предназначен для рекрутинговых агентств, а также для кадровых служб компаний, осуществляющих подбор сотрудников.	система полного цикла, автоматизирующая большинство рутинных операций в рекрутинге.	Обработка массивов данных по персоналу численностью в десятки и сотни тысяч человек затратна по времени	От 140 000 р.
КонсультантПлюс	Система для работы с кадрами, начиная от начисления зарплаты, до	Простота внедрения, использования и сопровождения.	Проблемы с возможностями аналитического	От 110 000 р.

	приема новых сотрудников		решения	
--	--------------------------	--	---------	--

На основании таблицы можно сделать вывод, что HRM-система «1С: Зарплата и управление персоналом 8» в наибольшей степени приемлема для ООО «Торговый дом «Абсолют»».

В этой системе можно выделить три подсистемы (рис. 9-11):

1. Подсистема регламентированного учёта и расчета заработной платы.
2. Подсистема управления персоналом.
3. Подсистема дополнительных возможностей.

В рамках подсистемы регламентированного учёта и расчета заработной платы будет осуществляться деятельность бухгалтеров, начальника отдела по подбору персонала, начальника отдела кадров и других линей руководителей ООО «Торговый дом «Абсолют»». Определены основные функции подсистемы:

- кадровый учёт и делопроизводство;
- расчёт заработной платы;
- отчётность.

В рамках подсистемы «Управление персоналом» будет осуществляться деятельность главного бухгалтера, начальника отдела по подбору персонала, начальника отдела кадров и других линей руководителей ООО «Торговый дом «Абсолют»» (рисунок 10).

Определены основные функции подсистемы, которые направлены на автоматизацию работы нескольких подразделений:

- планирование учёта и занятости;
- адаптация персонала;
- учёт и анализ расходов на персонал;
- мотивация и льготы;
- обучение и развитие;

- анализ эффективности управления персоналом;
- кадровое планирование;
- кадровый резерв;
- подбор персонала;
- оценка и аттестация.

В рамках подсистемы «Дополнительные возможности» будет осуществляться деятельность главного бухгалтера, начальника отдела по подбору персонала, начальника отдела кадров и других линейных руководителей ООО «Торговый дом «Абсолют»» (рисунок 11).

Определены основные функции подсистемы, которые направлены на упрощение работы нескольких подразделений:

- рабочее место сотрудника;
- сервисные возможности;
- мониторинг руководителя.

Также на основании проведенного исследования и изученной информации были выделены наиболее востребованные функции HRM в 2017 г.:

- административные;
- управление персоналом;
- управление талантами;
- планирование рабочей силы.

Корпоративная ИС призвана упростить управление ООО «Торговый дом «Абсолют»», улучшить процессы, усилить контроль и обеспечить этим конкурентные выгоды.

Рассмотрим основные этапы внедрения выбранной HRM системы в ООО «Торговый дом «Абсолют»».

- сбор информации и форм;
- разработка информационной модели;
- создание отчетов, настройка справочников;

- установка системы;
- настройка прав доступа;
- обучение пользователей;
- опытная эксплуатация;
- промышленная эксплуатация.

Полученная совокупность результатов проведенного исследования, должна быть использована ООО «Торговый дом «Абсолют»» при принятии управленческих решений, связанных с внедрением информационных систем в свою деятельность.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В современных условиях управление карьерой базируется на познании и использовании объективных экономических законов развития социально-трудовых отношений, определяющих направления и характер управленческих решений по накоплению и использованию человеческого капитала в организации. Эти законы реализуются посредством принципов управления.

Управление людьми для всех организаций имеет важное значение. Без людей нет организации. Без нужных людей ни одна организация не сможет достичь своих целей и выжить. Несомненно, что управление трудовыми ресурсами является одним из важнейших аспектов теории и практики управления.

В настоящее время информационные технологии играют большую роль в жизни человечества. Они призваны максимально повысить эффективность деятельности человека, работника, организации в целом. Из истории мы можем наблюдать стремительное развитие информационных технологий. В конце XX – начале XXI вв., когда разрабатывались вычислительные машины для подсчёта больших данных. Сейчас информационные технологии активно используются, как в повседневной жизни людей, организаций, так и в военных целях. Скорость информатизации и развития IT-проектов настолько велика, что мы порой не успеваем узнавать о новинках.

Одним из важнейших направлений применения информационных технологий является экономика и бизнес. Экономика и бизнес неразрывно связаны между собой, так, как одно формирует другое. В ответ на потребность сближения бизнеса и IT появляется понятие архитектура предприятия. Основываясь на материалах аналитических компаний Gartner, Meta Group, Giga Group, стандартов ANSI/IEEE1471- 2000, ГОСТ Р ИСО 15704-2008 можно сказать, что архитектура предприятия – это управленческая деятельность, направленная на повсеместное описание

бизнес-процессов организации, стратегий развития, прикладных систем и деятельности компании в целом.

Трудно представить любую компанию без компьютеров или интернета. Сегодня даже розничные предприятия малого бизнеса ведут финансовый учёт с помощью автоматизированных прикладных средств.

В больших компаниях могут функционировать сложные информационные системы. Информационная система это средство, предназначенное для хранения, обработки и использования информации.

Большинство информационных систем поставляется как готовое решение от фирм производителей программного обеспечения, на крупных предприятиях разрабатываются собственные информационные системы, также компании могут воспользоваться услугами аутсорсинга бизнес-процессов. Информационные системы позволяют автоматизировать почти любую сферу деятельности компании, эффективно использовать ресурсы и предоставлять необходимую информацию в нужном виде.

HRM-системы (англ. Human Resource Management systems) – это системы управления персоналом, предназначенные для автоматизации кадровых операций, а также обеспечивающие работу с качественными показателями персонала.

Информационные системы типа HRM поддерживают технологии управления персоналом. В разных источниках по-разному интерпретируется данное понятие. Под управлением персонала понимают область знаний и навыков, направленных на обеспечение организации качественным персоналом, способным выполнять возложенные на него задачи и функции.

В работе был сделан вывод, что документооборот ООО «Торговый дом «Абсолют»» не должен быть произвольным либо стихийным. Для его правильного формирования необходим тщательный, всесторонний анализ; причем анализ этот должен быть как документальной, так и управленческой деятельности организации. Необходимость эта исходит из того, что рационализация приводит к сокращению инстанций, которые должен

миновать документ при согласовании (и подписании). В конечном итоге все это дает значительную экономию труда, вложенных сил, а так же рабочего времени.

Система документооборота «Эльба», которая используется в ООО «Торговый дом «Абсолют»» не обладает полным функционалом для организации грамотного кадрового делопроизводства.

Эту систему было решено внедрить специалистами по делопроизводству, которые не связаны с Отделом кадров. Специалист по кадровому делопроизводству в компании отсутствует.

Таким образом, на основании проведенного анализа необходимо совершенствование системы кадрового делопроизводства. Начать этот процесс следует с введения должности специалиста по кадровому делопроизводству.

Полученная совокупность результатов проведенного исследования, должна быть использована ООО «Торговый дом «Абсолют»» при принятии управленческих решений, связанных с внедрением информационных систем в свою деятельность.

Корпоративная ИС призвана упростить управление ООО «Торговый дом «Абсолют»», улучшить процессы, усилить контроль и обеспечить этим конкурентные выгоды.