Тема вебинара

Система управления персоналом: приемы, методы, технологии, процедуры работы с кадрами

Ведущий вебинара: Запорожцев Петр Викторович, к.с.-х.н., руководитель службы такси «Максим», г. Волгоград

Вопросы вебинара:

1. Организационное проектирование системы управления персоналом.

2. Цели и функции системы управления персоналом.

3. Организационная структура системы управления персоналом.

4. Кадровое и делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом.

5. Информационное и техническое обеспечение системы управления персоналом.

6. Нормативно-методическое и правовое обеспечение системы управления персоналом.

Организационное проектирование системы управления персоналом

- *Организационное проектирование системы управления персоналом* — процесс разработки проектов организации систем управления персоналом организаций.
- Проектирование системы управления персоналом нельзя отделить от проектирования системы управления организацией, так как первая включает не только функциональные подразделения, занимающиеся работой с персоналом, но и всех линейных руководителей — от директора до бригадира, а также руководителей функциональных подразделений, выполняющих функции научно-технического, производственного, экономического руководства, управления внешними хозяйственными связями и персоналом.
- Одним словом, система управления персоналом является стержневой основой системы управления организацией.

- Системный подход к разработке проектов систем управления всех уровней иерархии позволяет комплексно подойти к решению данной проблемы.

- Проектируются все функциональные и целевые подсистемы, подсистемы обеспечения управления, подсистема линейного руководства, все составляющие их элементы:

функции, оргструктура и технология управления, кадры, информация,

методы и технические средства управления, управленческие решения.

- Проектируются взаимосвязи этих компонентов целостной системы между собой внутри системы, а также с внешней средой.

В общем виде проект системы управления организации состоит из технико-экономического обоснования (ТЭО), целесообразности и необходимости совершенствования системы управления, задания на оргпроектирование (ЗО), организационного общего проекта (ООП), организационного рабочего проекта (ОРП).

Приведем краткую характеристику этапов организационного проектирования

- **Технико-экономическое обоснование (ТЭО)**

Технико-экономическое обоснование (ТЭО) целесообразности
и необходимости совершенствования системы управления предназначено для обоснования производственно-хозяйственной
необходимости и технико-экономической целесообразности совершенствования системы управления организации.

Включает следующие разделы: введение, характеристика существующих производственной системы и системы управления, цели и критерии совершенствования системы управления, ожидаемые технико-экономические результаты совершенствования системы управления, выводы и предложения.

Характеристика существующей производственной системы и системы управления

- ***Основным разделом этого этапа является «Характеристика существующей производственной системы и системы управления»,***

он включает следующие данные: характеристику производственной системы организации и ее основных элементов (кадры производства, средства труда, предметы труда, методы организации производства, технологию производства, производственные функции, производственную структуру, продукцию);

Характеристику системы управления организации и ее составных частей (подсистемы линейного руководства, целевых, функциональных, обеспечивающих подсистем):

- кадры управления, технические средства управления, информация, методы организации управления, технология управления, функции управления, оргструктуры управления, управленческие решения;

- перечень и характеристику недостатков, резервов, узких мест в производственной системе и системе управления (в том числе по отдельным составляющим их элементам);

- оценку производственных потерь, возникающих из-за недостатков в производственной системе и системе управления в целом, и по составляющим их элементам;
- степень ухудшения технико-экономических и социальных показателей деятельности.

Данный раздел включает результаты обследования существующей производственной системы и системы управления организации.

Задание на оргпроектирование системы управления (ЗО) является исходным документом для разработки проекта совершенствования системы управления организации.

В состав ЗО рекомендуется включать следующие разделы:

- основание для разработки проекта совершенствования системы управления, цель разработки проекта, результаты анализа состояния производства и управления организации, требования к построению системы управления организации, предложения по совершенствованию производственной системы и системы управления, технико-экономические результаты разработки и внедрения проекта совершенствования системы управления;
- состав, содержание и организацию работы по разработке и внедрению проекта;
- порядок приемки проекта совершенствования системы управления организации;
- источники информации, используемые при разработке проекта.

Важнейшим разделом этапа ЗО является раздел «Требования к построению системы управления организации», который содержит формулировку требований к системе управления в целом, а также к подсистемам и элементам системы управления.

Здесь излагаются важнейшие закономерности, принципы и правила построения системы управления и отдельных ее частей (подсистем, элементов).

В разделе приводятся требования к качеству выполнения функций системы.

В разделе «Предложения по совершенствованию производственной системы и системы управления» приводятся направления совершенствования специализации производства и производственной структуры организации.

Особое внимание отводится рассмотрению предложений по совершенствованию системы управления, в том числе по совершенствованию функционирования отдельных подсистем.

При этом предложения должны включать направления развития всех элементов каждой из подсистем.

- ***Организационный общий проект системы управления организацией (ООП)***

разрабатывается на основе утвержденного ЗО на систему управления организации.

Документация этой стадии проектирования должна состоять из пяти частей: общесистемной документации, документации подсистемы линейного руководства, документации целевых подсистем, документации функциональных подсистем и документации подсистем обеспечения.

К общесистемной документации относятся ведомость документов проекта, проект специализации организации и цехов основного производства, схема проектируемой производственной структуры с описанием, схема организационной структуры

управления с описанием, основной стандарт организации на систему управления, пояснительная записка к проекту, проект плана мероприятий по подготовке к внедрению проекта, расчет ожидаемого экономического эффекта от внедрения проекта.

Основным содержанием пояснительной записки являются :

- проектные решения по совершенствованию
- управления, которые содержат материалы по
- рационализации функционирования подсистемы
- линейного руководства, целевых, функциональных,
- обеспечивающих подсистем по элементам каждой
- подсистемы.

Расчет ожидаемого экономического эффекта от внедрения проекта включает следующие данные:

- исходные данные для расчета экономической эффективности;

Документация подсистемы линейного руководства, функциональных, целевых подсистем и подсистем обеспечения управления включает основной стандарт организации на соответствующую подсистему, положения о должностных лицах дирекции и о подразделениях

Организационный рабочий проект системы управления организации (ОРП)

Организационный рабочий проект системы управления организации (ОРП) разрабатывается на основе утвержденного ООП системы управления организаций.
Цель рабочего проекта — разработка рабочей документации, необходимой для внедрения системы управления, проведения приемосдаточных работ, а также обеспечения нормального функционирования системы управления организации.

Рабочая документация стадии рабочего проектирования должна состоять, по аналогии с ООП, из пяти частей: общесистемной документации, документации подсистемы линейного руководства, документации целевых подсистем, документации функциональных подсистем, документации подсистем обеспечения

Этап внедрения проекта совершенствования системы управления включает стадии

- материально-технической подготовки,
- профессиональной подготовки управленческих
- работников, социально-психологической
- подготовки работников организации, разработки системы стимулирования внедрения проекта,
- опытного внедрения и внедрения проекта,
- контроля за ходом внедрения, расчет фактического
- экономического эффекта от внедрения проекта,
- проведения приемосдаточных работ.

Материально-техническая подготовка к внедрению проекта начинается на стадии общего проектирования и заключается в подготовке к проведению работ по строительству или перестройке отдельных помещений, закупке, монтажу и наладке технических средств управления, предусмотренных проектом.

Профессиональная подготовка управленческих работников заключается в обучении, переподготовке и повышении квалификации работников аппарата управления для работы в новых условиях функционирования системы управления

- Социально-психологическая подготовка работников управления состоит в проведении бесед и лекций среди управленческого и производственного персонала организации для разъяснения необходимости и эффективности намечаемой перестройки производственной системы и системы управления организации.

- Разработка системы стимулирования внедрения проекта заключается в формировании на период внедрения специальных положений о материальном и моральном поощрении участников внедрения проекта.

- В качестве источника финансирования расходов по внедрению могут использоваться себестоимость продукции или прибыль.

- Опытное внедрение и внедрение осуществляются в соответствии со сводным планом мероприятий по внедрению проекта, утвержденным на стадии разработки ОРП.

- Опытное внедрение отдельных мероприятий может начинаться на стадии ООП. Начало, сроки и состав комиссии по приемке результатов внедрения конкретного мероприятия определяются приказом заказчика, согласованным с разработчиком. Контроль за ходом внедрения осуществляется руководством организации, а также ответственными исполнителями от заказчика и исполнителем по отдельным подсистемам системы управления.

- Расчет фактического экономического эффекта от внедрения проекта содержит уточняющий расчет экономической эффективности, осуществляемый на стадии рабочего проектирования.

- Приемку системы осуществляет приемочная комиссия, состоящая из представителей заказчика, исполнителя и вышестоящей организации.
  По окончании работы комиссии по приемке составляется акт о внедрении проекта, к которому прилагаются протоколы работы приемочной комиссии.

Цели и функции системы управления персоналом

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

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

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

- *И хотя в качестве главной цели обозначена*
- *прибыль организации, отправным моментом в*
- *методологии управления персоналом стало*
- *осознание того факта, что одним из важнейших*
- *условий реализации этой цели является*
- *удовлетворение социальных потребностей*
- *человека на производстве.*

- Система целей является основой определения состава функций управления. Первоначальным этапом формирования функций служит выявление их объектов и носителей.

- При формировании состава и содержания функций нужно иметь в виду следующее. Тенденции развития управления персоналом говорят о приоритетности передачи большого объема функций по управлению людьми непосредственным руководителям того или иного коллектива.

- Но при этом следует обеспечить получение руководителями необходимой консультативной, методической помощи со стороны службы управления персоналом, чтобы руководители выполняли функции, к которым профессионально готовы. В противном случае это ведет к превалированию автократических (авторитарных) подходов к формированию стиля и методов руководства.

- Неразвитость кадровых служб, неподготовленность руководителей к управлению персоналом будут неизбежно сказываться на общей управленческой философии и культуре организации, на общем моральном климате в коллективе, не говоря уже о взаимоотношениях руководителей со своими сотрудниками.

- Необходимо отметить, что в последние годы все большее число отечественных организаций используют в своей практике международный опыт управления персоналом, который во многом обогащается российской спецификой.

Этому способствует тот факт, что в настоящее время многие отечественные консалтинговые, учебные и производственные организации активно занимаются обобщением и совершенствованием методологии и практики управления персоналом.

Важным вопросом в этой связи является структуризация функционального разделения труда.

По данным литературы и оценкам специалистов, общая численность сотрудников службы управления персоналом составляет примерно 1,0—1,2% общей

численности коллектива.

Следует подчеркнуть, что роль и организационный статус службы управления персоналом во многом определяются уровнем организационного, финансового развития организации и позицией ее руководства.

- ***В развитии*** функциональных особенностей управления персоналом проявляются следующие достаточно устойчивые тенденции, сформировавшиеся **в последние годы**:

выделение практически всех функциональных направлений, охватывающих комплекс проблем управления персоналом.

Причем этот полный охват наблюдается в организациях различных размеров и различных финансовых возможностей;

широкое развитие внешних консультативных, посреднических фирм, работающих с организациями на договорной, интеграционной основе, а также достаточно активная интеграция между организациями по реализации задач управления персоналом;

широкое использование ряда методов общего менеджмента для более глубокого решения отдельных задач управления персоналом.

К этим методам менеджмента относятся, в частности, делегирование полномочий и ответственности по выполнению функций от руководителей подразделений к специалистам;

- участие персонала в работе временных структурных подразделений .

- интернационализация управления персоналом, выражающаяся в развитии международных контактов в деятельности посреднических организаций, центров подготовки персонала, специализированных кадровых подразделений предприятий, государственных органов и формирование на этой основе единой международной «школы» управления персоналом.
- Следует отметить, что наличие указанных выше тенденций говорит о высоком уровне развития управления персоналом, обшей культуры управлении в деятельности компаний
- Отечественная практика, делает в настоящее время энергичные шаги по становлению эффективной системы управления персоналом и включению данной системы в общий мировой процесс.

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Организационная структура системы управления персоналом — совокупность взаимосвязанных подразделений системы управления персоналом и должностных лиц.

Подразделения — носители функций управления персоналом — могут рассматриваться в широком смысле как служба управления персоналом.

- Конкретное место и роль указанной службы в общей системе управления организацией определяются местом и ролью каждого специализированного подразделения по управлению персоналом и организационным статусом его непосредственного руководителя.

- Этот организационный статус подтверждается набором полномочий и ответственности. Их объем и иерархический ранг во многом определяются позицией руководства организации по отношению к кадровой службе.

- Они также формируются по мере организационного развития управления, накопления финансового, кадрового, интеллектуального потенциала.
  Авторитет кадровой службы зависит не только от ее полномочий распорядительства, но и от уровня специальных знаний сотрудников, полезности службы по степени ее воздействия на кадровые процессы.

- Наблюдается следующая закономерность: службы управления персоналом начинают свою деятельность как штабные звенья с чисто консультативными функциями, а затем, по мере развития кадрового потенциала и все более очевидного его влияния на результаты работы, служба персонала наделяется управленческими полномочиями и начинает непосредственным образом участвовать в руководстве организацией.

Формирование оргструктуры системы управления персоналом включает следующие этапы **:**

- структуризация целей системы управления персоналом;
- определение состава функций управления, позволяющих реализовать цели системы;
- формирование состава подсистем оргструктуры;
- установление связей между подсистемами оргструктуры;
- определение прав и ответственности подсистем;
- расчет трудоемкости функций и численности подсистем;
- построение конфигурации оргструктуры.

Важным этапом построения оргструктуры управления является предварительное формирование состава ее подсистем.

Функции подсистемы оргструктуры может выполнять подразделение (ряд подразделений) или должностное лицо, реализующие определенную цель посредством выполнения функций управления.

Особенности той или иной организации (главным образом ее размер) определяют видоизменение оргструктуры системы управления персоналом.

Варианты видоизменения оргструктуры могут зависеть от возможностей организации (в первую очередь финансовых) сформировать то или иное подразделение. Кроме того, важную роль играет достигнутый методический и кадровый потенциал организации.

- При немногочисленном персонале и соответственно незначительной суммарной трудоемкости функций системы управления персоналом выполнение отдельных задач может быть поручено конкретному специалисту, а не подразделению.

- В любом случае, вне зависимости от особенностей организации, состав функций системы управления персоналом остается постоянным.

- Меняется только трудоемкость их выполнения.
  Ряд функций может быть передан другим подразделениям, не входящим структурно в службу управления персоналом. Отдельные функции могут выполнять подразделения технического развития.

- Некоторые функции (например, информационного обеспечения системы управления персоналом) могут быть переданы в компетенцию подразделения по организации управления.

- Следует отметить, что само наличие централизованной службы персонала определяется степенью юридической и административной самостоятельности продуктовых подразделений.
  В крупных организациях может наблюдаться дальнейшее структурирование внутренних подразделений системы управления персоналом. Например, в отделе обучения могут быть выделены группы или бюро по обучению учеников, дополнительному обучению специалистов, подготовке и переподготовке руководителей

- Определение состава функций подсистем оргструктуры системы управления персоналом производится на основании структуризации целей, а также формулировки критериев достижения целей и определения формы представления результатов достижения целей. По сути дела, на данном этапе построения оргструктуры для каждой подсистемы следует ответить на вопросы: что нужно делать для реализации целей, каким образом представить результаты деятельности для их дальнейшего использования?

- Этап определения прав и ответственности в процессе реализации целей тесно связан с предыдущим этапом.

- Здесь первая по важности задача заключается в том, чтобы составить четкий баланс соотношения прав и ответственности как для каждого руководителя любого уровня, так и для каждого специалиста, который наделяется в процессе выполнения функций определенной ответственностью за достижение результатов.

- При этом, как показывает мировая практика управления, следует шире использовать принцип, который можно назвать рациональным делегированием полномочий. Реализация этого принципа на верхнем уровне управления может состоять, как было показано ранее, в формировании оргструктуры по продукту.

- Роль и организационный статус службы управления персоналом во многом определяются уровнем организационного и финансового состояния, возможностями потенциального развития организации, а также позицией ее руководства по отношению к кадровой службе.

- При этом организационно-правовая форма компании оказывает меньшее воздействие на статус системы управления персоналом, чем остальные перечисленные выше факторы.

- Однако организационно-правовая форма влияет на особенности построения системы управления персоналом.
  В данном случае под организационной формой понимается сочетание двух важных понятий: организационно-правовой формы организации; параметров организационной структуры (тип структуры, мощность отдельных подразделений, особенности конфигурации структуры и т.п.).

КАДРОВОЕ И ДОКУМЕНТАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

- ***Кадровое обеспечение***

Под кадровым обеспечением системы управления персоналом понимается необходимый количественный и качественный состав ее работников.
По данным обследования, в 1980-х гг. в кадровых службах (в основном в отделе кадров и отделе технического обучения) было занято от 0,3 до 0,8% общего числа работающих в отраслях промышленности и строительства. Для сравнения отметим, что в зарубежных фирмах в службах управления персоналом работает от 1 до 1,2% общей численности работников.

- Картина тех лет представляла весьма удручающую картину. Прежде всего следует указать на чрезвычайно низкий уровень профессиональной подготовки, что объяснялось отсутствием специалистов в области управления персоналом, недостаточным количеством социологов, психологов.

- Далее — низкий уровень образования: лишь каждый четвертый имел диплом о высшем образовании и почти каждый третий — только школьный аттестат.

- Примерно каждый третий-четвертый имел среднее специальное образование.
- Отметим неблагоприятный возрастной состав: каждый пятый в промышленности приближался к пенсионному возрасту или уже был пенсионером. Еще один отличительный признак: низкая оплата труда кадровиков — на уровне канцелярских работников.

- По данным проведенного недавно обследования, 40 российских предприятий с численностью от 80 до 90 000 чел., руководители служб персонала имеют следующее базовое образование:
- техническое — 20%, психологическое — 17,5, экономическое — 12,5, филологическое — 12,5, историческое и химическое — по 7,5, социологическое и химическое — по 5, юридическое, коммерческое, военное, сельскохозяйственное — по 2,5%.
- Только один руководитель имеет диплом специалиста по управлению персоналом. Средний возраст руководителей кадровой службы — 38 лет.

Количественный состав службы управления персоналом

- определяется организационно-штатными структурами. При расчете необходимой
- численности штатных работников кадровой службы учитываются следующие факторы:
- 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.

- ВНИИ 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.

- Экономию-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.

- *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

Ч=ТК/Фм,

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 2006 час., но ежегодно уточняется).

- Указанные соотношения являются средними и могут существенно различаться по отраслям, секторам и сферам деятельности.

- В самых больших корпорациях США число работников службы управления персоналом доходит до 150 человек.
Российские кадровые службы в основном держатся около нижней планки этого показателя — 100 человек на одного специалиста по управлению персоналом.

- Принятие же решения о создании специализированной службы по персоналу в каждом конкретном случае определяется особенностями организации, в частности наличием стратегии управления в целом.

В качестве тенденции, характерной для зарубежных фирм, можно отметить не абсолютный, а относительный рост численности кадровых служб. Среди причин, повлиявших на повышение эффективности работы кадровых служб и ограничивших рост числа их работников, **можно отметить две основные**.

- **Первая** — перевод работы с кадрами в ведущих фирмах и корпорациях на современную информационно-техническую базу.

- **Вторая** — развитие управленческой инфраструктуры, передача отдельных направлений кадровой работы сторонним организациям на условиях аутсорсинга.

- В эту инфраструктуру входят организации по подготовке
- и повышению квалификации специалистов кадровых
- служб на стороне, консультативные фирмы по вопросам
- кадровой работы, внешние центры по деловой оценке и
- т.д. По данным обследований, американские корпорации
- расходовали 10% бюджета кадровых служб на оплату услуг
- сторонним организациям для содействия их работе.

Европейская ассоциация директоров отделов кадров предложила следующий идеальный портрет руководителя кадровой службы:

- *«Он (руководитель кадровой службы) должен быть пунктуальным и методичным, динамичным и настойчивым, общительным, способным убеждать, справедливым, строгим, доступным, широко образованным, способным к размышлению, дипломатом, психологом, добрым советчиком, должен обладать интуицией, быть гуманным. Он должен уметь слушать и внушать доверие».*

- 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.

Документационное обеспечение

- Документационное обеспечение — организация работы с документами, обращающимися в системе управления персоналом. Его основой является делопроизводство — полный цикл обработки и движения документов с момента их создания работниками кадровой службы (или получения ими) до завершения исполнения и передачи в другие подразделения.

Основными функциями по документационному обеспечению системы управления персоналом являются:

- разработка и составление документации,
- регламентирующей деятельность системы управления
- персоналом и выполнение конкретных функций кадровой
- службы; своевременная обработка поступающей и
- передаваемой документации; доведение документации до
- соответствующих работников системы управления
- персоналом для исполнения; печатание документов по
- кадровым вопросам; регистрация, учет и хранение
- документов по персоналу; формирование дел в соответствии с
- номенклатурой, утвержденной для данной организации;
- копирование и размножение документов по кадровым вопросам;
- контроль за исполнением документов; передача документации по
- вертикальным и горизонтальным связям и др.

- Основными действующими государственными стандартами в области документов и делопроизводства являются: **ГОСТ 16487-83** «Делопроизводство и архивное дело. Термины и определения»; **ГОСТ Р 6.30-2003** «Унифицированные системы документации. Унифицированная система организационно-распорядительной документации. Требования к оформлению документов» и др.

- В настоящее время документы составляются как в традиционном исполнении, так и в виде машинно-ориентированных и машиночитаемых документов, предназначенных для обработки части содержащейся в них информации средствами ВТ, ПК.

- Такие документы, оформленные по соответствующему ГОСТу, также имеют юридическую силу.

- **В подсистеме** управления персоналом, как и в системе управления всей организацией, внедрены и ведутся следующие унифицированные **системы документации**:

- **плановой** (плановые задания по кадровым вопросам, заявки на молодых специалистов, наряды, плановые расчеты по численности, оплате труда и т. п.);

- **первичной учетной** (по учету труда и заработной платы);

- **отчетно-статистической** (по численности, балансу рабочего времени, заработной плате, производительности труда, высвобождению работников и т.п.);

- **по социальному обеспечению** (по пенсиям, пособиям, льготам, социальному страхованию и т.п.);

организационно-распорядительной (акты, письма, докладные записки, заявления, инструкции, анкеты, объяснительные записки, положения, постановления, правила, представления, приказы, протоколы, распоряжения, решения, устав и т.п.).

Каждое подразделение службы управления персоналом разрабатывает, оформляет, исполняет ту документацию, которая соответствует его функциональному назначению.

Так, отдел кадров в обязательном порядке ведет следующие кадровые документы: личные дела работников организации, включающие личный листок, анкету, автобиографию, копии документов об образовании, рекомендации и т.п.; личные карточки; трудовые книжки, пенсионные дела, трудовые договоры и т.д. Порядок работы с этими документами регламентирован, как правило, отраслевыми и ведомственными нормативно-методическими материалами.

ИНФОРМАЦИОННОЕ И ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

- ***Информационное обеспечение системы управления персоналом организации***

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, т.е. функционально включающий получение, передачу, обработку (преобразование), хранение и использование информации, а саму иерархическую систему управления — как информационную систему.

- **<u>Информационное обеспечение</u> 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).**

- При проектировании и разработке информационного обеспечения (ИО) системы управления наиболее актуальным является установление состава и структуры информации, необходимой и достаточной для принятой технологии управления. **<u>Информационное обеспечение</u>** службы управления персоналом укрупненно можно подразделить на **<u>внемашинное и внутримашинное</u>**.

Техническое обеспечение системы управления персоналом организации

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

Решить задачи управления с минимальными трудовыми и стоимостными затратами, с заданной точностью и достоверностью, в установленные сроки позволяет КТС.

Эффективность функционирования службы управления персоналом при использовании КТС должна обеспечиваться как за счет повышения производительности труда персонала службы, так и, что значительно важнее, за счет возможности использования экономико-математических методов решения задач управления на основе более полной и точной информации.

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

НОРМАТИВНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ПРАВОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Нормативно-методическое обеспечение

Нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом — это совокупность документов организационного, организационно-методического, организационно-распорядительного, технического, нормативно-технического, технико-экономического и экономического характера, а также нормативно-справочные материалы, устанавливающие нормы, правила, требования, характеристики, методы и другие данные, используемые при решении задач организации труда и управления персоналом и утвержденные в установленном порядке компетентным соответствующим органом или руководством организации

- Нормативно-методическое обеспечение создает условия для эффективного процесса подготовки, принятия и реализации решений по вопросам управления персоналом. Оно состоит в организации разработки и применения методических документов, а также ведении нормативного хозяйства в системе управления персоналом.
- Ответственность за обеспечение системы управления персоналом нормативно-методическими документами несут соответствующие подразделения аппарата управления организации (отдел стандартизации, отдел организации управления, юридический отдел).
  На основе типовых документов с учетом особенностей организации работники службы управления персоналом разрабатывают документы для внутреннего пользования.

Типовая структура правил внутреннего трудового распорядка содержит следующие разделы.

- Общие положения.
  Право на труд. Определение дисциплины.
  Цели правил.
  Использование правил.
  Применение правил.
  Порядок приема и увольнения рабочих и служащих.
  Документы.
  Обязанности администрации при приеме.
  Трудовые книжки.
  Прекращение трудового договора.
  Основные обязанности рабочих и служащих.

- Важнейшим организационным документом является коллективный договор, разрабатываемый при непосредственном участии подразделений службы управления персоналом (отдела кадров, отдела организации труда и зарплаты, юридического отдела).

- Коллективный договор — это соглашение, заключаемое трудовым коллективом с администрацией по урегулированию их взаимоотношений в процессе производственно-хозяйственной деятельности на срок от одного до трех лет.

- Порядок и условия заключения коллективного договора определяются Законом РФ «О коллективных договорах и соглашениях» от 11.03.92 № 2490-1 в редакции Федерального закона от 24.12.95 № 176-ФЗ. В соответствии с Законом представителями работников являются органы профессиональных союзов и их объединений. Работодателей представляют руководители организации или иные лица, уполномоченные в соответствии с уставом организации.

- **Перечислим некоторые виды регламентирующей документации.**

- **Положение о персонале -** отражает вопросы профессионального и социального развития трудового коллектива, его взаимоотношений с администрацией, гарантированности занятости персонала и др.

- **Положение о подразделении** — документ, регламентирующий деятельность какого-либо структурного подразделения организации (отдела, службы, бюро, группы и т.п.) — его задачи, функции, права, ответственность.

- Типовые положения о подразделениях содержатся в специальной литературе, но требуется их адаптация, уточнение применительно к каждому конкретному предприятию и подразделению.

- **Совокупность должностей служащих находит отражение <u>в штатном расписании</u> — документе, утверждаемом руководителем организации и содержащем сведения о численности работников соответствующих категорий (штатных единицах) по каждой должности, наименованиях должностей, должностных окладах и надбавках к ним**

Правовое обеспечение

- Правовое обеспечение системы управления персоналом состоит в использовании средств и форм юридического воздействия на органы и объекты управления персоналом с целью достижения эффективной деятельности организации.

- Основные задачи правового обеспечения системы управления персоналом — это правовое регулирование трудовых отношений, складывающихся между работодателями и наемными работниками; защита прав и законных интересов работников, вытекающих из трудовых отношений.

- Правовое обеспечение системы управления персоналом включает: соблюдение, исполнение и применение норм действующего законодательства в области труда, трудовых отношений; разработку и утверждение локальных нормативных и ненормативных актов организационного, организационно-распорядительного, экономического характера; подготовку предложений об изменении действующих или отмене устаревших и фактически утративших силу нормативных актов, изданных в организации по трудовым, кадровым вопросам.

- Осуществление правового обеспечения в организации возлагается на ее руководителя и других должностных лиц (в пределах предоставленных им прав и полномочий при осуществлении ими организационно-распорядительных, административно-хозяйственных, трудовых и других функций), а также на руководителя системы управления персоналом и ее работников по вопросам, входящим в их компетенцию. Головным подразделением по ведению правовой работы в области трудового законодательства является юридический отдел.

Вместе с тем есть вопросы труда, которые могут решаться при помощи локальных правовых норм, принятых в каждой организации.

В условиях рыночных отношений сфера локального регулирования неуклонно расширяется.

- К таким актам относятся: приказы руководителя организации по кадровым вопросам (по приему, увольнению, переводам), положения о подразделениях, должностные инструкции, стандарты организации и др.
  Основные задачи юридического отдела в этой области таковы:
- а) разработка проектов нормативных актов организации;
- б) правовая экспертиза нормативных актов, разработанных в системе управления персоналом, на соответствие требованиям законодательства и визирование их;
- в) организация систематизированного учета и хранения законодательных и нормативных актов, поступающих в организацию и издаваемых ею;
- г) информирование подразделений и служб о действующем законодательстве о труде;
- д) разъяснение действующего трудового законодательства и порядка его применения.

Спасибо за внимание