**ОГЛАВЛЕНИЕ**

|  |  |
| --- | --- |
| ВВЕДЕНИЕ ……………………………………………………………………... | 3 |
| ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КАДРОВОГО И ИНФОР-МАЦИОННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕР-СОНАЛОМ ……………………………………………………………………… | 6 |
| 1.1 Кадровое обеспечение системы управления персоналом: качест-венная и количественная характеристика персонала предприятия …………. | 6 |
| 1.2 Информационное обеспечение системы управления персоналом предприятия …………………………………………………………………….. | 13 |
| ГЛАВА 2. КАДРОВОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ СИС-ТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОАО «НИЖНЕКАМСКНЕФТЕ-ХИМ» ……………………………………………………………………………. | 18 |
| 2.1 Оценка кадрового обеспечения ОАО «Нижнекамскнефтехим» … | 18 |
| 2.2 Анализ информационного обеспечения системы управления персоналом ОАО «Нижнекамскнефтехим» …………………………………... | 27 |
| ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕР-СОНАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИИ ОАО «НИЖНЕКАМСКНЕФТЕХИМ» … | 33 |
| 3.1 Обобщение зарубежного опыта повышения уровня профессиональной подготовки персонала предприятия …………………….. | 33 |
| 3.2 Современные компьютерные программы зарубежных и отечественных производителей ……………………………………………….. | 37 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ ………………………………………………………………… | 42 |
| СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ ……………………………………………………… | 45 |
| ПРИЛОЖЕНИЯ ………………………………………………………………… | 47 |

**ВВЕДЕНИЕ**

**Актуальность темы** определяется значимостью проблемы кадрового и информационного обеспечения в системе управления персоналом. Кадровое обеспечение системы управления персоналом организации представляет собой необходимый количественный и качественный состав работников кадровой службы. Количественный состав кадровой службы – это списочный состав работников данного подразделения организации. Качественные характеристики персонала представляют собой совокупность профессиональных, нравственных и личностных свойств, являющихся конкретным выражением соответствия персонала тем требованиям, которые предъявляются к должности или рабочему месту. Таким образом, процесс управления персоналом можно представить в виде множества согласованных, постоянно принимаемых и реализуемых решений, направленных, в конечном счете, на достижение главной цели функционирования организации. Выработка каждого из этих решений должна быть информационно обеспечена.

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

В современных условиях кадровое и информационное обеспечение являются фундаментом, формирующие концепцию развития данного предприятия. Именно кадровая политика обеспечивает оптимальный баланс сохранения и обновления кадров в соответствии с потребностями предприятия и состоянием рынка труда.

В связи с этим исключительную актуальность приобретает оценка кадрового и информационного обеспечения системы управления персоналом на

предприятии.

**Степень разработанности темы.** Следует отметить, что проблеме анализа кадрового и информационного обеспечения системы управления персоналом посвящена обширная литература. Однако наиболее полно эти вопросы представлены в трудах отечественных ученых таких, как А. Я. Кибанов, М. И. Магура, М. Б. Курбатова, С. А. Шапиро, А. Я. Шапиро, Н. Самоукина, Ю. Г. Одегов, Т. В. Никонова.

Обзор научных трудов, статей о состоянии избранной темы подтверждает ее актуальность и постоянный интерес к ней исследователей, ученых, руководителей предприятий, что указывает на необходимость глубокого изучения проблемы оценки кадрового и информационного обеспечения системы управления персоналом.

**Цель**работы сводится к оценке и анализу кадрового и информационного обеспечения системы управления персоналом на примере предприятия ОАО «Нижнекамскнефтехим».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие **задачи**:

* охарактеризовать процесс кадрового обеспечения системы управления персоналом;
* рассмотреть процесс информационного обеспечения системы управления персоналом;
* оценить кадровое обеспечение системы управления персоналом

предприятия ОАО «Нижнекамскнефтехим», а именно качественный и количественный состав персонала;

* проанализировать информационное обеспечение системы управления персоналом на предприятии ОАО «Нижнекамскнефтехим»;
* определить мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом на предприятии ОАО «Нижнекамскнефтехим».

**Объектом** исследования курсовой работы является предприятие ОАО «Нижнекамскнефтехим». **Предметом** исследования является кадровое и

информационное обеспечение персонала ОАО «Нижнекамскнефтехим».

**Методологической и теоретической базой** курсового проекта послужили труды отечественных и зарубежных авторов – литература по экономике предприятия, менеджменту, экономическому анализу, управлению персоналом, аудиту персонала. В работе также использован большой объем периодических изданий – это журналы «Управление персоналом», «Вопросы экономики», «Менеджмент в России и за рубежом», «Экономический анализ: теория и практика», «Управление компанией» и др.

Информационной базойявляется документация предприятия ОАО «Нижнекамскнефтехим».

Методика исследования основана на использовании логики и системного подхода. В процессе работы применялись общенаучные методы и приемы: анализ и синтез, метод группировки, метод сравнения, метод цепных подстановок, метод факторного анализа и др.

Практическая значимость проведенного исследования обусловлена тем, что теоретические и практические рекомендации автора могут быть использованы предприятием при оценке кадрового и информационного обеспечения системы управления персоналом для совершенствования в целом системы управления персоналом предприятия ОАО «Нижнекамскнефтехим».

**Структура работы.** Курсовой проект включает введение, три главы, заключение, список литературы.

* 1. **ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КАДРОВОГО И ИНФОРМАЦИОННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**
  2. **1.1 Кадровое обеспечение системы управления персоналом: качественная и количественная характеристика персонала предприятия**

Под кадровым обеспечением системы управления персоналом понимается необходимый качественный и количественный состав ее работников.

Уровень качественного состава кадров руководителей и специалистов во многом определяет и уровень эффективности функционирования той или иной хозяйственной системы, поскольку от личных качеств этих работников, их общеобразовательного и квалификационного уровня зависят качество принимаемых решений и результаты их реализации. Анализ качественного состава кадров предполагает изучение работников по полу, возрасту, образованию, квалификации, стажу работы и другим социально-демографическим признакам.

Важным фактором качественного состава кадров управления является также оптимальное соотношение численности мужчин и женщин на различных должностях и в профессиональных группах. Общие тенденции в использовании мужчин и женщин на должностях аппарата управления таковы: мужчины легче справляются с работой линейных руководителей (директоров предприятий, начальников цехов, участков, смен), а женщины хорошо зарекомендовали себя на должностях функциональных руководителей (начальников отделов, бюро, секторов, групп) и специалистов.

Анализ качественного состава кадров руководителей и специалистов со стороны их образования и квалификации предполагает определение количественного состава работников с высшим образованием, качественного уровня расстановки работников по должностям, степени рационального использования специалистов с высшим образованием и др.

Определить необходимую численность рабочих, их профессиональный и квалификационный состав позволяют: производственная программа; нормы выработки; планируемый рост повышения производительности труда структура работ.

Расчет численности персонала может быть текущим или оперативным и долговременным или перспективным.

Текущая потребность в персонале определяется следующим образом. Общая потребность в кадрах (А) определяется как сумма:

А = Ч + ДП, (1)

где Ч – базовая потребность в кадрах;

ДП – дополнительная потребность в кадрах.

Базовая потребность равна:

Ч = ОП / В (2)

где ОП – объем производства;

В – выработка на одного работающего.

Дополнительная потребность в кадрах – это различие между общей потребностью и наличием персонала на начало расчетного периода:

ДП = Апл – Абаз, (3)

где Апл и Абаз – общая потребность в специалистах в планируемый и базовый периоды.

Большое значение в анализе качественного состава кадров управления

имеет также определение показателей качества расстановки кадров по специальностям и степени рациональности использования работников, что способствует повышению качества планирования кадровой работы, определению дополнительной потребности в специалистах и является основой для разработки и осуществления основных мероприятий по совершенствованию профессионально-квалификационного состава и расстановки кадров управления. Регулярное проведение анализа, отражающего в динамике показатели качественного состава, расстановки и использования специалистов, является важным условием правильной организации работы с кадрами. В таком анализе необходимо учитывать использование специалистов с высшим образованием на рабочих местах и предпринимать необходимые меры для перевода их на должности, соответствующие профилю их специальности и квалификации. Рабочими документами для проведения данной работы служат номенклатуры должностей, подлежащих замещению специалистами.

Основные показатели должностей в рабочей номенклатуре[[1]](#footnote-1)1:

- функциональное описание работ или видов деятельности на рабочем месте;

- определение уровня образования работника, необходимого для выполнения функций по данной должности;

- специальность или ряд специальностей, необходимых для успешного выполнения функциональных обязанностей;

- стаж работы или опыт профессиональной деятельности, требуемые для выполнения данных работ.

Приведенные показатели определяют структуру требований к рабочему месту руководителя и, следовательно, необходимую профессионально-квалификационную структуру кадров управления. Таким образом, для определения степени соответствия работника требованиям рабочего места необходимо иметь номенклатуру должности, которая определяет нормативные требования к каждой должности.

Качественный состав кадров управления целесообразно изучать также со стороны длительности их использования в одной должности и на основе анализа должностного пути, что имеет важное значение для совершенствования подбора и расстановки управленческих кадров.

Исследования показывают, что по истечении определенного срока пребывания в должности (как правило, после пяти-семи лет) большинство руководителей перестают замечать недостатки, привыкают к ним, а иногда и

сами являются их источниками[[2]](#footnote-2)1.

Выявлены такие основные причины успешной работы в первые три-четыре года[[3]](#footnote-3)2:

- ясное видение проблем, которые мешают подразделению достигать лучших технико-экономических показателей;

- интерес к работе, выполнению новых производственных функций и новой социальной роли;

- стремление проявить себя, занять лидирующее положение среди руководителей своего уровня управления.

Профессиональный и социальный опыт руководителей имеет, безусловно, большое значение для их эффективной деятельности. Однако известно, что опыт может быть как широким, так и повторяющимся. Широким опытом обладают руководители, последовательно работающие в различных должностях, а повторяющимся - управленцы, длительное время занимающие одну должность. Такие руководители решения принимают осторожнее, у них отмечается тенденция к консерватизму. В то же время анализ профессионального пути директоров предприятий показал, что лучшие из них до назначения на эту должность прошли 8-10 должностных ступеней, а пребывание на каждой из них в среднем не превышало 2,5 года. Иными словами, эти руководители на предыдущих должностях практически не выходили за период максимальной эффективности и занимали высокую должность в расцвете физических сил и творческих возможностей[[4]](#footnote-4)3. При этом отмечено, что движение специалистов в рамках линейной структуры производства (мастер - начальник участка - начальник цеха - директор предприятия) формирует более решительных и ответственных руководителей, а в рамках функциональной структуры (инженер - руководитель группы - начальник отдела - главный специалист) - более осторожных руководителей, но

знающих, высококвалифицированных специалистов.

Количественный состав персонала организации определяется организационно-штатными структурами и уставом организации. При расчете необходимой численности штатных работников кадровой службы учитываются следующие факторы[[5]](#footnote-5)1:

- общая численность работников организации;

- конкретные условия и характерные особенности организации, связанные со сферой ее деятельности (производственной, банковской, торговой, страховой и т.д.), масштабами, разновидностями отдельных производств, наличием филиалов;

- социальная характеристика организации, структурный состав ее работников (наличие различных категорий - рабочих, специалистов с высшим и средним специальным образованием, научных работников), их квалификация;

- сложность и комплексность решаемых задач по управлению персоналом (стратегическое планирование, выработка кадровой политики, организация обучения и т.п.);

- техническое обеспечение управленческого труда и др.

В связи с тем, что организации самостоятельно определяют численность работников по функциям управления, их профессиональный и квалификационный состав, а также утверждают штаты, все существующие методы расчета численности управленческих работников носят в основном рекомендательный характер.

Расчет численности руководителей, специалистов и других служащих организации осуществляется различными методами: многофакторного корреляционного анализа, экономико-математическими, сравнений, прямого расчета, по трудоемкости работ, по нормам обслуживания и др.[[6]](#footnote-6)2.

Первый метод основан на многофакторном анализе функционального разделения управленческого труда. В НИИ труда была разработана схема функционального разделения труда с учетом влияния на численность персонала определенных факторов. Число существенных факторов сводилось к одному-трем, а затем с помощью корреляционного анализа выводились математические формулы, выражающие в общем виде зависимость между численностью персонала данной функциональной группы и действующими факторами. При этом учитывались специфические особенности каждой отрасли промышленности. Наиболее широкое применение метод нашел на крупных промышленных предприятиях. Однако следует иметь в виду, что в условиях рыночной экономики и конкуренции отсутствует жесткая зависимость между производственными факторами и численностью персонала, в связи, с чем этот метод имеет только рекомендательный характер.

Например, численность работников по функции «управление комплектованием и подготовкой кадров» для предприятий автомобильной промышленности рассчитывается по формуле[[7]](#footnote-7)1:

Ч = 0,0017 \* Рп0,9117 \* Кп0,3554, (4)

где Рп - общая численность работников предприятия;

Кп - количество самостоятельных структурных подразделений, осуществляющих подготовку кадров.

Экономико-математические методы предусматривают разработку

экономико-математических моделей, основанных на реальной действительности, что обеспечивает адекватное отражение содержательного процесса. Применение экономико-математических моделей пока ограничено.

С использованием метода сравнений на базе анализа состава кадров специалистов в развитой хозяйственной системе составляются проектировки потребности в специалистах для менее развитой системы. Предпринимаются попытки использования этого метода на основе формирования однородных групп организаций и выделения в них типовых или передовых организаций.

Экспертный метод позволяет получить представление о потребности в

специалистах на основе учета мнений (экспертизы) группы экспертов, суждения которых базируются на их научной и профессиональной компетенции. Метод используется как составная часть других методов.

Метод прямого расчета предполагает определение численности специалистов и других служащих исходя из расчета необходимых затрат труда на реализацию периодических функций управления персоналом и расчета затрат труда на реализацию функций управления по устранению возмущающих отклонений.

Одним из наиболее распространенных и доступных методов расчета численности работников кадровой службы является ее определение через затраты труда (времени) на выполнение управленческих работ, то есть через трудоемкость. В свою очередь, трудоемкость работ по управлению персоналом можно определить следующими методами: нормативным, с помощью фотографии рабочего времени или хронометража, расчетно-аналитическим, методом аналогий, экспертным.

Нормы времени (выработки) устанавливаются в основном для простых, повторяющихся видов работ (машинописные, учетные, оформление документов). В настоящее время разработаны типовые нормы на подготовку и оформление документов по учету личного состава, по делопроизводству.

Зная нормативную (либо расчетную) трудоемкость работ, выполняемых в

течение года, например, в отделе кадров, можно рассчитать численность отдела

(Ч) по формуле[[8]](#footnote-8)1:

Ч = Т \* К / Фп, (5)

где Т - общая трудоемкость всех работ, выполняемых за год в отделе кадров, чел.-час.;

К – коэффициент, учитывающий затраты времени на выполнение работ, не предусмотренных в Т (К = 1,15);

Фп - полезный фонд рабочего времени одного работника за год, в час. (в среднем принимается равным 1840 час., но ежегодно уточняется).

Расчет количественной потребности в специалистах проводится одновременно с определением качественной потребности в них, то есть потребности в работниках определенных профессий, специальностей, квалификации. Характеристика каждого из этих понятий представлена в приложении 1[[9]](#footnote-9)1. Квалификационная характеристика менеджера по персоналу организации в соответствии с Квалификационным справочником приведена в приложении 2.

Таким образом, основная цель кадрового обеспечения - сформировать (на базе научно обоснованного подбора и расстановки управленческих работников, а также проведения ряда планомерных мероприятий организационного и воспитательного характера) цельный управленческий коллектив, способный решать сложные и разнообразные задачи современного производства.

* 1. **1.2 Информационное обеспечение системы управления персоналом предприятия**

Главные функции процесса управления персоналом, реализуемые на разных уровнях системы управления организацией, - выработка решений и контроль за их исполнением. Именно необходимость обеспечения выполнения этих функций дает возможность рассматривать управление персоналом как информационный процесс, то есть функционально включающий получение, передачу, обработку (преобразование), хранение и использование информации, а саму иерархическую систему управления - как информационную систему[[10]](#footnote-10)2.

Процесс управления персоналом можно представить в виде множества согласованных, постоянно принимаемых и реализуемых решений, направленных в конечном счете на достижение главной цели функционирования организации. Выработка каждого из этих решений должна быть информационно обеспечена.

Информационное обеспечение системы управления персоналом представляет собой совокупность реализованных решений по объему, размещению и формам организации информации, циркулирующей в системе управления при ее функционировании. Оно включает оперативную информацию, нормативно-справочную информацию (НСИ), классификаторы технико-экономической информации и системы документации (унифицированные и специальные)[[11]](#footnote-11)1.

Назначение информационного обеспечения состоит в своевременном и полном обслуживании управленческого персонала и технических средств системы управления достоверными данными, позволяющими осуществлять автоматизированную обработку информации с использованием других видов обеспечения (организационного, технического, программного, математического, лингвистического и др.).

Информационное обеспечение состоит в решении следующих основных задач[[12]](#footnote-12)2:

1. Организация домашинной и послемашинной фаз преобразования информации: стадий получения, регистрации, передачи информации и выдачи результатов обработки потребителям.

2. Организация банков данных: создание и введение системы массивов

информации, организация процессов ее хранения и поиска.

3. Организация процессов решения функциональных задач на ЭВМ: машинная постановка и алгоритмизация конкретных функциональных задач управления на основе использования программного обеспечения; разработка технологических процессов, инструкций и осуществление машинного решения.

4. Исследование эффективности информационного обеспечения.

Информация, циркулирующая в любой социально-экономической системе, представляет информационную систему (информационную среду), характеризующуюся потоками, многочисленными обменами и

преобразованиями, взаимосвязями.

Руководители и специалисты организации используют в работе внутреннюю и внешнюю информацию, научно-техническую, экономическую информацию об управлении.

При проектировании и разработке информационного обеспечения (ИО) системы управления наиболее актуальным является установление состава и структуры информации, необходимой и достаточной для принятой технологии управления. Информационное обеспечение службы управления персоналом (приложение 3) укрупненно можно подразделить на внемашинное и внутримашинное[[13]](#footnote-13)1. Такая классификация информационного обеспечения может быть использована только при условии, что в подразделениях службы управления персоналом имеются средства вычислительной техники (например, персональные компьютеры или используемые ресурсы ВЦ организации).

Внемашинное информационное обеспечение включает: систему классификации и кодирования информации; системы управленческой документации; систему организации, хранения, внесения изменений в документацию.

Внемашинная информационная база представляет собой совокупность сообщений, сигналов и документов в форме, воспринимаемой человеком

непосредственно, без применения средств вычислительной техники.

Во внемашинной сфере в процессе управления обмен информацией реализуется в виде движения документов между управляемой и управляющей системами: от органа управления к объекту следуют документы, содержащие плановую информацию (приказы, распоряжения, плановые задания, планы-графики и т.п.); по линии обратной связи - от объекта к органу управления - следуют документы, содержащие учетно-отчетную информацию (информация о текущем или прошлом состоянии объекта управления). Внемашинное информационное обеспечение позволяет провести идентификацию объекта управления, формализовать информацию, представить данные в виде документов.

Внутримашинное информационное обеспечение содержит массивы данных, формирующие информационную базу системы на машинных носителях, а также систему программ организации, накопления, ведения и доступа к информации этих массивов. Основным элементом внутримашинного информационного обеспечения является информационный массив, представляющий собой совокупность однородных записей. Структура массива, состав, порядок следования записей в массиве не зависят от типа машинного носителя. Поэтому на логическом уровне оценивается структура информационного массива, а на физическом уровне осуществляется реализация информационной базы с использованием современных технических средств.

В последнее время широкое распространение получило использование

персональных компьютеров в структурных подразделениях организаций, в том числе в отделе кадров; отделах труда и заработной платы и т.д. В этой связи одной из центральных проблем проектирования информационного обеспечения службы управления персоналом является организация данных в памяти ЭВМ.

Недостатки традиционного подхода организации массивов информации в памяти ЭВМ, при котором разработка информационной базы ориентировалась на конкретные функциональные задачи, привели к необходимости ориентации собственно на информацию, на данные, что обусловило переход от проблемно-

риентированной базы данных к информационно-ориентарованной.

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

Банк данных строится из баз данных, каждая из которых представляет собой совокупность данных, организованных по определенным правилам, предусматривающим общие принципы описания, хранения и манипулирования данными. В базе данных накапливается и постоянно обновляется информация в виде небольшого числа массивов, каждый из которых ориентирован на использование при решении многих задач управления. При этом основное внимание уделяется непрерывному поддержанию в системе точной динамической информационной модели объекта управления.

В этой связи открывается принципиально новая возможность использования ЭВМ несколькими пользователями, которые совместно разрабатывают и используют программы, обобщают получаемые результаты.

Таким образом, под информационным обеспечением системы управления понимается совокупность информации, необходимой и достаточно для принятия решений, с методами и средствами ее организации.

Рассмотрев теоретические основы кадрового и информационного обеспечения системы управления персоналом, далее проанализируем их на примере предприятия ОАО «Нижнекамскнефтехим».

* 1. **ГЛАВА 2. КАДРОВОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**
  2. **ОАО «НИЖНЕКАМСКНЕФТЕХИМ»**

**2.1 Оценка кадрового обеспечения ОАО «Нижнекамскнефтехим»**

ОАО «Нижнекамскнефтехим» - наиболее крупная и диверсифицированная химическая компания в России. ОАО «НКНХ» - самая большая компания российского нефтехимического сектора, а также один из лидеров мирового химического рынка. Компания принадлежит структурам, близким к правительству Татарстана. Компания имеет широкий спектр выпускаемой продукции, при этом по некоторым видам химической продукции ОАО «НКНХ» имеет доминирующую долю в общем объеме производства России.

ОАО «НКНХ» экспортирует свою продукцию в более чем 50 стран Европы, Америки и Дальнего Востока. Доля экспорта изопреновых каучуков, бутиловых каучуков и стирола более чем впечатляющая: соответственно 40, 89 и 98% от общего объема.

В настоящее время в акционерном обществе успешно функционируют новейшие производства по выпуску продукции с более высокой добавленной стоимостью - полистирола и полипропилена. Также ведутся работы по осуществлению производств полиэтилена, АБС-пластиков, новых видов синтетических каучуков, сырья для синтетических моющих средств. Для реализации этих бизнес-планов и дальнейшего усиления интеграции компании ОАО «Нижненамскнефтехим» проводит масштабную программу капитальных вложений на общую сумму 957 млн. долл. по 11 проектам (2004-2009 гг.)[[14]](#footnote-14)1.

На предприятии ОАО «Нижнекамскнефтехим» кадровым обеспечением занимаются кадровые службы, а также лаборатория социологических исследований. Основная роль в безубыточной работе любого предприятия принадлежит его персоналу, а именно управленческому персоналу, поскольку от их умелого руководства зависит весь процесс хозяйственной деятельности предприятия. Динамика численности управленческого персонала ОАО «Нижнекамскнефтехим» представлена в таблице 1.

Таблица 1

**Количественный состав управленческих работников**

**ОАО «Нижнекамскнефтехим»**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Категория персонала | Численность персонала за год, чел. | | |
| 2006 год | 2007 год | 2008 год |
| Численность работающих | 20641 | 20445 | 20467 |
| В том числе:  руководителей | 2319 | 2352 | 2395 |
| в % к общему числу | 11,2 | 11,5 | 11,7 |
| специалистов | 2621 | 2628 | 2689 |
| в % к общему числу | 12,7 | 12,9 | 13,1 |
| Средний возраст руководителей, лет | 40,6 | 41,4 | 45,2 |
| Средний возраст специалистов, лет | 40,6 | 39,4 | 39,8 |

Анализируя данные таблицы 1, можно отметить, что в 2006 г. доля руководителей составляла 11,2%, в 2007 г. данный показатель увеличился на 0,3% и составил 11,5%, в 2008 г. также наблюдается увеличение числа руководителей на 0,2%. Численность специалистов ОАО «Нижнекамскнефтехим» также возрастает: в 2007 году на 0,2%; в 2008 г.

на 0,3%. Графически динамику состава численности управленческих работников представим на рисунке 1.

**Рис. 1.** Динамика численности управленческих работников ОАО «НКНХ»

Таким образом, можно сделать вывод, что структура персонала по

отдельным категориям ежегодно меняется согласно потребностям производства. В целом можно сделать вывод, что ОАО «НКНХ» укомплектовано кадрами и происходящие изменения в составе и структуре персонала носят позитивный характер.

Далее проведем анализ состава работающих управленцев по уровню образования на ОАО «Нижнекамскнефтехим» (таблица 2).

Таблица 2

**Cостав работающих управленцев по уровню образования**

**ОАО «НКНХ**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Категория персонала | Численность персонала за год, чел. | | |
| 2006 год | 2007 год | 2008 год |
| Количество руководителей и специалистов | 4940 | 4980 | 5084 |
| В том числе:  руководителей с высшим образованием | 1449 | 1529 | 1621 |
| руководителей без высшего образования | 870 | 823 | 774 |
| специалистов с высшим образованием | 1810 | 1887 | 2021 |
| специалистов без высшего образования | 811 | 741 | 668 |

Из таблицы 2 видно, что образовательный уровень управленческого персонала из года в год повышается, если в 2006 г. руководителей без высшего образования было 870 человек, то в 2007 г. их число сократилось на 5,7%, а в 2008 г. – на 6,3%.

Уровень образования специалистов ОАО «Нижнекамскнефтехим» совершенствуется с еще более опережающими темпами: число специалистов без высшего образования уменьшилось: в 2007 г. на 9,4%; в 2008 г. на 10,9%.

Графически динамику состава управленческих работников по уровню образования представим на рисунке 2.

Далее проведем анализ состава управленческих работников по половозрастному признаку на ОАО «Нижнекамскнефтехим» (таблица 3).

Из таблицы 3 видно, что по половому признаку на ОАО «Нижнекамскнефтехим» преобладают, как руководители, так и специалисты мужского пола, в том числе численность мужчин-управленцев с каждым годом увеличивается, если в 2006 году она составляла 3458 чел. (1623 + 1835), то к концу 2008 года она возросла на 602 чел., или на 17,41%. Обратная ситуация наблюдается у женщин-управленцев, если в 2006 году их количество составляло 1482 человека, то в 2008 году их количество уменьшилось на 467 чел., или на 31,51% и составило 1015 человек.



**Рис. 2.** Динамика численности управленческих работников по уровню образования ОАО «НКНХ»

Таблица 3

**Состав управленческих работников по половозрастному признаку ОАО «Нижнекамскнефтехим»**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Возраст | Категория персонала | | | | | | |
| мужчины | | | женщины | | | |
| 2006 г. | 2007 г. | 2008 г. | | 2006 г. | 2007 г. | 2008 г. |
| Руководители | | | | | | | |
| до 30 лет | 81 | 123 | 192 | | 35 | 41 | 48 |
| 30-45 лет | 243 | 353 | 479 | | 104 | 118 | 120 |
| 45-55 лет | 487 | 617 | 575 | | 209 | 206 | 144 |
| свыше 55 лет | 812 | 671 | 670 | | 348 | 223 | 167 |
| всего руководителей | 1623 | 1764 | 1916 | | 696 | 588 | 479 |
| Специалисты | | | | | | | |
| до 30 лет | 92 | 134 | 214 | | 39 | 46 | 54 |
| 30-45 лет | 275 | 383 | 536 | | 118 | 131 | 134 |
| 45-55 лет | 551 | 671 | 643 | | 236 | 230 | 161 |
| свыше 55 лет | 917 | 729 | 751 | | 393 | 250 | 187 |
| всего руководителей | 1835 | 1971 | 2144 | | 786 | 657 | 536 |

Проанализировав возрастную структуру управляющих работников, можно сделать следующие выводы. Средний возраст руководителей и специалистов с каждым годом становится все моложе, если в 2006 году среди руководителей младше 30 лет работало только 81 чел., то в 2008 году их количество составило 192 чел., что в два раза больше. Такая же ситуация наблюдается и среди специалистов – происходит омолаживание управленческого персонала. Это связано, прежде всего, с тем, что на ОАО «Нижнекамскнефтехим» большими темпами развивается производство, осваиваются новые виды продукции, а в связи с этим требуются руководители нового уровня образования, нового мышления.

По данным о наличии и движении кадров в целом, а также по категориям и группам персонала по предприятию ОАО «Нижнекамскнефтехим» построим баланс ресурсов рабочей силы (таблица 4 и 5).

Таблица 4

**Анализ состава принятых на работу ОАО «НКНХ»**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование | Ед. изм. | 2006 г. | 2007 г. | 2008 г. |
| Принято на работу всего | чел. | 1626 | 1223 | 1425 |
| в том числе принятых:  выпускники учебных заведений | чел. | 512 | 520 | 568 |
| вернувшиеся из рядов ВС | чел. | 163 | 167 | 155 |
| по эксперименту из НХТИ | чел. | 87 | 60 | 65 |
| по срочному договору (УСР) | чел. | 208 | 213 | 199 |
| прочие | чел. | 656 | 263 | 438 |
| Из них:  в возрасте до 30 лет | чел. | 1108 | 1041 | 1168 |
| в % к принятым | % | 68,2 | 85,1 | 82,0 |
| женщин | чел. | 610 | 404 | 516 |
| Созданы новые рабочие места | кол. | 117 | 96 | 288 |
| Трудоустроено, высвобожденных (по оптимизации) внутри предприятия | чел. | 102 | 242 | 60 |
| Оформлено переводов внутри предприятия | чел. | 4202 | 3422 | 5224 |

Из таблицы 4 видно, что на предприятии ОАО «Нижнекамскнефтехим» в 2008 году по сравнению с 2007 годом количество принятых на работу сотрудников возросло на 202 человека, это связано с тем, что на предприятии расширяется производство, создаются новые цеха, выпускается новая продукция. По сравнению с 2007 годом в 2008 году было принято на 48 человек больше выпускников учебных заведений. Это связано с тем, что на предприятии ОАО «Нижнекамскнефтехим» ведется целенаправленная работа с учебными заведениями города Нижнекамска. На современном этапе, в сложный финансовый период как для исследуемого предприятия, так и для всей страны в целом, работа с кадрами ведется очень аккуратно, руководители стараются принять на работу в свои коллективы молодых сотрудников, с этой целью сокращают пенсионеров.

Таблица 5

**Анализ состава уволенных ОАО «НКНХ»**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование | Ед. изм. | 2006 г. | 2007 г. | 2008 г. |
| I. Уволены всего | чел. | 1309 | 1421 | 1406 |
| из них: женщин | чел. | 560 | 661 | 673 |
| руководителей и специалистов | чел. | 367 | 433 | 427 |
| рабочих | чел. | 936 | 972 | 958 |
| II. Основания увольнения: | | | | |
| на пенсию | чел. | 349 | 482 | 540 |
| призыв на военную службу | чел. | 108 | 89 | 97 |
| смерть | чел. | 50 | 44 | 39 |
| по уходу за детьми до 14 лет | чел. | 17 | 17 | 36 |
| по состоянию здоровья | чел. | 18 | 27 | 22 |
| перевод | чел. | 83 | 65 | 4 |
| Истечение срока трудового договора, в т.ч.:  сезонная работа  срочный договор | чел. | 278  208  87 | 300  213  60 | 265  176  89 |
| III. По собственному желанию, в т.ч. по мотивам: | чел. | 298 | 285 | 320 |
| неудовлетворенность уровнем заработной платы | чел. | 140 | 89 | 140 |
| перемена места жительства | чел. | 67 | 85 | 109 |
| по семейным обстоятельствам | чел. | 49 | 77 | 49 |
| неясность перспектив роста | чел. | 21 | 13 | 5 |
| условия труда | чел. | 14 | 16 | 14 |
| IV. За нарушение трудовой дисциплины | чел. | 78 | 53 | 41 |
| в т.ч.: по ст. 81 п. 6 пп «А» - прогул  по ст. 81 п. 6 пп «Б» - алкогольное опьянение | чел. | 33  39 | 32  21 | 19  22 |
| по приговору суда | чел. | 1 | 2 | 8 |

Из таблицы 5 видно, что количество уволенных работников в 2008 году

уменьшилось по сравнению с 2007 годом на 15 чел. и составило 1406 чел. Уменьшение увольнений среди работников ОАО «Нижнекамскнефтехим» говорит о том, что на анализируемом предприятии ведется грамотная кадровая политика, работники предприятия чувствуют себя социально защищенными

и дорожат своим рабочим местом.

На основе баланса движения кадров рассчитывается система показателей, характеризующих интенсивность движения кадров. К ним относятся[[15]](#footnote-15)1:

1) коэффициент оборота по приему (Кп) – отношение числа принятых за период работников (Чп) к среднесписочному их числу (Чсп):

Кп = Чп / Чсп, (6)

2) коэффициент оборота по выбытию (Кв) – отношение числа выбывших за период работников (Чв) к среднесписочному их числу:

Кв = Чв / Чсп, (7)

3) коэффициент общего оборота (Кобщ) - отношение суммы приема и

выбытия к среднесписочному их составу:

Кобщ = (Чп + Чв) / Чсп, (8)

4) коэффициент текучести (Ктек) - отношение числа работников, уволившихся по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины (Чжел + Чдисц), к среднесписочному их составу:

Ктек = (Чтек + Чдисц) / Чсп, (9)

5) коэффициент замещения (Кз) - отношение разности числа принятых и выбывших к среднесписочному числу работников:

Кз = (Чп – Чв) / Чср, (8)

6) коэффициент сменяемости (Кс) - совпадает с коэффициентом по приему или выбытию в зависимости от того, какой из них меньше;

7) коэффициент устойчивости (Куст) - отношение числа работников, проработавших более года (Чстаж) к числу принятых:

Куст = Чстаж /Чп. (10)

Этот коэффициент показывает, какое количество работников со стажем остается на предприятии. Чем он больше, тем меньше издержки предприятия, так как вновь прибывших следует доучивать, предоставлять им время для адаптации к условиям работы, что снижает эффективность их использования.

Поэтому этот коэффициент дополняет показатель уровня текучести и характеризует эффективность мотивационной политики предприятия.

На основе данных таблиц 4 и 5 рассчитаем показатели движения кадров на предприятии ОАО «Нижнекамскнефтехим» за отчетный период (таблица 6).

Таблица 6

**Показатели движения персонала ОАО «Нижнекамскнефтехим»**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2006 г. | | 2007 г. | | 2008 г. | | Изменения (+, -)  2008 г. – 2007 г. | |
| всего\* | УП\*\* | всего | УП | всего | УП | всего | УП |
| Коэффициент оборота по приему | 0,079 | 0,092 | 0,060 | 0,073 | 0,070 | 0,084 | +0,1 | +0,011 |
| В том числе по инициативе предприятия | 0,047 | 0,055 | 0,047 | 0,058 | 0,048 | 0,058 | +0,001 | - |
| Коэффициент оборота по выбытию | 0,063 | 0,074 | 0,070 | 0,087 | 0,069 | 0,084 | -0,001 | -0,003 |
| В том числе:  по причине физиологического характера | 0,045 | 0,053 | 0,053 | 0,065 | 0,051 | 0,062 | -0,002 | -0,003 |
| по собственному желанию и нарушению трудовой дисциплины | 0,018 | 0,021 | 0,017 | 0,020 | 0,018 | 0,002 | +0,001 | -0,016 |
| Коэффициент общего оборота | 0,142 | 0,166 | 0,129 | 0,161 | 0,138 | 0,168 | +0,009 | +0,007 |
| Коэффициент текучести | 0,018 | 0,021 | 0,017 | 0,020 | 0,018 | 0,002 | +0,001 | -0,016 |
| Коэффициент замещения | 0,015 | 0,018 | -0,001 | -0,013 | 0,001 | 0,0002 | +0,002 | +0,013 |
| Коэффициент сменяемости | 0,063 | 0,074 | 0,060 | 0,073 | 0,069 | 0,084 | +0,009 | +0,011 |
| Коэффициент устойчивости | 11,69 | 9,86 | 15,72 | 12,57 | 13,36 | 10,88 | -2,36 | -1,69 |

\* - всего персонал ОАО «Нижнекамскнефтехим»

\*\* - управленческий персонал ОАО «Нижнекамскнефтехим»

Как видно из данных таблицы 6, наибольший коэффициент оборота по приему у группы руководителей и специалистов (0,092 – в 2006 году, 0,073 – в 2007 году и 0,084 – в 2008 году), если рассматривать в целом по анализируемому предприятию, то данный коэффициент меньше и составляет (0,079, 0,060 0,070 соответственно). Причем, если у руководителей и специалистов он обеспечен внутренним источником, то есть перемещением управленческого персонала внутри предприятия в связи с повышением квалификации, изменением профиля работы, то этой причиной изменение данного коэффициента в целом по предприятию объясняется лишь наполовину (0,047 – в 2006 и 2007 гг., 0,048 – в 2008 г.). Остальной же приток работников ОАО «Нижнекамскнефтехим» осуществлялся со стороны.

Коэффициент выбытия в целом по ОАО «Нижнекамскнефтехим» (0,063 – в 2006 году, 0,070 – в 2007 году и 0,069 – в 2008 году) и по группе управленческого персонала (0,074 – в 2006 г., 0,087 – в 2007 г., 0,084 – в 2008 г.) превышает коэффициент приема, причем разрыв составляет 0,003 пунктов, что не очень существенно.

Анализ направлений выбытия показывает, что в основном оно объясняется двумя причинами: причиной физиологического характера (в целом 0,045 – в 2006 году, 0,053 – в 2007 г. и 0,051 – в 2008 г., по группе управленческого персонала (соответственно 0,053; 0,065; 0,062) и выбытием по собственному желанию и нарушению трудовой дисциплины совсем незначительные – в целом работников по предприятию (0,018; 0,017 и 0,018) и управленческий персонал (0,021; 0,020 и 0,002).

Последняя причина лежит в основе формирования коэффициента текучести. Как видно, он является наибольшим у руководителей и специалистов.

Среди причин, вызывающих текучесть кадров, основными являются:

- неудовлетворенность работников условиями труда (тяжелые и

вредные, режим работы);

- неудовлетворенность уровнем заработной платы;

- мотивы личного характера (переезд на другое место жительства, вступление в брак, рождение ребенка);

- прочие причины.

Таким образом, можно сказать, что на предприятии ОАО

«Нижнекамскнефтехим» текучесть кадров наблюдается, но совсем незначительная, улучшить ситуацию могла бы эффективная система мотивации.

Проведя оценку кадрового обеспечения ОАО «Нижнекамскнефтехим», можно сделать вывод, что структура персонала по отдельным категориям ежегодно меняется согласно потребностям производства. В целом можно сделать вывод, что ОАО «НКНХ» укомплектовано кадрами и происходящие изменения в составе и структуре персонала носят позитивный характер. Уменьшение увольнений среди работников ОАО «Нижнекамскнефтехим» говорит о том, что на анализируемом предприятии ведется грамотная кадровая политика, работники предприятия чувствуют себя социально защищенными и дорожат своим рабочим местом.

Также можно сказать, что на исследуемом предприятии ведется активная работа по анализу и совершенствованию качественного и количественного состава персонала, далее перейдем к анализу информационного обеспечения системы управления персоналом на исследуемом предприятии.

**2.2 Анализ информационного обеспечения системы управления персоналом ОАО «Нижнекамскнефтехим»**

В последние годы информационные технологии проникли практически во все сферы жизни человека и Общества; государственное и муниципальное управление, экономику, хозяйственную деятельность, научные исследования, образование, медицину и частную жизнь человека. Не является исключением и управление персоналом, деятельность кадровых служб предприятия ОАО «Нижнекамскнефтехим». Для автоматизации службы управления персоналом в рамках предприятия создана информационная система – система управления трудовыми ресурсами. Данная система охватывает все уровни управления предприятием – операционный, тактический и стратегический; а в функциональном плане – кадровый учет, расчеты с персоналом и систему управления трудовыми ресурсами, включающую в себя модули найма и подбора персонала, оценки, обучения, развития и мотивации персонала.

Базируясь на применении современных технологий, руководство предприятия ОАО «Нижнекамскнефтехим» обратили внимание на ряд

существенных для них направлений деятельности:

- разработку профессионально-квалификационных моделей (профессий);

- организацию комплектования предприятий человеческими ресурсами с

использованием компьютерных систем;

- организацию профессиональной ориентации на основе получаемой из компьютеров персональной информации;

- совершенствование профессиональной подготовки и переподготовки в соответствии с предварительными планами, сформированными в компьютерных системах;

- организацию работы с резервом кадров на руководящие должности с использованием для этой цели персональной информации, находящейся в базах и банках данных.

Это позволило руководству предприятия значительно улучшить работу с человеческими ресурсами, так как у них появилась достаточно обоснованная и своевременная персональная информация о каждом работнике. На основании полученной из компьютерных систем информации по количественному и качественному составу работников и лично о каждом из них предприятие ОАО «Нижнекамскнефтехим» в значительной степени улучшило свою социальную политику.

Также увеличились средства на обучение работников, особенно на их профессиональную подготовку и переподготовку. Исходной информацией для этого послужили сведения по аттестации работников и оценке производительности их труда. Эти сведения систематически накапливаются в базах и банках персональных данных компьютерных систем. Это позволяет кадровым службам предприятия ОАО «Нижнекамскнефтехим» на основе применения компьютеров достаточно оперативно осуществлять учет и анализ информации, в том числе и процедуры по оценке работников.

Собранная таким образом информация об оцениваемых работниках позволила руководству ОАО «Нижнекамскнефтехим» получить с помощью компьютерных систем рекомендации для подбора и расстановки руководителей

на те или иные должности (таблица 7).

Таблица 7

**Рекомендации для подбора и расстановки руководителей**

**ОАО «Нижнекамскнефтехим»**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Ф.И.О. | Должность | Номер должности работника | Рекомендуемый номер должности | Ранг оцениваемого работника |
| Любешкин М.В. | менеджер | 1 | 1 | 97,1 |
| Артемов В.А. | менеджер | 1 | 1 | 91,8 |
| Сухов С.Г. | менеджер | 1 | 2 | 108,8 |
| Чернопленков В.Н. | менеджер | 1 | 1 | 93,1 |
| Викторов И.М. | менеджер | 1 | 1 | 82,7 |
| Холин Е.Н. | руководитель | 2 | 2 | 122,4 |
| Тренихин В.А. | руководитель | 2 | 1 | 92,6 |
| Парфиров Н.Н. | руководитель | 2 | 1 | 86,4 |
| Белов П.Д. | руководитель | 2 | 1 | 83,7 |
| Новокрещенцев И.Г. | руководитель | 2 | 1 | 84,1 |

Использование подобных рекомендаций, полученных на основе применения современных технологий, в значительной степени помогает руководству ОАО «Нижнекамскнефтехим» более обоснованно подходить к назначению на должности необходимых работников, В соответствии с полученной информацией, с помощью компьютерных систем, АРМ и персональных компьютеров работники кадровых служб в короткие сроки могут представить отчеты руководству предприятия о профессиональном обучении работников (таблица 8).

Как правило, подобный компьютерный отчет руководители предприятия

ОАО «Нижнекамскнефтехим» могут получать за любой период времени: месяц, квартал, полугодие, год и т.д.

Таблица 8

**Отчет о профессиональном обучении работников предприятия**

**ОАО «Нижнекамскнефтехим» за период с 01.01.2008 по 01.02.2009 гг.**

|  |  |
| --- | --- |
| Обучение работников | Обучение за отчетный период, чел. |
| Прошли профессиональную подготовку - всего | 53 |
| в том числе: обучено впервые | 0 |
| обучено вторым смежным профессиям | 53 |
| переподготовлено | 0 |
| Из общей численности рабочих, прошедших профессиональную подготовку, обучено в учебно-консультационных курсах | 68 |
| Повысили квалификацию | 152 |
| Из них повысили тарифный разряд | 79 |
| Из общей численности прошедших профессиональную подготовку и повышение квалификации обучено в связи с высвобождением: | 0 |
| непосредственно на предприятии | 105 |
| женщин | 12 |
| молодежи в возрасте до 30 лет | 79 |

На основании подобных отчетов руководство предприятия осуществляет расчеты средств, затраченных на обучение и повышение квалификации работников, за определенные период времени.

Данный подход к обучению работников способствует повышению эффективности работы предприятия в целом.

Подобный опыт имеется и на других отечественных предприятиях, в том числе на совместных с зарубежными партнерами. Такой план приведен в таблице 9, где указаны Ф.И.О. работника, его должность, профессия.

Подобные планы формируются по каждому работнику, любому отдельному структурному подразделению и предприятию в целом. С помощью компьютерных систем работники кадровой службы на практике осуществляют расчет численности специалистов предприятия по отдельным структурным подразделениям.

В качестве примера в таблице 11 показана фактическая и расчетная численность специалистов, позволяющая кадровым службам ОАО «Нижнекамскнефтехим» систематически корректировать штатное расписание и сообщать необходимую информацию отделам, занятым расчетом заработной платы работникам предприятия.

Таблица 9

**План повышения квалификации сотрудников**

**ОАО «Нижнекамскнефтехим»**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Ф.И.О. | Должность | Профессия, курсы |
| Повышение квалификации руководителей, специалистов и служащих | | |
| Парцев П.Е. | Главный механик | Чехия. Консультационный семинар для руководителей и специалистов предприятия химической промышленности. Российская экономическая академия им. Г.В. Плеханова |
| Манекина Н.М. | Инженер-технолог | Чехия. Консультационный семинар для руководителей и специалистов предприятия химической промышленности. Российская экономическая академия им. Г.В. Плеханова |
| Курышева Е.В. | Начальник сектора учета и анализа | Институт перерабатывающей промышленности. Тема курса: «Формирование себестоимости и учета финансовых результатов» |

Подобные сведения можно получать по общей численности работников предприятия с указанием названия конкретных структурных подразделений.

Таблица 10

**Расчет численности специалистов предприятия**

**ОАО «Нижнекамскнефтехим» по структурным подразделениям**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Цех | | Фактическая численность специалистов | | | | | | | |
| всего | | старших менеджеров | | менеджеров | | электромехаников | |
| 1 | | 18 | | 4 | | 5 | | 6 | |
| 2 | | 7 | | 2 | | 2 | | 3 | |
| 3 | | 18 | | 2 | | 4 | | 12 | |
| 4 | | 6 | | 2 | | 1 | | 3 | |
| 5 | | 6 | | 3 | | 2 | | 1 | |
| 6 | | 6 | | 2 | | 1 | | 3 | |
| Цех | Расчетная численность специалистов | | | | | | | | |
| всего | | старших менеджеров | | менеджеров | | электромехаников | | отклонение расчетов от факта |
| 1 | 15 | | 3 | | 6 | | 6 | | 3 |
| 2 | 6 | | 2 | | 4 | | 0 | | 7 |
| 3 | 12 | | 3 | | 6 | | 3 | | 6 |
| 4 | 4 | | 2 | | 2 | | 0 | | 2 |
| 5 | 3 | | 1 | | 1 | | 1 | | 3 |
| 6 | 2 | | 1 | | 1 | | 0 | | 4 |

Другие справки (отчеты) руководство предприятия ОАО «Нижнекамскнефтехим» получает также по мере необходимости, например по стажу работы, больничным листам, командировкам, наличию допризывников и работников, нуждающихся в получении жилплощади или ее улучшении.

В работе с человеческими ресурсами руководство обращает внимание и на знаменательные даты работников предприятия, например круглые даты возраста, стаж работы, окончание вуза, дни рождения и т.д.

В настоящее время внутрифирменные компьютерные системы модернизируются, ставится задача создания интегрированных систем из компьютеров разных типов.

Модернизация информационных систем должна обеспечить данными линейных руководителей, сделать работу с компьютерной техникой доступной для всех специалистов кадровых служб в их оперативной и аналитической работе, в использовании архивных документов. В реконструкции информационной системы по персоналу просматриваются качественно новые моменты. Данные поступают по информационным каналам не только от кадровых специалистов, но и от различных групп персонала, а доступ к информации получают более широкие категории работников предприятия ОАО «Нижнекамскнефтехим».

Таким образом, проанализировав кадровое и информационное обеспечение ОАО «Нижнекамскнефтехим», можно сделать следующие выводы.

На исследуемом предприятии ведется активная работа по анализу и совершенствованию качественного и количественного состава персонала, далее перейдем к анализу информационного обеспечения системы управления персоналом на исследуемом предприятии. Современные средства компьютерной, модемной, факсимальной связи создают основу для объединения заводских информационных систем и корпоративной системы ОАО «Нижнекамскнефтехим».

**ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИИ ОАО «НИЖНЕКАМСКНЕФТЕХИМ»**

**3.1 Обобщение зарубежного опыта повышения уровня профессиональной подготовки персонала предприятия**

Работая в организации, сотрудник постоянно должен совершенствовать свое образование, обучаясь как теоретическим основам профессии, так и приобретая практические навыки. Через обучение персонала происходит развитие его трудового потенциала. В век научно-технического прогресса, когда происходит постоянное обновление техники, появляются новые технологии, совершенствуются и гармонизируются системы работы с документами, постоянно обновляется информационная база. Сегодня уже трудно представить себе рабочие места руководителей и специалистов, не оснащенные компьютерной и оргтехникой. Поэтому обучение управленческого персонала - это целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения теоретическими знаниями, навыками и умениями под руководством опытных специалистов.

Обобщая зарубежный опыт повышения уровня профессиональной подготовки персонала предприятия, следует, что цели обучения персонала с позиции работника и работодателя различны[[16]](#footnote-16)1.

Работодатель, способствуя обучению персонала, решает задачи организации и формирования управленческого персонала, адаптации персонала на предприятии, внедрения нововведений и овладения знаниями, необходимыми для понимания и решения различного круга проблем, возникающих в процессе производства.

Работник, поддерживая на должном уровне и повышая свою квалификацию, приобретает профессиональные знания, находящиеся вне

сферы его непосредственной профессиональной деятельности, развивает

способности в области планирования и организации производства.

Изучив зарубежный опыт в области повышения уровня профессиональной подготовки персонала предприятия, мы пришли к выводу, что основными видами обучения персонала на предприятии ОАО «Нижнекамскнефтехим» являются следующие.

1. Подготовка кадров - процесс планомерного и организованного обучения кадров соответствующей квалификации для любой отрасли производства, обладающих необходимыми специальными знаниями, умениями и навыками.

Подготовка кадров проводится тремя способами: внутри предприятия (без отрыва от производства) то есть в процессе работы; вне предприятия (с отрывом от производства) на специализированных курсах; самообучение (самоподготовка), заключающееся в изучении специальной литературы или путем обучения в системе высшего и среднего специального образования. Самообучение является важным мотивирующим фактором для работника и должно стимулироваться руководством организации путем предоставления дополнительного времени или повышения в должности по результатам обучения.

2. Повышение квалификации. Это процесс обучения кадров с целью усовершенствования знаний и навыков в связи с ростом профессиональных требований или повышением в должности.

3. Переподготовка кадров - обучение персонала предприятия с целью освоения новых знаний, умений, навыков и способов общения в связи с овладением новой специальностью или изменившимися требованиями к содержанию и результатам работы.

Руководство ОАО «Нижнекамскнефтехим» планирует потребность в обучении персонала наряду с расчетом потребности в персонале и планированием карьеры.

Для того чтобы мотивировать сотрудников к процессу непрерывного

образования, руководство ОАО «Нижнекамскнефтехим» не только предоставляет сотрудникам дополнительное время и возможность обучения, но и должным образом оценивает повышение ими профессионального мастерства по результатам аттестации, обеспечивая перспективу должностного и

профессионального роста.

Сводная таблица методов обучения, применяемых на предприятии ОАО «Нижнекамскнефтехим», приведена в таблице 11.

Таблица 11

**Методы обучения, применяемые на ОАО «НКНХ»**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Метод | Издержки подготовки | Издержки реализации | Область применения |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Методы обучения на рабочем месте | | | |
| Инструктаж | Высокие | Низкие | Простые операции, ручной труд, высококва-лифицированные сотрудники |
| Ротация | Средние | Средние | Смежные профессии, подготовка руководите-лей |
| Наставничество | Низкие | Высокие | Сложные профессии, высокое мастерство, ручной труд, высокая степень риска |
| Методы обучения вне рабочего места | | | |
| Лекция | Низкие | Низкие | Большой объем материала, множество концеп-ций, большое число слушателей, ограничен-ные ресурсы |
| Практическая ситуация | Средние | Средние | Иллюстрация концепций, принятие решений, рассмотрение альтернатив |
| Деловые игры | Высокие | Высокие | Практические навыки, иллюстрация концеп-ций, виденье организации, подготовка руководителей |
| Самообучение | Низкие-высокие | Низкие-средние | Теоретические и практические навыки, концепции |

Руководство ОАО «Нижнекамскнефтехим» осознает тот факт, что основная часть индивидуального обучения происходит по неформальным каналам, то есть на рабочем месте, модифицирует подход к формальному обучению, разрабатывая программы обучения своих сотрудников и реализуя их на самом предприятии. Таким образом, признается приоритет и эффективность инвестирования в людей, поскольку высшее руководство понимает, что именно управленческий персонал ОАО «Нижнекамскнефтехим» является неформальным нематериальным активом предприятия.

Для совершенствования профессиональной подготовки управленческого персонала мы предлагаем создать «Манифест о ликбезе управленцев», в котором цели обучения должны быть сформулированы как изменения, которых следует достичь в результате обучения. Управленческий персонал будет обучаться в корпоративном университете. Семинары должны проводиться каждую субботу в городе Нижнекамске. Это большие корпоративные мероприятия, в которых будут участвовать до 120 человек, в том числе руководители и управленческий резерв из всех подразделений предприятия.

Семинары должны быть направлены на понимание стратегических целей предприятия ОАО «Нижнекамскнефтехим»; на выработку общего представления о том, что происходит на предприятии; на взаимопонимание между службами; на то, чтобы сделать всех сотрудников приверженцами стратегии.

Для того, чтобы удержать и закрепить на предприятии ОАО «Нижнекамскнефтехим» управленцев, прошедших обучение, необходимо владеть максимально полной информацией о том, как решается задача использования результатов обучения в других компаниях, каков у них уровень оплаты труда по соответствующим должностям, какие преимущества получают руководители и специалисты, регулярно повышающие уровень своей квалификации. Это могут быть не только деньги, льготы, но и более интересная и содержательная работа или возможность быстрого профессионального или должностного роста. Предприятиям, ориентированным на развитие, свойственно работать на перспективу и готовить людей к выполнению более сложных и ответственных обязанностей, чем те, которые они выполняют в настоящий момент. Это рождает у людей чувство перспективы.

Получение высокой отдачи от обучения невозможно без должного настроя работников, завершивших учебу по той или иной программе. Лицам, отвечающим за профессиональную подготовку и развитие персонала, в тесном взаимодействии с руководством ОАО «Нижнекамскнефтехим» следует продумать способы мотивации работников, которые в результате прохождения обучения приобрели более высокий уровень квалификации, к напряженной и длительной работе в интересах предприятия, пути и методы их удержания. Заинтересованным в развитии сотрудникам, которые доказали свою приверженность предприятию и его целям, следует предоставить возможность подготовки к более сложной, ответственной и интересной работе. При этом надо иметь в виду, что к решению этих задач следует приступать одновременно с формированием политики предприятия в сфере обучения управленческого персонала.

Обучение управленческого персонала позволяет ОАО «Нижнекамскнефтехим» более успешно решать проблемы, связанные с новыми направлениями деятельности, и поддерживать необходимый уровень конкурентоспособности (повышение качества и производительности (эффективности) труда персонала, сокращение издержек и снижение себестоимости, снижение травматизма и т.п.).

**3.2 Современные компьютерные программы зарубежных и отечественных производителей**

Информация, содержащаяся в документах, необходима для стабильности деятельности организации. На ее основе принимаются соответствующие управленческие решения. Назначение информационного обеспечения состоит в своевременном и полном обеспечении управленческого персонала и технических средств системы управления достоверными данными, позволяющими осуществлять автоматизированную обработку информации с использованием других видов обеспечения (организационного, технического, программного, математического, лингвистического и др.)[[17]](#footnote-17)1.

Далее рассмотрим современные кадровые программы, которые могут помочь в работе с персоналом. Конечно же, их великое множество. Это,

например[[18]](#footnote-18)1:

1) пакет Компании «ИНФИН» (www.infin.ru), включающий в себя бухгалтерский блок, блок зарплаты, кадровый блок, блоки «склад», «торговля» и т.п. Пакет позволяет автоматизировать прием сотрудников, их перемещение,

отпуска, увольнение, ведение личных карточек, подбор кадров;

2) пакет Компании «ИнфоСофт» (www.infosoft.ru), умеющий создавать штатное расписание, вести историю назначений сотрудников, повышения квалификации, аттестаций, поощрений, формировать, просматривать и печатать, например, списки принятых или уволенных сотрудников в произвольно заданном временном отрезке[[19]](#footnote-19)2;

3) кадровая система корпорации «Галактика» (www.galaktika.ru), в которой реализованы такие возможности, как, например, анализ кадрового состава предприятия, управление штатным расписанием и др.[[20]](#footnote-20)3;

4) модуль «Управление персоналом» фирмы «Интертраст» ([www.intertrust.ru](http://www.intertrust.ru)) выполненный на основе технологии Lotus Notes и позволяющий строить многообразные кадровые отчеты. Модуль легко стыкуется с другими пакетами, работающими в среде Lotus Notes, и содержит такие базы данных, как «Структура», «Сотрудники» (сведения о штатных, внештатных и уволенных сотрудниках), «Кандидаты», «Архив кандидатов» (информация о соискателях, которые в данный момент не участвуют в конкурсе на какую-либо должность, но представляют интерес для Компании), «Справочники», «Нормативные акты» (помимо прочего в этой БД хранятся должностные инструкции и положения о подразделениях)[[21]](#footnote-21)4;

5) модуль «Зарплата и кадры» Компании «1С» (www.1c.ru), предназначенный для создания различных кадровых отчетов. Этот модуль скрупулезно учитывает действующее законодательство;

6) система учета персонала, труда и заработной платы Компании «Парус»

(www.parus.ru), предусматривающая возможность ведения истории с точностью до дня и возможность делать произвольные выборки, а также хранить большой набор дополнительной информации, касающейся каждого отдельного сотрудника, а именно: сведения о прохождении аттестации, квалификации, зачислении в резерв на замещение должностей, наградах. Более того, система позволяет автоматизировать ведение штатного расписания и процесс проведения тарификации, автоматически определять и отслеживать изменения надбавки за выслугу лет, проводить перерасчет заработной платы за предыдущий период, проводить автоматический расчет сложных видов начислений (таких, как отпуск, больничный лист, исполнительный лист, районные коэффициенты и северные надбавки, кредиты, ссуды и т.п.), контролировать правильность внесения учетных данных сотрудника по анкетным данным и тарификации с помощью функций смыслового контроля, создавать настраиваемые формы отчетов с помощью встроенного генератора выходных форм[[22]](#footnote-22)1;

7) система Компании SАР R/3 (www.sap.com), в которой детально проработан механизм индивидуального планирования карьеры, то есть долговременное планирование назначений и перемещений конкретного сотрудника с определением тенденций развития и указанием того, какими навыками он должен овладеть, чтобы занять следующую должность. Доступ к информации о сотрудниках осуществляется по дереву подчиненности. Разработан модуль «менеджмент вознаграждений» для формирования распределения бюджета вознаграждений. Учет должностей и сотрудников обладает возможностью хранить произвольную дополнительную информацию о любых должностях и о каждом сотруднике. Введен эффективный специальный построитель отчетов[[23]](#footnote-23)2;

8) система Оracle HR (www.oracle.com), снабженная модулем «компенсационный пакет», который кроме зарплат, премий и различных выплат (по страхованию, медицинскому обслуживанию, питанию) позволяет использовать в качестве мотивационных инструментов индивидуальное обучение и стажировки, ссуды, участие руководителей и сотрудников в прибылях предприятия, опционах и т.п. Разработана отдельная «система анализа бизнеса», позволяющая получать в режиме оn-linе любую необходимую информацию о занятости, зарплате, текучести кадров, структуре предприятия[[24]](#footnote-24)1;

9) система «Управление персоналом» Компании «АиТ СОФТ» (www.aitsoft.ru), включающая в себя, например, модуль «Учет выполненных работ (наряды)», который позволяет рассчитывать выполнение комплексных работ на основе системы расценок элементарных операций, нормативов времени и количества продукции, В модуле реализованы возможности распределения коллективного заработка между сотрудниками с помощью гибкой системы формул, учитывающих индивидуальные коэффициенты трудового участия (КТУ), объем выполненной работы и затраченного времени. Полученные результаты передаются в модуль «Зарплата». Модуль «Кадры» расширен путем введения понятия «штатная единица». Создан графический механизм работы с организационной структурой, в котором многие функции по внесению изменений осуществляются методом drag and drop[[25]](#footnote-25)2;

10) АСУ «Персонал» Компании «Борлас Ай-Би-Си» (www.borlas.ru), в состав которой входят три подсистемы: «Кадры», «Зарплата» и «Табель», обеспечивающие учет кадров, ведение штатных расписаний, ведение реестра рабочих мест и их аттестацию, табельный учет, расчет и контроль выплаты зарплаты, учет затрат на персонал, автоматизированную подготовку отчетной документации и пр.[[26]](#footnote-26)3;

11) система управления персоналом «БОСС-Кадровик» (www.it.ru), разработанная компанией «АйТи-Информационные технологии» и обеспечивающая руководителей предприятий информацией необходимой для

принятия обоснованных решений в области управления персоналом.

Следует отметить, что здесь перечислен далеко не полный список современного программного обеспечения для кадровой деятельности. Можно упомянуть программу Реrformance Now Компании Кnowledge Point (www.knowledgepoint.com) для комплексной оценки персонала Компании, программы Компании Рrimavera Systems (www.primavera.com), программу Реорlе-Trak (www.реорltrak.com), программу ТotalComp Компании Кadiri (www.kadiri.com), программу iGreentree Employment System Компании Greenree Systems (www.greentreesystems.com), программу Workforce Сеntral Компании Кronos (www.kronos.com), программу НRmgr Компании Resource Management Software (www.rmshrmgr.com), программу Simpata (www.simpata.com), программу The Humanic HRMS (www.humanic.com) и многие другие.

Таким образом, из вышеизложенного можно сделать следующие выводы. От кадровых систем все активнее требуются управленческие и экспертные качества. Это подразумевает наличие развитых аналитических инструментов, удобных средств построения разнообразных отчетов, механизмов оповещения и т.п. В сфере управления персоналом все козыри остаются в руках отечественных разработчиков, поскольку адаптация западных пакетов к российской действительности (законодательству) - дело непростое, небыстрое и недешевое, и должны быть очень серьезные мотивы, чтобы отдавать предпочтение такому подходу. Развитие идет по пути наращивания возможностей отечественных кадровых продуктов и их объединения с продуктами международных Компаний (интегрированными системами управления предприятием и с системами управления финансами). Поскольку на рынке всегда присутствуют разные категории хозяйствующих субъектов (крупные, средние и малые предприятия), то аналогичные категории прослеживаются и в программном обеспечении. Поэтому при выборе кадровой системы необходимо в первую очередь определиться с задачами, которые предстоит решать службе персонала, чтобы далее производить отбор конкретных программ из соответствующей «весовой категории.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Под кадровым обеспечением системы управления персоналом понимается необходимый количественный и качественный состав ее работников.

Основная цель работы с кадрами управления - сформировать (на базе научно обоснованного подбора и расстановки управленческих работников, а также проведения ряда планомерных мероприятий организационного и воспитательного характера) цельный управленческий коллектив, способный решать сложные и разнообразные задачи современного производства.

Ряд экспертов по управлению персоналом считает, что будущие высшие администраторы придут из сферы управления человеческими ресурсами. По их мнению, управление персоналом (человеческими ресурсами) может оказаться критическим фактором, определяющим успех или неудачу организации, особенно в ближайшие 10-20 лет в связи со значительным возрастанием конкуренции. Профессионал в области управления человеческими ресурсами может стать поистине лидером будущего.

Зарубежная теория и практика накопили большой опыт в области управления персоналом, перенос которого на российскую почву должен быть критическим и осмотрительным. Главное должна учитываться та окружающая среда, в которой функционируют наши организации, а также те ценности, которые присущи той или иной нации и культуре.

В связи с этим при создании эффективной системы управления персоналом российских организаций необходимо учитывать следующее: в обществе, которое трансформируется, процесс обучения кадровиков и освоения ими новых методов управления должен стать осознанным и непрерывным; российские кадровики обязаны знать социокультурные особенности среды, в которой они работают, и то, чем она отличается от «остального мира»; отечественные специалисты по кадрам должны владеть основами зарубежной теории и практики управления и уметь соотносить их с реалиями российской культуры; ценя свой накопленный опыт, российские кадровики должны адаптировать его к имеющимся экономическим условиям с учетом новой западной технологии; не следует механически копировать зарубежные методы

управления персоналом.

Идеальная информационная система управления персоналом должна соответствовать уровню развития предприятия и ее кадровой политике. Она должна быть частью и средством организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, создание высокопрофессиональной команды, способной своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития предприятия. Эта система должна включать в себя управление процессами аттестации персонала, карьерного роста, обучения, мотивации, отбора персонала. Вот перечень важнейших задач, которые должна решать идеальная программа управления персоналом:

- аттестация (оценка) персонала, включая методики тестирования с полной психодиагностикой;

- хранение «профессиональной» истории каждого сотрудника, персонального «досье», многовариантный подбор кандидатов на вакантные места;

- обоснованное ранжированное формирование кадрового резерва, оценка управленческого потенциала сотрудников;

- систематическое кадровое планирование с возможностью перераспределения ресурсов, что помогает избежать дополнительного набора сотрудников;

- разработка программ развития персонала в целях решения не только сиюминутных, но и будущих задач предприятия на основе совершенствования систем обучения и карьерного продвижения сотрудников; формирование индивидуальных карьерных планов и карьерных «лестниц»;

- прогнозирование создания новых рабочих мест с учетом внедрения

современных технологий;

- выявление с помощью информационной системы негативных тенденций в организации (например, избыточной текучести кадров);

- оценка затрат на обучение, развитие персонала;

- диагностика мотивации, разработка мотивационных механизмов повышения заинтересованности и удовлетворенности сотрудников;

- создание современных систем подбора и отбора персонала, предусматривающих оптимизацию внутренних конкурсов (при этом задаются требования и система ищет подходящих кандидатов в базе, выдавая ранжированный список) и многокритериальный отбор;

- оптимизация расстановки кадров (по каждой кадровой позиции должна быть создана идеальная, а по каждому работнику - актуальная модель компетенции, причем при их сравнении система должна выдавать предложения по развитию качеств и отработке навыков сотрудника, а также предложения по его продвижению или ротации);

- проектирование новой штатной структуры подразделений и предприятия в целом (при этом было бы очень полезно, если бы система могла «оценивать» новую структуру, как с точки зрения финансовых расходов, так и с качественной стороны, то есть насколько она оптимальна), отслеживание организационных изменений во времени;

- анализ возрастной и любой другой структуры персонала (что облегчит разработку социальных программ, проведение организационных и культурных преобразований) и т. п.

И, наконец, кадровый учет, кадровое делопроизводство является неотъемлемой составной частью общего процесса управления предприятием.

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Абляев С.В. Управление человеческими ресурсами на основе компьютерных технологий / С.В. Абляев, Н.Н. Пушкарев. – М. : Финансы и статистика, 2006. – 176 с.

2. Грэхем Х.Т. Управление человеческими ресурсами : учеб. пособие / Х.Т. Грэхем, Р. Беннетт. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 598 с.

3. Десслер Г. Управление персоналом / Г. Десслер. – М. : Бином, 1997. – 432 с.

4. Евенко Л.И. Системы, стандарты, практика подготовки профессиональных менеджеров в зарубежных странах (программа МВА) / Л.И. Евенко. – М. : ЗАО «Книжный мир», 2008. – 200 с.

5. Журавлев П.В. Мировой опыт в управлении персоналом : обзор зарубежных источников / П.В. Журавлев, М.Н. Кулапов, С.А. Сухарев. – Екатеринбург : Деловая книга, 2008. – 232 с.

6. Журавлев П.В. Управление человеческими ресурсами: опыт индустриально развитых стран : учеб. пособие / П.В. Журавлев, Ю.Г. Одегов, Н.А. Волгин. – М. : Экзамен, 2006. – 448 с.

7. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации : учебник / А.Я. Кибанов. – М. : ИНФРА-М, 2007. – 638 с.

8. Кротова Н.В. Управление персоналом : учебник / Н.В. Кротова, Е.В. Клеппер. – М. : Финансы и статистика, 2006. – 320 с.

9. Музыченко В.В. Управление персоналом : учебник / В.В. Музыченко. – М. : Академия, 2008. – 528 с.

10. Пласкова Н.С. Экономический анализ : учебник / Н.С. Пласкова. – М. : Эксмо, 2007. – 704 с.

11. Резник С.Д. Персональный менеджмент : учебник / С.Д. Резник, Ф.Е. Удалов, С.Н. Соколов, В.В. Бондаренко. – М. : ИНФРА-М, 2007. – 622 с.

12. Скоробогатов И.Б. Совершенствование работы с кадрами в народном хозяйстве / И.Б. Скоробогатов. – М. : Экономика, 2008. – 439 с.

13. Чернов В.А. Финансовая политика организации : учеб. пособие / В.А. Чернов. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 247 с.

14. Шапиро С.А. Управление персоналом как вид предпринимательской деятельности / С.А. Шапиро. – М. : Альфа-Пресс, 2006. – 256 с.

15. Щекин Г. Организация и психология управления персоналом : учеб.-метод. пособие / Г. Щекин. – К. : МАУП, 2007. – 832 с.

16. Александрова Н.С. Особенности оценки эффективности деятельности персонала компании, действующей в условиях конкурентного рынка / Н.С. Александрова // Управление персоналом. – 2007. - № 15. – С. 43-45.

17. Бабинцев В.П. Формирование кадрового обеспечения государственной молодежной политики в регионе / В.П. Бабинцев, Т.И. Морозова, И.В. Бояринова // Управление персоналом. – 2008. - № 6. – С. 48-52.

18. Бражник М.В. Сравнительный анализ и практика применения методических подходов в рамках системы оценки квалификации и деловых качеств управленцев // Управление персоналом. – 2007. - № 9. – С. 65-70.

19. Говядкин И.Е. Информационные технологии в управлении персоналом / И.Е. Говядкин // Управление персоналом. – 2008. - № 1. – С. 60-62.

20. Зотов В. Организационные принципы предприятия / В. Зотов, Е. Ленский // Кадры. – 2007. - № 2. – С. 17-23.

21. Информационное обеспечение управления бизнесом // Проблемы теории и практики управления. – 2002. - № 1. – С. 122-127.

22. Ларионов И. Нижнекамскнефтехим / И. Ларионов // Рынок ценных бумаг. – 2006. – Выпуск 4. Рынок долгов. Россия. – С. 168-169.

23. Петрова, С.И. Квалификационные характеристики менеджеров различных уровней // Справочник экономиста. – 2004. - № 7. – С. 101-104.

24. Родина Л.А. Проблемы структурирования научного знания в аспекте систематизации управленческой информации / Л.А. Родина // Менеджмент в России и за рубежом. – 2007. - № 5. – С. 11-20.

Приложение А

**Некоторые понятия, используемые для характеристики персонала**

|  |  |
| --- | --- |
| Понятия | Характеристика понятий |
| Профессия | Род трудовой деятельности, занятий, требующих определенной подготовки (например, менеджер, психолог, социолог и др.) |
| Специальность | Вид занятий в рамках одной профессии; более узкая классификация рода трудовой деятельности, которая требует конкретных знаний, умений и навыков, приобретенных благодаря специальному образованию и обеспечивающих постановку и решение определенных классов профессиональных задач (например, менеджер по персоналу, менеджер по маркетингу, промышленный социолог и др.) |
| Специалисты | Работники, чей умственный труд отличается профессиональной содержательностью, сложностью и интеллектуальностью и требует для своего выполнения специальной подготовки в зависимости от уровня образования (высшее или среднее специальное образование). Работники этой категории разрабатывают на основе имеющихся у них специальных знаний, умений и навыков варианты решения отдельных конкретных, как правило, функциональных вопросов производственного или управленческого характера.  Классифицируются в соответствии с функциями управления и специальной подготовкой: инженеры, экономисты, бухгалтеры, юристы, технологи и др. |
| Квалификация | Различают квалификацию работы и квалификацию работника. В первом случае – это характеристика данного вида работы, устанавливаемая по степени ее сложности, точности и ответственности. Обычно определяется разрядом в соответствии с тарифно-квалификационным справочником. Имеет важное значение для установления тарифных ставок рабочим и должностных окладов служащим. Квалификация работника – это степень и вид профессиональной обученности, необходимые для выполнения конкретного вида работы. |
| Должность управленческая | Первичный структурный элемент в органах управления, определяемый установленными задачами, правами и ответственностью. В Квалификационном справочнике должностей руководителей, специалистов и других служащих содержится около 270 квалификационных характеристик должностей руководителей, специалистов, служащих. Наименования должностей являются основой разработки схем должностных окладов, штатных расписаний, должностных инструкций и других организационно-регламентирующих документов |

Приложение Б

**Квалификационная характеристика менеджера по персоналу**

**Должностные обязанности**. Организует работу с персоналом в соответствии с общими целями развития предприятия, учреждения, организации и конкретными направлениями кадровой политики для достижения эффективного использования и профессионального совершенствования работников. Обеспечивает укомплектование предприятия, учреждения, организации работниками необходимых профессий, специальностей и квалификации. Определяет потребность в персонале, изучает рынок труда с целью определения возможных источников обеспечения необходимыми кадрами. Осуществляет подбор кадров, проводит собеседования с нанимающимися ин работу, в том числе с выпускниками учебных заведений, с целью комплектования штата работников. Организует обучение персонала, координирует работу по повышению квалификации сотрудников и развитию их деловой карьеры. Доводит информацию по кадровым вопросам и важнейшим кадровым решениям до всех работников. Организует проведение оценки результатов трудовой деятельности работников, аттестаций, конкурсов на замещение вакантных должностей. Совместно с руководителями структурных подразделений участвует в принятии решений по вопросам найма, перевода, продвижения по службе, понижения в должности, наложения административных взысканий, а также увольнения работников. Разрабатывает систему оценки деловых и личностных качеств работников, мотивации их должностного роста. Консультирует руководителей разных уровней по вопросам организации управления персоналом. Принимает участие в планировании социального развития коллектива, разрешении трудовых споров и конфликтов. Составляет и оформляет трудовые договоры и контракты, ведет личные дела работников и другую кадровую документацию. Осуществляет руководство подчиненными сотрудниками.

**Должен знать**: законодательные и нормативные правовые акты, регламентирующие деятельность предприятия, учреждения, организации по управлению персоналом; законодательство о труде; основы рыночной экономики, предпринимательства и ведения бизнеса; конъюнктуру рынка рабочей силы и образовательных услуг; порядок ценообразования и налогообложения; основы маркетинга; современные концепции управления персоналом; основы трудовой мотивации и системы оценки персонала; формы и методы обучения и повышения квалификации кадров; порядок разработки трудовых договоров (контрактов); методы и организацию менеджмента; основы технологии производства и перспективы развития предприятия, учреждения, организации, структуру управления и их кадровый состав; основы общей и социальной психологии, социологии и психологии труда; основы производственной педагогики; этику делового общения; передовой отечественный и зарубежный опыт, в области управления персоналом; основы организации делопроизводства; методы обработки информации с применением современных технических средств, коммуникаций и связи, вычислительной техники; правила и нормы охраны труда.

**Требования к квалификации**. Высшее профессиональное образование (по специальности менеджмент) или высшее профессиональное образование и дополнительная подготовка в области менеджмента, стаж работы по специальности не менее двух лет.

Информационное обеспечение системы управления персоналом организации

Организация информации и обмена ею между структурными подразделениями системы управления персоналом

Управление информацией и информационными процессами в системе управления персоналом

Информация, необходимая для выработки решений в системе управления персоналом

Промежуточная информация

Выходная информация

Входная информация

Управление внемашинной информационной базой

Организация внемашинной информационной базы.

Разработка классификаторов информации. Разработка унифицированных документов

Управление внутримашинной информационной базой

Установление структурных связей между информационными объектами

Формирование информационных объектов

Управление информационными процессами (получением, передачей, обработкой, хранением и использованием информации)

Организация внутримашинной информационной базы. Установление состава и структуры баз данных и наборов данных

Оператив-ная информация

Нормативно-справочная информация

Организация информационных процессов, включая разработку схем документооборота

**Содержание информационного обеспечения системы управления персоналом организации**

1. 1 Щекин Г. Организация и психология управления персоналом : учеб.-метод. пособие / Г. Щекин. – К. : МАУП, 2007. – С. 130. [↑](#footnote-ref-1)
2. 1 Скоробогатов И.Б. Совершенствование работы с кадрами в народном хозяйстве / И.Б. Скоробогатов. – М. : Экономика, 2008. – С. 327. [↑](#footnote-ref-2)
3. 2 Щекин Г. Организация и психология управления персоналом : учеб.-метод. пособие / Г. Щекин. – К. : МАУП, 2007. – С. 130. [↑](#footnote-ref-3)
4. 3 Удалов Ф.Е. В одной должности – не более 7 лет / Ф.Е. Удалов // ЭКО. – 2008. - № 12. – С. 25. [↑](#footnote-ref-4)
5. 1 Кибанов А.Я. Управление персоналом организации : учебник / А.Я. Кибанов. – М. : ИНФРА-М, 2007. – С. 153. [↑](#footnote-ref-5)
6. 2 Бражник, М.В. Сравнительный анализ и практика применения методических подходов в рамках системы оценки квалификации и деловых качеств управленцев // Управление персоналом. – 2007. - № 9. – С. 66. [↑](#footnote-ref-6)
7. 1 Кибанов А.Я. Управление персоналом организации : учебник / А.Я. Кибанов. – М. : ИНФРА-М, 2007. – С. 154. [↑](#footnote-ref-7)
8. 1 Кибанов А.Я. Управление персоналом организации : учебник / А.Я. Кибанов. – М. : ИНФРА-М, 2007. – С. 155. [↑](#footnote-ref-8)
9. 1 Кибанов А.Я. Управление персоналом организации : учебник / А.Я. Кибанов. – М. : ИНФРА-М, 2007. – С. 157. [↑](#footnote-ref-9)
10. 2 Журавлев П.В. Управление человеческими ресурсами: опыт индустриально развитых стран : учеб. пособие / П.В. Журавлев, Ю.Г. Одегов, Н.А. Волгин. – М. : Экзамен, 2006. – С. 225. [↑](#footnote-ref-10)
11. 1 Кибанов А.Я. Управление персоналом организации : учебник / А.Я. Кибанов. – М. : ИНФРА-М, 2007. – С. 163. [↑](#footnote-ref-11)
12. 2 Резник С.Д. Персональный менеджмент : учебник / С.Д. Резник, Ф.Е. Удалов, С.Н. Соколов, В.В. Бондаренко. – М. : ИНФРА-М, 2007. – С. 227. [↑](#footnote-ref-12)
13. 1 Кибанов А.Я. Управление персоналом организации : учебник / А.Я. Кибанов. – М. : ИНФРА-М, 2007. – С. 164. [↑](#footnote-ref-13)
14. 1 Ларионов И. Нижнекамскнефтехим / И. Ларионов // Рынок ценных бумаг. – 2006. – Выпуск 4. Рынок долгов. Россия. – С. 168. [↑](#footnote-ref-14)
15. 1 Пласкова Н.С. Экономический анализ : учебник / Н.С. Пласкова. – М. : Эксмо, 2007. – С. 82. [↑](#footnote-ref-15)
16. 1 Шапиро С.А. Управление персоналом как вид предпринимательской деятельности. / С.А. Шапиро, А.Я. Шапиро. – М. : Альфа-Пресс, 2006. – С. 144. [↑](#footnote-ref-16)
17. 1 Резник С.Д. Персональный менеджмент : учебник / С.Д. Резник, Ф.Е. Удалов, С.Н. Соколов, В.В. Бондаренко. – М. : ИНФРА-М, 2007. – С. 295. [↑](#footnote-ref-17)
18. 1 Музыченко В.В. Управление персоналом : учебник / В.В. Музыченко. – М. : Академия, 2008. – С. 427. [↑](#footnote-ref-18)
19. 2 Евенко Л.И. Системы, стандарты, практика подготовки профессиональных менеджеров в зарубежных странах (программа МВА) / Л.И. Евенко. – М. : ЗАО «Книжный мир», 2008. – С. 56. [↑](#footnote-ref-19)
20. 3 Там же. – С. 57. [↑](#footnote-ref-20)
21. 4 Журавлев П.В. Мировой опыт в управлении персоналом : обзор зарубежных источников / П.В. Журавлев, М.Н. Кулапов, С.А. Сухарев. – Екатеринбург : Деловая книга, 2008. – С. 127. [↑](#footnote-ref-21)
22. 1 Журавлев П.В. Мировой опыт в управлении персоналом : обзор зарубежных источников / П.В. Журавлев, М.Н. Кулапов, С.А. Сухарев. – Екатеринбург : Деловая книга, 2008. – С. 130. [↑](#footnote-ref-22)
23. 2 Десслер Г. Управление персоналом / Г. Десслер. – М. : Бином, 1997. – С. 249. [↑](#footnote-ref-23)
24. 1 Десслер Г. Управление персоналом / Г. Десслер. – М. : Бином, 1997. – С. 251. [↑](#footnote-ref-24)
25. 2 Там же. – С. 253. [↑](#footnote-ref-25)
26. 3 Зотов В. Организационные принципы предприятия / В. Зотов, Е. Ленский // Кадры. – 2007. - № 2. – С. 19. [↑](#footnote-ref-26)