Лекция 4. Кадровое планирование. Кадровая служба организации

4.1. Цели, уровни и этапы кадрового планирования.
4.2. Задачи, функции и роли кадровых служб.
4.3. Состав и структура кадровой службы.

4.1. Цели, уровни и этапы кадрового планирования

Планирование можно рассматривать в двух аспектах. В широком смысле - это деятельность по выработке политики и стратегии организации и способов их реализации; в узком - по составлению официальных документов - планов.

Кадровое планирование – это направленная деятельность организации по подготовке кадров, обеспечению пропорционального и динамичного развития персонала, расчету его профессионально-квалификационной структуры, определению общей и дополнительной потребности, контролю за его использованием.

Планирование персонала является в большинстве случаев вторичным производным по отношению к общей системе внутрифирменного планирования, и планы по персоналу дополняют и конкретизируют иные виды планов и программ.

Цели:

- получить и удержать людей нужного качества и в нужном количестве,
- наилучшим образом использовать потенциал своего персонала,
- предвидеть проблемы, возникающие из-за возможного избытка или нехватки персонала.

Основные ***задачи*** кадрового планирования

1. *качественное планирование* потребностей в персонале определяет способности и знания, которыми должен обладать каждый сотрудник, чтобы соответствовать занимаемому им рабочему месту и правильно выполнять обусловленные данным местом задания.
2. *количественное планирование* потребностей в персонале определяет число сотрудников по категориям персонала, которые задействованы для выполнения четко определенных заданий.
3. разработка процедуры кадрового планирования, согласованной с другими его видами,
4. проведение в жизнь решений, способствующих успешному осуществлению стратегии организации,
5. содействие организации в выявлении главных кадровых проблем и потребностей при стратегическом планировании,
6. улучшение обмена информацией по персоналу между всеми подразделениями организации.

Кадровое планирование должно дать ответы на следующие вопросы:

- сколько работников, уровень квалификации, когда и где будут необходимы? (планирование потребности в персонале, расчет потребности),

- каким образом можно привлечь необходимый и сократить излишний персонал, учитывая социальные аспекты? (планирование привлечения или сокращения штатов),
- каким образом можно целенаправленно содействовать повышению квалификации кадров и приспосабливать их знания к меняющимся требованиям? (планирование кадрового развития),
- каких затрат потребуют планируемые кадровые мероприятия? (расходы по содержанию персонала).

Как и в обычном планировании, здесь существуют три группы методов:

1. ***Балансовые методы*** основываются на взаимной увязке ресурсов, которыми располагает организация, и потребностей в них в рамках планового периода. Если ресурсов по сравнению с потребностями недостаточно, то происходит поиск их дополнительных источников, позволяющих покрыть дефицит. Необходимые ресурсы можно привлекать со стороны, а можно находить в собственном «хозяйстве» путем его рационализации.

Невозможность по тем или иным причинам решить проблему дефицита персонала приводит к необходимости идти на снижение потребности либо на основе рационализации структуры персонала, либо на основе его сокращения.

Если же ресурсы имеются в избытке, то приходится решать обратную проблему - расширять их потребление или избавляться от излишков. Последнее может быть иногда целесообразным, например, чтобы не платить лишнюю заработную плату.

Баланс представляет собой двустороннюю бюджетную таблицу, в левой части которой отражаются источники ресурсов, а в правой - их распределение.

В балансе ресурсы обычно даются с выделением основных источников, что позволяет контролировать их движение. Распределение ресурсов осуществляется с учетом того, чтобы обеспечить выполнение производственных заданий, обязательств, создать необходимые резервы, реализовать программы развития.

При планировании персонала в основном применяются трудовые балансы, отражающие движение рабочей силы и использование календарного фонда времени.

2. ***Нормативный метод*** состоит в том, что в основу плановых заданий на определенный период (а соответственно и в основу балансов) кладутся нормы затрат различных ресурсов (в нашем случае - трудовых) на единицу продукции (в данном случае - рабочего времени, расхода фонда заработной платы и проч.).

К ***нормам труда*** относятся нормы выработки, времени, обслуживания, численности. Они устанавливаются для работников в соответствии с достигнутым уровнем развития техники, технологии, организации производства и труда. В условиях коллективных форм организации и оплаты труда могут применяться укрупненные комплексные нормы. По мере проведения аттестации, рационализации рабочих мест, внедрения новой техники, технологии осуществления организационно-технических мероприятий, обеспечивающих рост производительности труда, нормы подлежат обязательной замене новыми.

Норма времени - это величина затрат рабочего времени, установленная для выполнения работ и их отдельных элементов одним работником или группой работников определенной квалификации в данных организационно-технических условиях.

Нормы времени устанавливаются в человеко - минутах, человеко-часах или человеко-днях; они и включают нормы подготовительно-заключительного времени, нормы основного и вспомогательного времени, нормы времени на организационно-техническое обслуживание оборудования и других производственных объектов, перерывы, обусловленные технологией и организацией производства на отдых и личные надобности.

Норма выработки - это объем работы в натуральных единицах (штуках, метрах и проч.), который должен быть выполнен за единицу рабочего времени (смену, месяц и т.н.) одним работником или группой работников определенной квалификации. Ее разрабатывают по отношению к продукции, подлежащей количественному учету и контролю при систематичности выполнения соответствующих работ. Отношение фактического времени выполнения норм выработки к плановому характеризует степень интенсивности труда.

Норма обслуживания - это установленный объем работы по обслуживанию определенного количества объектов в течение того или иного времени в данных организационно-технических условиях, в том числе и при многостаночной работе.

Норма численности работников - это их число соответствующего профессионально-квалификационного состава, необходимое для выполнения определенных производственных и управленческих функций или объемов работ. С помощью таких норм определяются число работников, требующихся для обслуживания оборудования, рабочих мест, затраты труда по профессиям, специальностям, группам работ.

Разновидностью норм численности является ***норма управляемости***, показывающая, сколько работников может быть в подчинении у одного руководителя. Для высших уровней управления она составляет 3-5 человек, для средних - 8-10, для низовых - 12-15 человек.

Нормы могут устанавливаться на неопределенный срок - до пересмотра и временно.

Нормативный метод планирования используется как самостоятельно, так и в качестве вспомогательного по отношению к балансовому. Чаще всего нормы в организации бывают индивидуальными применительно к отдельным подразделениям и рабочим местам, однако встречаются и групповые, предназначенные для однотипных рабочих мест в различных подразделениях.

Нормирование ресурсов осуществляется тремя основными ***способами***: отчетно-статистическим, опытно-производственным и аналитнко-расчетным.

При *отчетно-статистическом способе* фактические результаты сопоставляются с затратами времени, на основе чего определяется его удельный расход. Недостаток этого способа состоит в том, что результат оказывается усредненным и полученные нормы далеко не полностью отражают реальные возможности людей, поскольку фактически узакониваются любые потери и нерациональное использование времени.

Опытно-производственный способ нормирования основывается на хронометраже операций, выполняемых наиболее опытными и подготовленными работниками, оценке и

обобщении полученных данных, что в целом и создает необходимую основу для расчета искомых норм.

Наконец, *аналитико-расчетный способ* определения норм исходит из физиологических потенций человеческого организма, выявленных на основе специальных медико-биологических исследований.

3. **М*атематико-статистические методы*** сводятся к оптимизационным расчетам на основе различного рода моделей. К простейшим моделям относятся статистические, например, корреляционная модель, отражающая взаимосвязь двух переменных величин. Исходя из нее можно с определенной степенью вероятности предсказать наступление события Б, если произошло связанное с ним событие А. Например, зная средний показатель текучести кадров, можно рассчитать их будущую численность на соответствующую дату.

Методы *линейного программирования* позволяют путем решения системы уравнений и неравенств, связывающих ряд переменных показателей, определять их оптимальные величины во взаимном сочетании. Это помогает по заданному критерию выбрать наиболее подходящий вариант функционирования или развития объекта управления, например, распределения работников, позволяющего с одной стороны, наиболее полно обслужить всех клиентов, а с другой стороны, сделать это при минимальных затратах.

Виды планов по персоналу

Процесс планирования находит свое логическое завершение в плане. ***Планом*** называется официальный документ, в котором отражаются прогнозы развития организаций и отдельных сторон ее деятельности (в данном случае - персонала) в будущем; промежуточные и конечные задачи; и цели, стоящие перед ней и ее отдельными. подразделениями в соответствующей сфере; механизмы координации текущей деятельности и распределения ресурсов; стратегий на случай чрезвычайных обстоятельств.

Существует три основных ***типа планов***.

1. ***планы - цели,*** представляющие собой набор качественных и количественных характеристик желаемого состояния объекта управления и его отдельных элементов в будущем, которые, однако, никогда не связываются ни с конкретным способом достижения, ни с необходимыми для этого ресурсами. Планы-цели используются при больших сроках либо при принципиальной непредсказуемости конкретных событий в будущем, что обусловливает их неопределенность. В планировании персонала этот вид планов не имеет практического значения,
2. ***планы для повторяющихся действий***, предписывающие их сроки, а также; порядок осуществления в стандартных ситуациях. В планировании персонала это могут быть, например, графики работы и схемы расстановки работников по рабочим местам при заменах,
3. ***планы для неповторяющихся действий***, составляемые для решения специфических проблем, возникающих в процессе развития и функционирования организации. Такие планы могут иметь в виду программы, например по улучшению условий труда.

По срокам выполнения планы принято делить на ***долгосрочные*** (свыше 5 лет), относящиеся в основном к категории планов-целей; ***среднесрочные*** (от года до пяти лет),

выполняемые в виде различного рода программ; ***краткосрочные*** (до года), имеющие форму бюджетов, сетевых графиков и проч. Разновидностью краткосрочных планов являются оперативные, составляемые на срок от одной смены до одного месяца.

Для разработки ***оперативного плана*** работы с персоналом необходимо с помощью разработанных анкет собрать следующую информацию:

- сведения о постоянном составе персонала (имя, отчество, место жительства, возраст, время поступления на работу и др.),
- данные о структуре персонала,
- текучесть кадров,
- потери в следствии различных причин,
- данные о продолжительности рабочего дня (полностью или частично занятые, работающие в одну, несколько или ночную смену, продолжительность отпусков),
- данные о производительности труда,
- заработная плата рабочих и служащих, ее структура,
- данные об услугах социального характера, предоставляемые государством и общественными организациями.

4.2. Задачи, функции и роли кадровой службы.

Для процветания организации необходимо постоянное внимание к решению пяти ключевых задач:

1) выбрать (корректировать) сферы деятельности;

2) подобрать необходимых специалистов;

3) организовать их работу с максимальной результативностью;

4) правильно определить цели организации;

5) выбрать эффективную программу развития персонала.

Эти задачи решают наравне с другими подразделениями кадровые службы.

В последнее десятилетие ученые во многих странах отмечают изменение роли кадровых служб в организациях. В нашей стране роль кадровых служб изменилась коренным образом в связи с изменением экономических и социально-политических отношений. Изменилось и требование к уровню образования кадров: у работника должно быть «основательное образование», которое позволит ему за короткий срок освоить рабочее место, нести ответственность за порученное дело.

<u>Задачи кадровых служб</u>

Люди — наш самый главный ресурс. Новая кадровая технология — главный источник позитивных перемен в организации. Управление человеческими ресурсами - главная функция любой организации (туристической фирмы, корпорации, банка и других юридических лиц). Политика организации меняется на глазах — от технократического подхода к определению будущих потребностей людей и развитию их потенциала. В последнее время кадровая служба по сравнению с другими подразделениями приобретает первостепенное значение в работе организаций, поскольку от ошибок при подборе кадров

во многом зависит судьба самой организации.Заместителя руководителя по кадрам фактически можно считать вторым человеком в организации по влиянию и по значимости его работы, а главное - по результатам труда.Главная задача кадровых служб - документальное оформление и управление трудовыми отношениями таким образом, чтобы достичь всех целей, запланированных в организации. То есть организации нужен не просто персонал, а работники, способные достигать поставленных целей.

Основными задачами кадровых служб являются:1) определение численности во всех структурных подразделениях организации;2) заполнение всех вакансий лучшими специалистами;3) документальное оформление трудовых отношений;4) определение уровня соответствия каждого работника занимаемой должности (работе);5) снижение уровня несоответствия работников поставленным задачам;6) подбор в резерв лучших работников;7) постоянное повышение квалификации работников.8) обеспечение всех участков производства рабочей силой;9) прогноз потребности кадров исходя из стратегии развития организации;10) создание системы мотивации работников на высокопроизводительный труд;11) управление дисциплинарными отношениями;12) оценка кадров и проведение необходимых перестановок кадров;13) организация подготовки кадров;14) организация переподготовки кадров;

15) подготовка руководящих кадров, повышение, передвижение по службе;16) определение заработной платы и льгот в целях привлечения, закрепления, сохранения кадров;17) подбор работников, способных решать поставленные задачи в организации.

Функции кадровой службы**.**

Во многих странах мира в последнее десятилетие серьезно пересматриваются значение кадровых служб, их функции. Этот процесс особенно усиливается в условиях, когда у организации, работающей в нестабильной обстановке, накапливаются экономические трудности. Кадровые службы приобретают новые функции под воздействием таких факторов, как рыночные отношения, частная собственность, постоянная инфляция, быстро меняющееся законодательство, смена ценностных ориентации людей.

Кадровая служба выполняет две функции: управление трудовыми отношениями и оформление трудовых отношений.

Управление трудовыми отношениями включает следующие функции:1) формирование резерва персонала;2) мониторинг рынков труда;3) безошибочный подбор кадров;4) адаптация персонала;5) ежегодная оценка персонала;6) управление дисциплинарными отношениями;7) оплата труда;8) управление карьерой;9) подготовка кадров;10) переподготовка кадров;11) перестановка кадров.

Оформление трудовых отношений включает около 40 видов деятельности, среди которых следующие.1. Подготовка кадровых приказов.2.Оформление форм обязательной первичной учетной документации по учету труда и его оплаты. Это документы.3. Оформление и учет трудовых книжек и вкладышей. 4. Ознакомление работников с приказами под расписку.5. Ведение личных дел.6. Консультирование сотрудников.7. Составление описи дел, формирование дел в архив.8. Оформление документов для назначения пособия детям.9. Переписка со сторонними организациями.10. Составление и корректировка графика отпусков.11. Оформление и заполнение листков нетрудоспособности.12. Предоставление справок с места работы.13. Оформление документов при изменении фамилии.14. Оформление пенсионных дел.15. Составление отчетов.16. Работа с центрами занятости.17. Оформление документов малообеспеченным

семьям.18. Оформление ходатайств, характеристик, гарантийных писем.19. Выписка пропусков.

4.3. Состав и структура кадровой службы.

Структура современной кадровой службы определяется ее функциями и ориентирована на поставленные задачи. Организационная структура отдела кадров, близкая к идеальному варианту, включает в себя ряд секторов, соответствующих основным функциям подобных подразделений. Чаще всего это сектор найма рабочей силы, сектор подготовки и продвижения персонала, сектор стимулирования и оплаты труда, сектор оценки кадров, сектор трудовых отношений, сектор профориентации и адаптации, сектор стратегического управления персоналом, сектор охраны труда и техники безопасности. В организациях с небольшой численностью каждую кадровую функцию или даже две-три выполняет один работник. В частных компаниях с численностью в несколько человек данные функции совмещены в лице основного руководителя предприятия. В крупных фирмах (корпорациях) численность кадровой службы определяется из расчета 1 работник отдела персонала на 130-150 работников. Однако расчет потребности в специалистах кадровых подразделений лучше всего делать исходя из задач, поставленных перед службой (объема работ) и на основе часовых нормативов, рассчитанных на выполнение отдельных функций.

Профессия работника службы персонала становится одной из важнейших в организации, и ее уже не может занимать любой дисциплинированный специалист, это должен быть профессионал, имеющий специальную подготовку. В выполнение кадровых функций должны быть максимально вовлечены линейные руководители (менеджеры). У каждого линейного руководителя должна быть собственная стратегия управления человеческими ресурсами. В ее выработке им должны помогать работники службы управления персоналом, выступающие как советники, внутренние консультанты.

Основным документом, регламентирующим деятельность кадровой службы, как и любого другого подразделения в структуре организации, является «Положение об отделе кадров или кадровом управлении». Положение определяет назначение и место данного подразделения в организации, его структуру, основные функции и задачи управления, права, ответственность и формы поощрения работников подразделения. Положение должно быть разработано и подписано руководителем кадровой службы, согласовано с компетентными должностными лицами и утверждено руководителем организации с указанием даты и скреплением печатью. Содержание данного документа доводится до сотрудников под расписку с указанием даты ознакомления.

«Положение об отделе кадров» необходимо далее дополнить разработкой должностных инструкций по каждой должности, представленной в его штатном расписании. Данный документ регламентирует назначение и место работника в его структуре, определяет его функциональные обязанности, права, ответственность и формы поощрения. Наиболее типичным для кадровых служб предприятий среднего размера является на сегодня наличие 5-6 специалистов, имеющих экономическое, психологическое и юридическое образование и отвечающих за такие направления работы подразделения как планирование потребности в персонале (разработка штатного расписания предприятия) и регулирование вопросов заработной платы, подбор и развитие персонала, разрешение трудовых споров и конфликтов.

Для повышения эффективности современное кадровое подразделение должно работать на базе информационных технологий. Процессы обработки массивов информации, связанные с контролем за человеческими ресурсами предприятия, невозможны в настоящее время без специализированных компьютерных программ. Это могут быть:

1. многофункциональные экспертные системы, позволяющие проводить профессиональный отбор кадров, аттестацию конкретных работников;
2. экспертные системы для группового анализа, выявляющие тенденции развития отдельного подразделения и организации в целом;
3. комплексные системы управления персоналом, позволяющие формировать и вести штатное расписание, хранить полную информацию о сотрудниках, отражать движение кадров внутри фирмы, рассчитывать заработную плату.

Наибольшую популярность сегодня приобрели такие программные продукты как программная система "БОСС-кадровик", которая относится к классу систем управления персоналом (Human Resource Systems) и решает задачу централизованного управления человеческими ресурсами предприятия, включающую в себя:

- планирование структурной организации, штатных расписаний и кадровой политики;

- ведение оперативного учета движения кадров;
- ведение административного документооборота по персоналу и учету труда;
- планирование фондов рабочего времени и учет их использования;
- учет труда и расчет заработной платы;
- учет и разнесение затрат на оплату труда персонала в общей номенклатуре затрат предприятия;
- предоставление статистической отчетности по труду и налоговой отчетности в государственные органы;
- подбор персонала на руководящие должности;
- ведение учета кадрового резерва и мобильного персонала;
- анализ материалов аттестации и повышения квалификации работников;
- поиск специалистов на рынке труда;
- ведение архивов без ограничения срока давности и многое другое.

ПС «БОСС-кадровик» успешно работает на предприятиях различного масштаба: от средних размеров организаций до крупных производственных и холдинговых структур, имеющих штат сотрудников, исчисляемый несколькими тысячами или десятками тысяч.

Кадровики активно работают и с программой «1С:Предприятие. Зарплата и кадры», которая предназначена для автоматизации расчета заработной платы и ведения кадрового учета на предприятиях различного типа финансирования и форм собственности. Она позволяет не только автоматизировать расчет заработной платы, но и организовать учет сотрудников, регистрировать служебные перемещения, получать статистические справки по кадровому составу. Универсальность системы позволяет реализовать любой подход к решению этих задач и получать любые отчетные документы.

Основные функциональные возможности:

- Разработка всех необходимых отчетов и документов;

- Расчет заработной платы с учетом различных систем оплаты труда;
- Учет отработанного времени;

- Учет северных и районных особенностей;
- Кадровый учет и штатное расписание;
- Автоматизация кадрового учета и штатного расписания;
- Учет специфики бюджетных организаций.

Контрольные вопросы

1. Перечислите основные функции кадровых служб?
2. Почему вопросами определения наиболее стимулирующей системы оплаты труда должны заниматься кадровые службы?
3. Как современные информационные технологии могут повысить эффективность работы кадровых служб?
4. Когда появляется необходимость выделения кадровой службы в структуре предприятия?
5. Для чего необходимо вести статистику человеческих ресурсов?
6. Какие издержки на рабочую силу, по Вашему мнению, могут привести предприятие в убыточное состояние в случае неконтролируемого инвестирования средств?

Практикум

Задание 4.

1. Прочитайте представленную ниже ситуацию.
2. Проведите анализ ситуации, ответив письменно на следующие вопросы:

А) Какие функции входят в обязанности кадрового управляющего, исходя из предлагаемой ситуации. Какие функции не описаны в данном кейсе.

Б) С какой проблемой столкнулся кадровый управляющий. Что бы Вы предложили для повышения эффективности работы кадрового отдела.

Ситуация. Кадровый управляющий и проблемы, с которыми он столкнулся.

В 7.30 утра в понедельник Николай Звегинцев, заместитель директора по кадрам фабрики «Восток» Текстильного Комбината вывернул на автостраду с дороги от своего загородного дома и устремился на работу. Стоял прекрасный день, солнце сияло на ярком небосклоне, дул легкий бриз. Фабрика находилась в 10 километрах от дома, и 10-минутное путешествие давало Николаю возможность спокойно обдумать свои дела и проблемы.

Комбинат состоял из 5-фабрик: одной по производству нити, двух вязальных и еще двух ткацких. Текстильный имел весомую репутацию в стране за качественную продукцию спортивной мужской одежды. Центральный офис компании располагался в районе двух головных фабрик, три остальных находились в 150 километров от центра. В штате каждой из фабрик находилось от 70 до 100 сотрудников. В административном офисе работало 250 человек.
Николай начинал свою карьеру на ткацкой фабрике «Заря», придя туда сразу после текстильного техникума. В течение двух лет двух лет он быстро продвинулся от рядового бригадира до мастера ночной смены, заслужив репутацию организатора за свою способность создавать «устойчивые команды», кроме того на него никогда не поступали жалобы ни от коллег, ни со стороны. Несмотря на то, что показатели производительности

труда на его участке не были выдающимися, многие сослуживцы ставили ему в заслугу успешную организацию работы фабрики, которая не давала повода для создания профсоюзного движения в целях борьбы за права работников. В результате он получил назначение на пост заместителя начальника кадровой службы.
Быстрое продвижение Николая было замечено в администрации Текстильного Комбината. Петр Петрович Дубовицкий – вице-президент компании по кадровым вопросам содействовал переводу Николая Звегинцева на вязальную фабрику, где наблюдались некоторые проблемы с персоналом, оставив за ним те же полномочия. Через шесть месяцев его сделали кадровым управляющим в связи с неожиданной просьбой предыдущего заместителя по кадровым вопросам фабрики об отставке. Николаю удалось справиться с основной частью проблем и он принялся за разработку первой программы, направленной на улучшение работы кадровой службы.
Николай находился в прекрасном настроении. Его машина набирала скорость. Он сказал сам себе: «Сегодня я по-настоящему возьмусь за дело». Он стал перебирать в уме свои планы на день: сначала один проект, затем другой, пытаясь остановиться на главном. Наконец, он решил, что наиболее важной в данной ситуации должна стать программа «Управление по результатам». Он вспомнил, что Дубовицкий интересовался в пятницу как продвигаются дела с ее внедрением. Николаю давно было поручено заняться проработкой условий использования положительных моментов новых управленческих технологий, в частности элементов системы управления по результатам. Это могло бы, по его мнению, способствовать разрешению жалоб работников, поступавших либо в связи с неумелым руководством на местах, либо с плохими условиями труда, или же просто из-за отсутствия нормального морально-психологического климата и общения в коллективе. Были и еще некоторые проекты, которые сразу не всплывали в уме, но Николай был настроен упорядочить их после обеда, а может даже и в первой половине дня.

«Ну, что старина, сегодня тот самый день, когда ты по-настоящему начнешь раскручивать запланированное» – сказал он сам себе. Поток его мыслей был приостановлен, когда он въехал на место стоянки. Он понял, что что-то не в порядке на работе, увидев у входа в погрузочный цех Ивана Столярова, заведующего складскими помещениями. На приветствие Николая, он ответил сухо, добавив, что принятый новичок не появился сегодня на работе. «Он тебе что-нибудь сообщил» – спросил Николай. - «Нет» - ответил Столяров. Николай начал постепенно заводиться. - «Эти грузчики считают, что мы принимаем как должное, что если их нет на работе, значит, нет, и что вовсе не обязательно в этом случае позвонить сюда и объяснить свое отсутствие. Наоборот, это мы должны созвониться с ними». Столяров промолчал, а потом все-таки спросил: «Ну, хорошо, а есть ли возможность найти сейчас другого человека. Мне надо разгрузить две машины». Николаю ничего не оставалось делать, как пообещать, направляясь в свой кабинет, что он перезвонит ему через полчаса для уточнений по ситуации.

Когда он зашел в свой кабинет, он увидел нескольких фабричных работников, столпившихся вокруг его секретарши Оли. Они жаловались на ошибки в начислении их зарплаты. После проверки личных дел и переговоров с бухгалтерией Николай обнаружил, что расчеты делались неправильно, без учета специальной доплаты, введенной по инициативе кадрового подразделения в начале этого года. В конечном итоге ему удалось уладить это дело.

Наконец он сел за свой стол, находившийся напротив стола Оли и двух других специалистов подразделения. Один из них передал ему огромную пачку корреспонденции. Николай принялся распечатывать письма. Зазвонил телефон. Это был фабричный менеджер с просьбой подыскать для него нового секретаря. Пока он выслушивал жалобы менеджера на бывшую секретаршу, он вспомнил о своем обещании найти грузчика и

попытался созвониться с парой мастеров участков, чтобы узнать, не найдется ли у них свободного работника помочь Ивану Столярову в складских помещениях. Однако, его поиск приостановил один из специалистов, попросивший перепроверить несколько приказов об увольнении. Пока он пытался сосредоточиться над решением появившихся проблем с уволенными, снова зазвонил телефон. Это был Петр Дубовицкий, который интересовался, сделано ли что-нибудь по поводу той шумихи с жалобами подчиненных. Николаю пришлось ответить, что у него не было времени заняться этим, но он обязательно разберется. Последовало еще несколько вопросов и в завершение Петр Петрович потребовал от Звегинцева не откладывать больше решение проблемы жалоб. Николай тяжело вздохнул и повесил трубку. Секретарь принесла бумаги по вопросам изменения квалификационных разрядов для некоторых работников на подпись. В это время в кабинет зашло несколько человек, ищущих работу и откликнувшихся на объявление о вакансиях, которое компания опубликовала на прошлой неделе. Интервьюирование проходило шумно и суматошно. Николай решил помочь. Когда он беседовал с одним из кандидатов, зашел фабричный инженер Константин Федорович Петров, который любил поболтать, выпить чашечку кофе в их отделе. Он собирался выйти на пенсию и заглянул в «Кадры», чтобы поговорить о тех пенсионных льготах, которые он получит от компании. Он также в красках описал футбольный матч, на котором он побывал в это воскресенье.

Было уже 10.45, время идти на планерку. Там собирались обсудить вопросы контроля качества, что не представляло интереса для Николая, но директор фабрики требовал присутствия всех начальников подразделений на таких собраниях.

На обед Николай пошел с одним из друзей, который позвонил ему час назад, с просьбой о встрече для обсуждения одного бизнес предложения.

Когда Николай вернулся в кабинет, там продолжалась работа по отбору кандидатур. Он вновь вспомнил о грузчике, но было уже поздно. Тогда он решил заняться жалобами. Но тут позвонил мастер, чтобы обсудить потребность цеха в нескольких дополнительных работниках. Ему требовались опытные люди, а не те «неумехи», которых им подобрало управление кадрами. Николай вышел в соседнюю комнату, чтобы утолить жажду. По дороге он заметил, что несколько личных дел, которые находятся в конфиденциальном хранении, вынуты кем-то из шкафа и лежат в открытом доступе. Время шло, а Николай все никак не мог взяться за жалобы. Это начало его сильно раздражать.

В 17.35 кадровый управляющий с ткацкой фабрики позвонил по поводу работников, которыми Николай занимался, когда работал на этой фабрике. Когда они закончили обсуждение было уже 18.20 и он был единственным, кто оставался в это время в офисе.

Задание 5.Опишите технологию применения информационных технологий в кадровой службе. Покажите возможности повышения эффективности работы кадровиков. Какие задачи можно решать быстрее? (не менее 2 страниц)