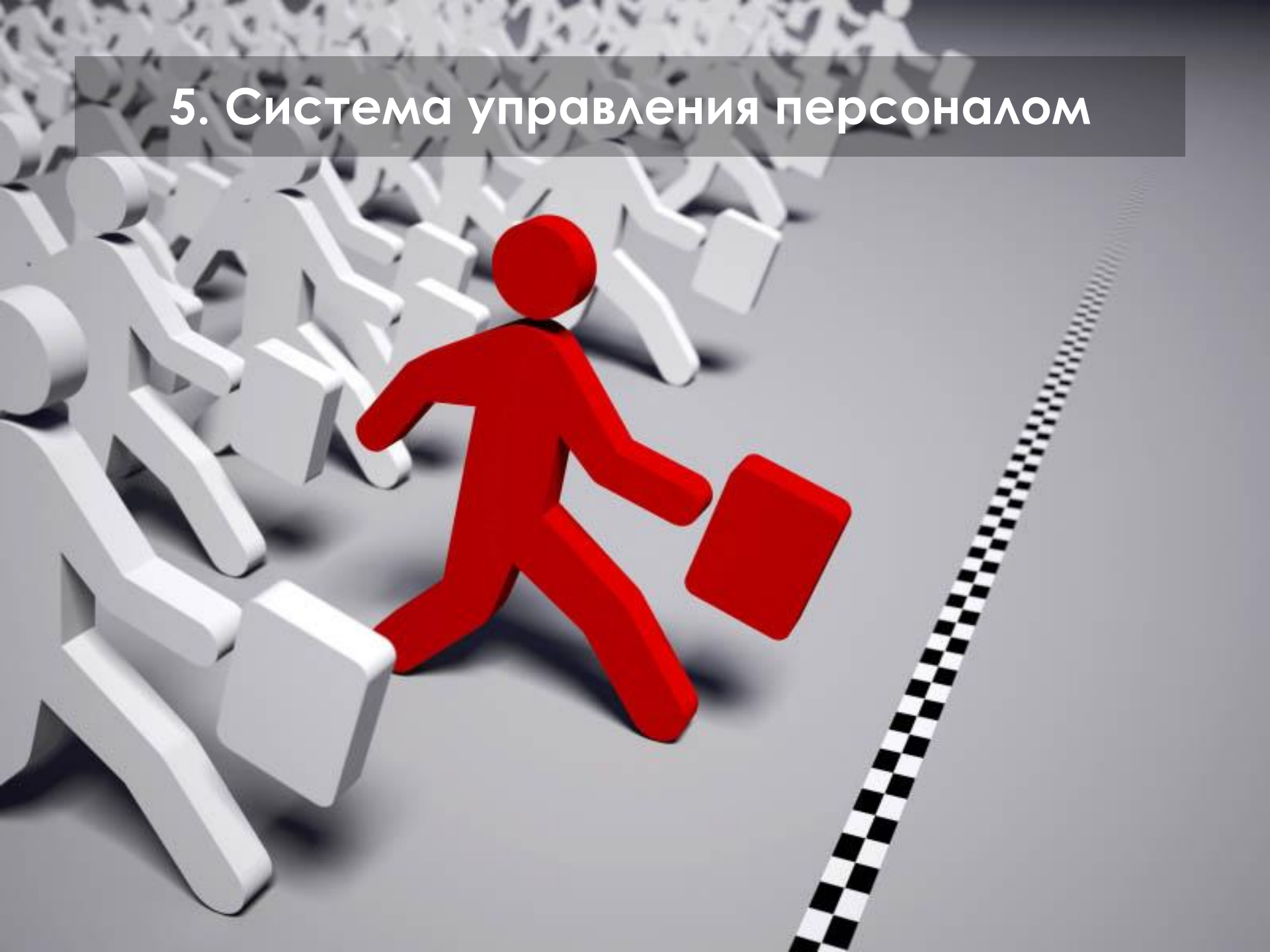


5. Система управления персоналом





Подраздел 5.1. Организационное проектирование систем управления персоналом

Тема 5.1.1. Линейные организационные структуры

Тема 5.1.2. Функциональные организационные структуры

Тема 5.1.3. Адаптивные структуры управления персоналом

Тема 5.1.4. Венчурные и инновационные структуры управления персоналом

Тема 5.1.5. Фазы жизни организации и пути совершенствования управленческих структур

Тема 5.1.1. Линейные организационные структуры

Линейная организационная структура образуется в результате построения аппарата управления только из взаимоподчиненных органов в виде иерархической лестницы.

Члены организации каждой из низших ступеней управления находятся в отношении непосредственного линейного подчинения к руководителю следующего, более высокого уровня. Каждый работник в линейной структуре подчинен и подотчетен только одному руководителю и, следовательно, связан с вышестоящей системой только через него.

Каждый из органов управления обладает всей полнотой власти, но относительно небольшими возможностями решения функциональных проблем, требующих специальных знаний.

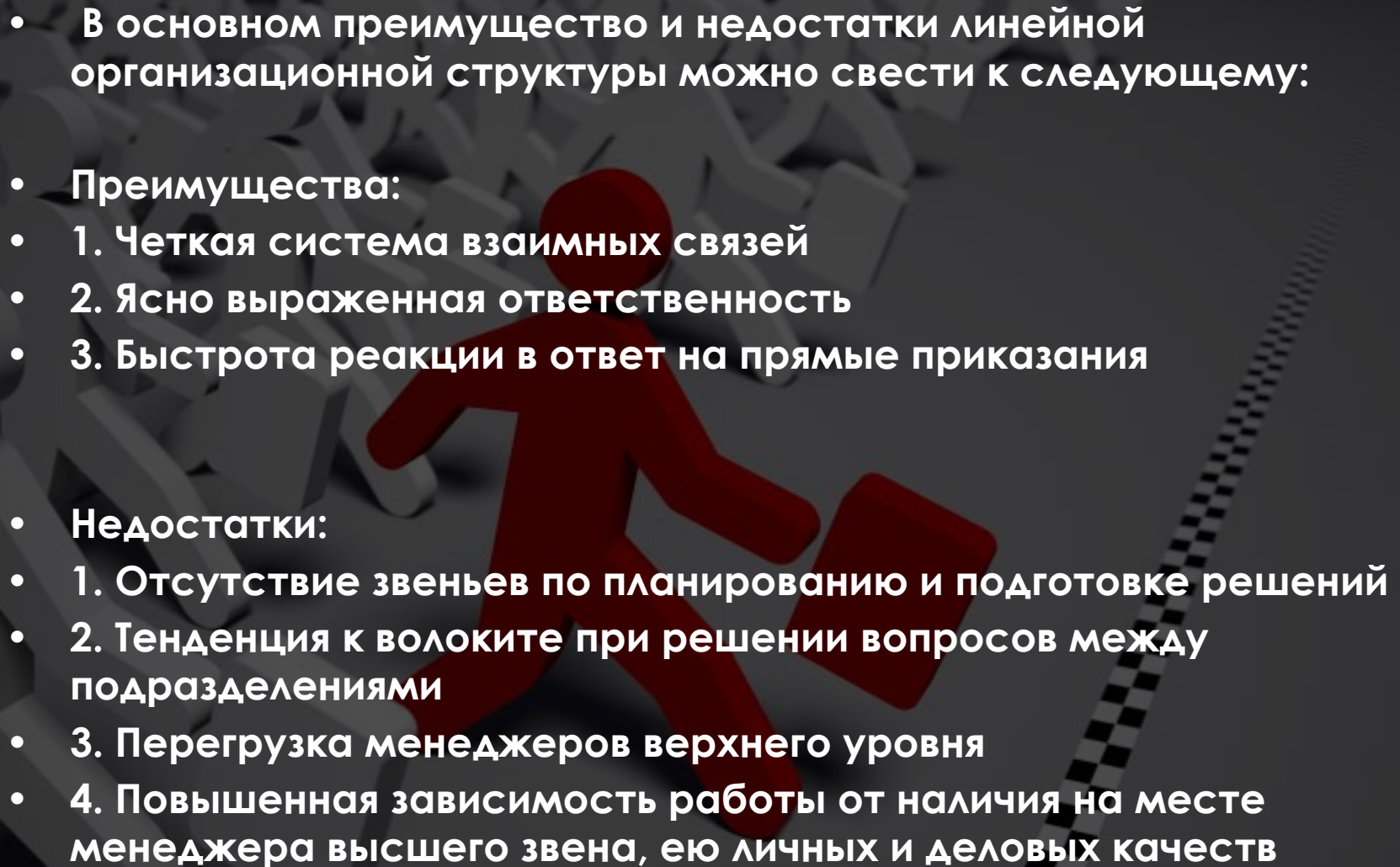
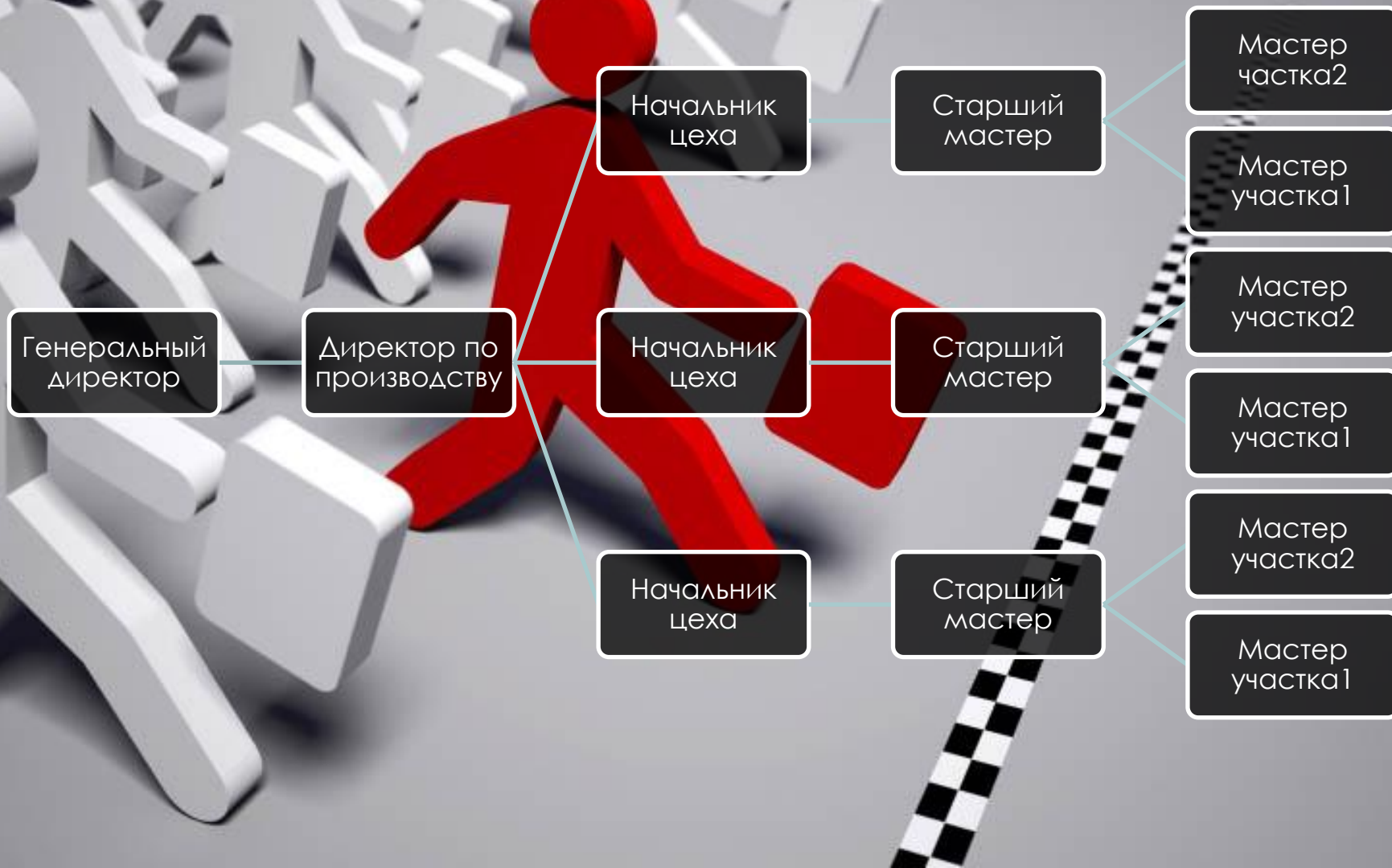
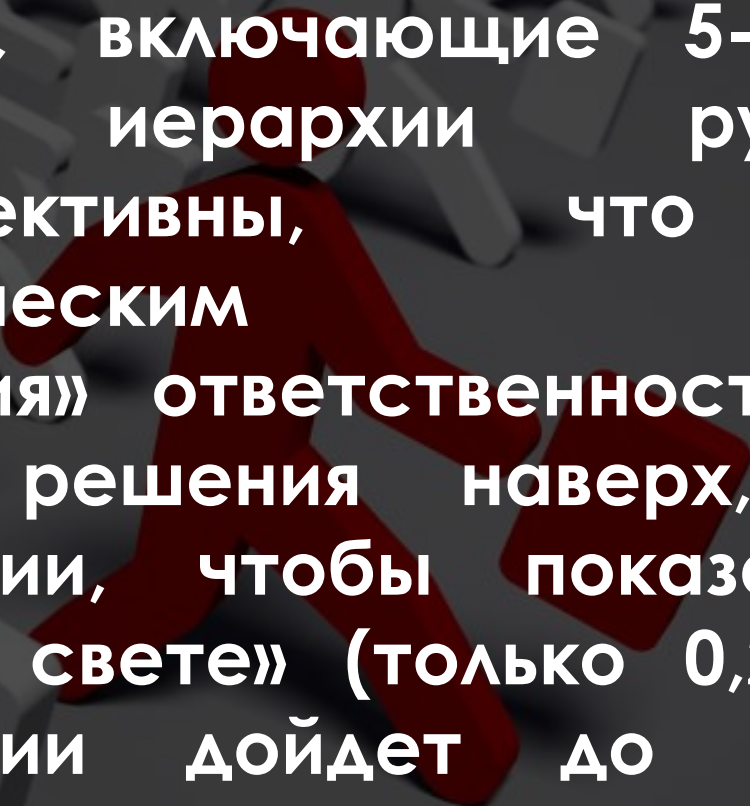
- 
- В основном преимущество и недостатки линейной организационной структуры можно свести к следующему:
 - **Преимущества:**
 - 1. Четкая система взаимных связей
 - 2. Ясно выраженная ответственность
 - 3. Быстрота реакции в ответ на прямые приказания
 - **Недостатки:**
 - 1. Отсутствие звеньев по планированию и подготовке решений
 - 2. Тенденция к волоките при решении вопросов между подразделениями
 - 3. Перегрузка менеджеров верхнего уровня
 - 4. Повышенная зависимость работы от наличия на месте менеджера высшего звена, его личных и деловых качеств

Рис. 5.1. Линейная организационная структура





Линейно-иерархическая структура может различаться по широте и высоте. *Высокие структуры, включающие 5-7 и более уровней иерархии руководителей малоэффективны, что вызвано психологическим феноменом «спихивания» ответственности, передачи принятия решения наверх, искажения информации, чтобы показать себя в «хорошем свете» (только 0,2% истинной информации дойдет до 7 (верхнего уровня) управления).*

- Широкая линейная структура управления обуславливает чрезмерную полифункциональность руководителя (должен знать технологию во всех тонкостях), высокую нагрузку (вынужден принимать огромный объем решений), высокую вероятность ошибки. Руководителю низшего и среднего звена свойственны:
 - 1) психологический дисбаланс прав и ответственности (ограниченность в правах, хотя несут полную ответственность за работу), что приводит к нервно-психическим перегрузкам, ухудшению здоровья; 2) ролевая неопределенность — нечеткость распределения прав, обязанностей, ответственности)

Тема 5.1.2. Функциональные организационные структуры

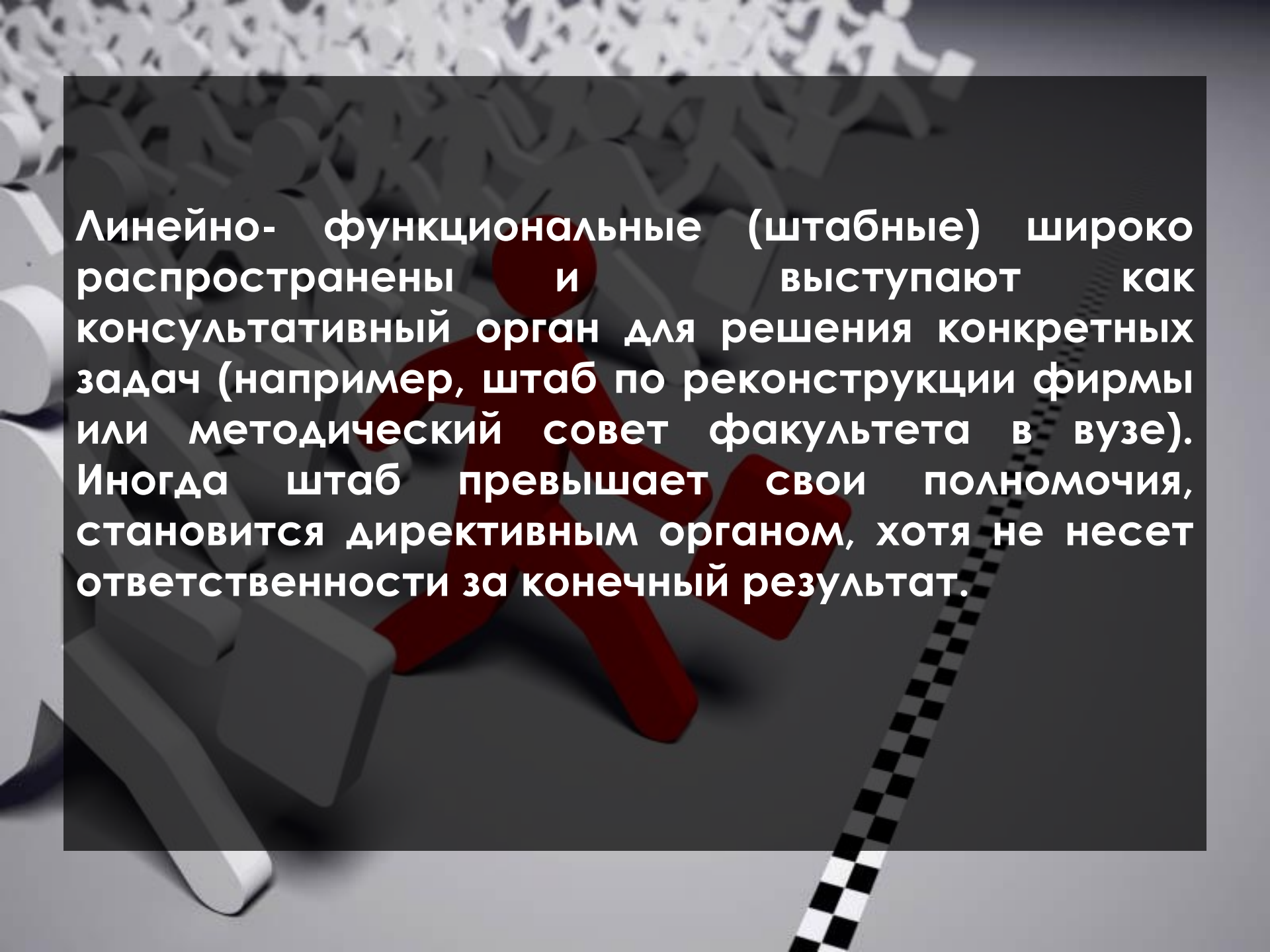
- **Функциональная организационная структура требует создания подразделений для выполнения определенных функций на всех уровнях управления.**
- **Функциональная специализация аппарата управления значительно повышает его эффективность. Вместо универсальных менеджеров, которые должны разбираться в выполнении всех функций управления, появляется штат специалистов, компетентных в своей области и отвечающих за определенное направление деятельности.**

Преимущества:

- 1. Освобождает линейных менеджеров от решения некоторых специальных вопросов**
- 2. Создает основу для использования в работе консультаций опытных специалистов**
- 3. Уменьшает потребность в специалистах широкого профиля**

Недостатки:

- 1. Усложняются взаимосвязи**
- 2. Затрудняется координация**
- 3. Проявляется тенденция к чрезмерной централизации**



Линейно- функциональные (штабные) широко распространены и выступают как консультативный орган для решения конкретных задач (например, штаб по реконструкции фирмы или методический совет факультета в вузе). Иногда штаб превышает свои полномочия, становится директивным органом, хотя не несет ответственности за конечный результат.

Рис. 5.2. Штабная организационная структура



- Штабная организационная структура включает в себя специальные подразделения при линейных руководителях, которые не обладают правами принятия решений и руководства какими-либо нижестоящими подразделениями или исполнителями, а лишь помогают линейному менеджеру в выполнении отдельных функций управления силами штата специалистов по отдельным функциям.
- В чистом виде штабная организационная структура включает помощников при высших менеджерах крупных фирм и организаций. К чисто штабным подразделениям относятся, например, отделы координации и анализа, органы инспекции, группы сетевого планирования, сектор социологических исследований, юридическая служба; и т. п.

Преимущества

- 1. Более глубокая подготовка решений и планов, связанных со специализацией определенных категорий персонала**
- 2. Освобождение линейных менеджеров от более глубокого анализа проблем**
- 3. Возможность привлечения консультантов и экспертов**

Недостатки

- 1. Недостаточно четкое представление об ответственности, так - как готовящий решение не участвует в его осуществлении**
- 2. Тенденции к чрезмерной централизации**

Тема 5.1.3. Адаптивные структуры управления персоналом

К адаптивным структурам относят:

- программно-целевую или проектную;**
- матричную или клеточную организационную структуру.**

Проектная (программно-целевая) структура.

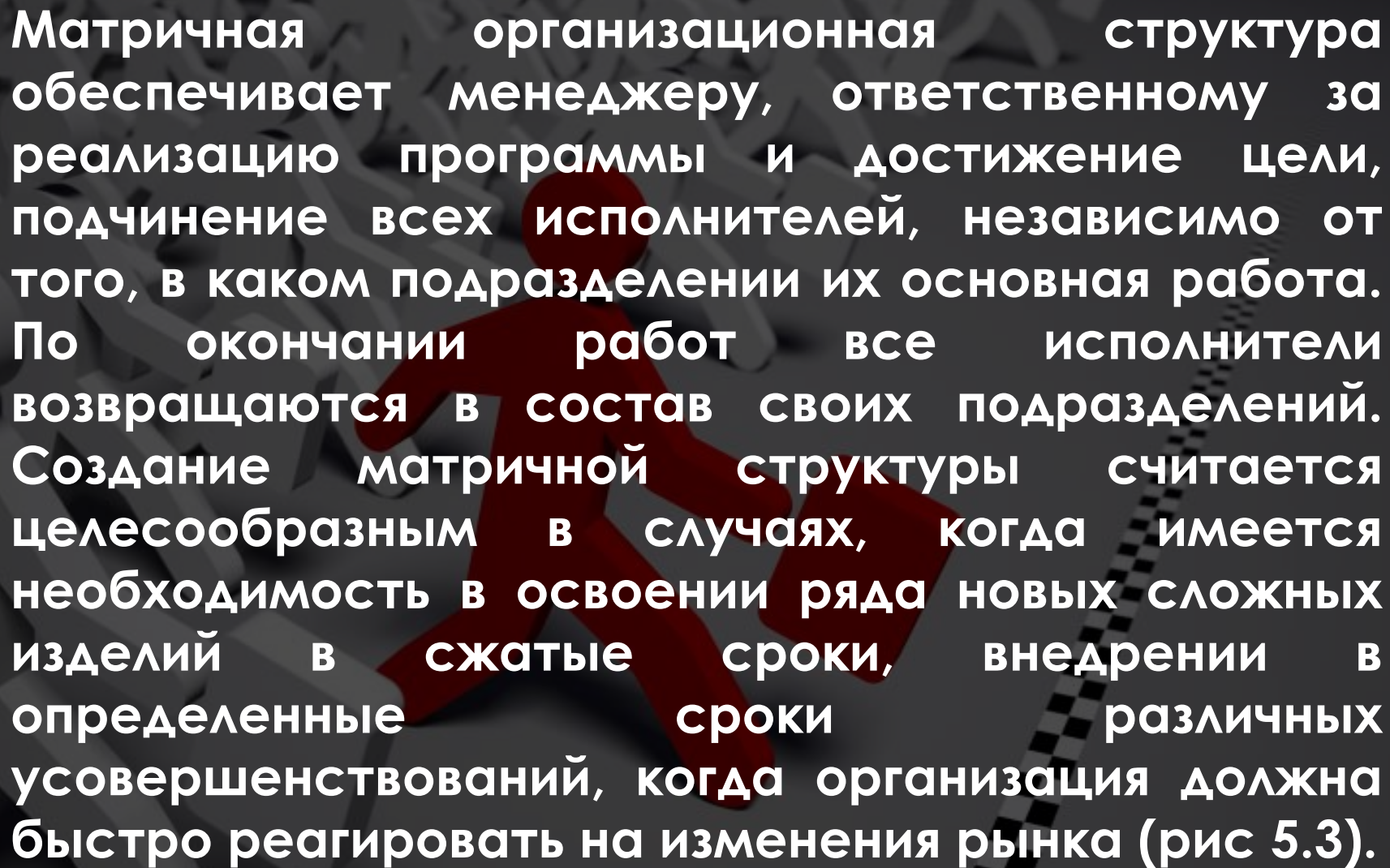
Это временная организация, создаваемая для решения конкретной задачи. Она образуется внутри функционального подразделения. Ее члены — это высококвалифицированные специалисты различных областей, собранные вместе для осуществления сложного проекта. Когда проект завершен, группа распускается: часть специалистов уходит на свои прежние места в этом или других отделах, часть специалистов переходит в новую проектную команду.

Преимущества:

1. Лучшая ориентация на проектные цели и спрос
2. Более эффективное текущее управление, возможность снижения расходов и повышение эффективности использования ресурсов
3. Более гибкое использование кадров организации, а также специальных знаний и компетентности
4. Относительная автономность проектных групп способствует развитию у работников навыков в области проведения хозяйственных операций, принятия решений, организации, а также их профессиональных навыков
5. Улучшение контроля за отдельными задачами проекта
6. Возможность применения эффективных методов планирования и управления
7. Работа организационно оформляется, назначается одно лицо, служащее центром сосредоточения всех вопросов, касающихся проекта или целевого направления
8. Время реакции на нужды проекта и желания заказчиков сокращается, ибо созданы коммуникации и единый центр решения

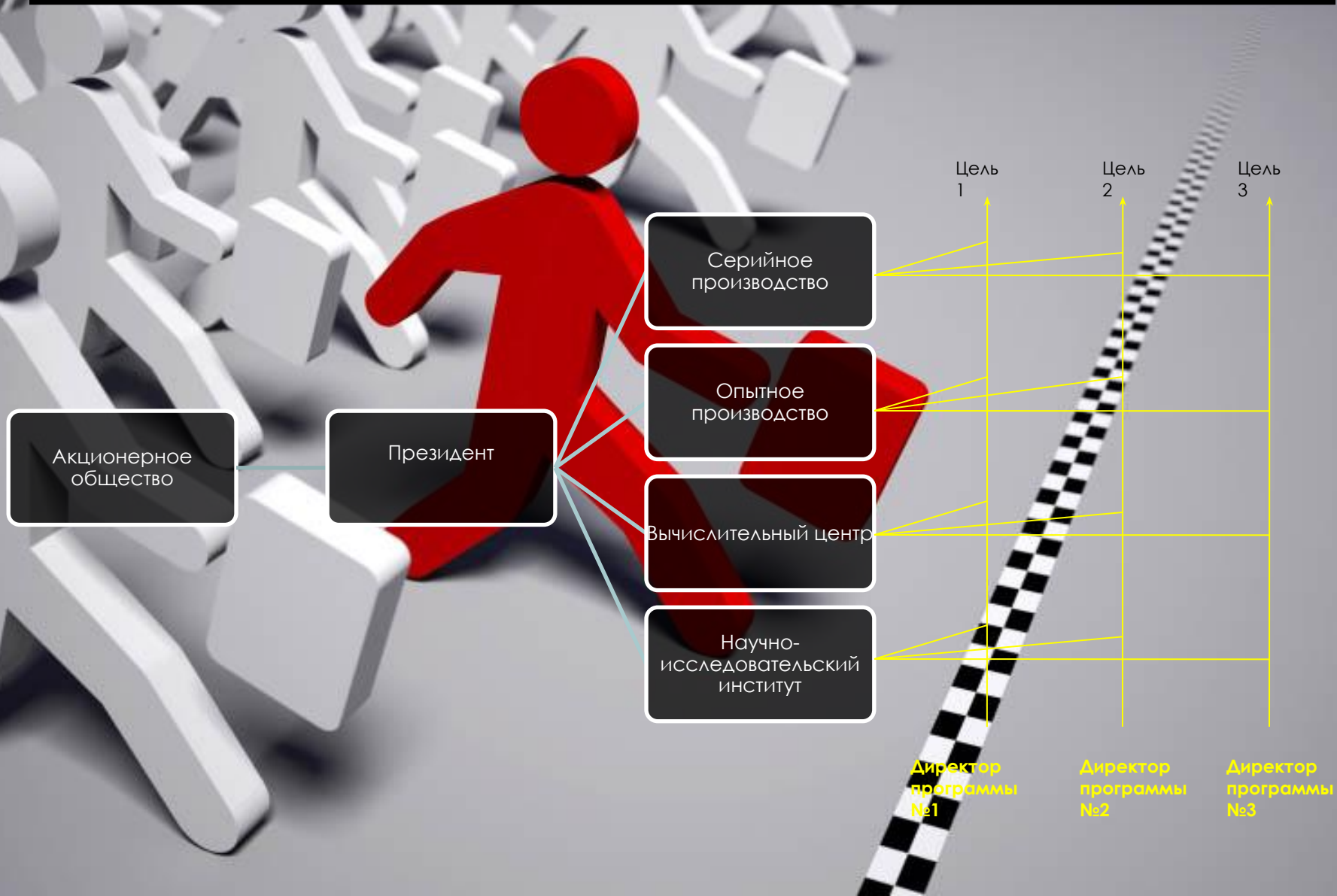
Недостатки:

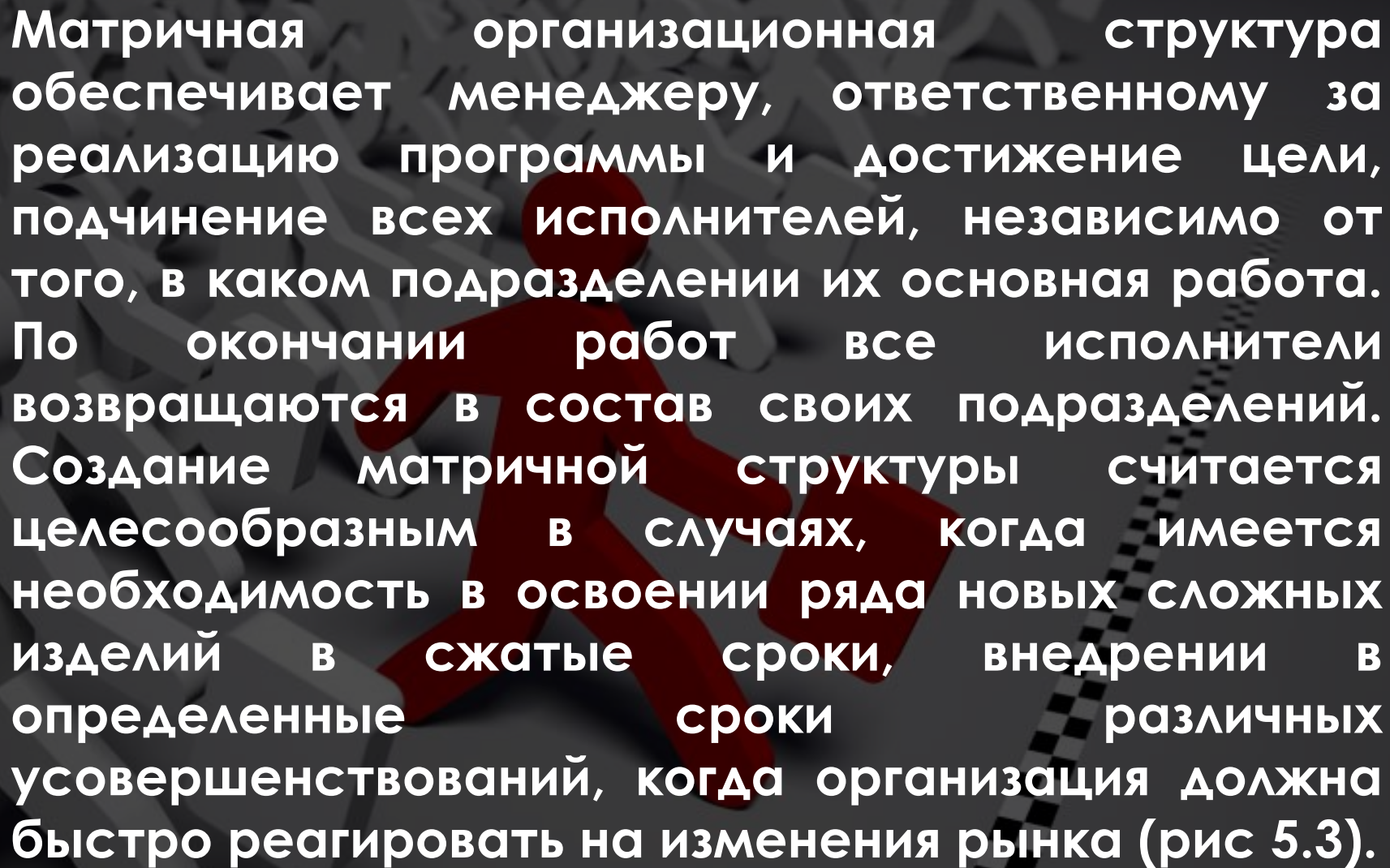
- 1. Необходимость постоянного контроля за «соотношением» сил между задачами управления по целям и другими подразделениями**
- 2. Трудность установления четкой ответственности за работу по заданию подразделения и выполнение функции по решению целевой задачи наличие негативных явлений, связанных (с двойным подчинением)**
- 3. Возможность нарушения установленных правил и стандартов, принятых в функциональных подразделениях из-за длительного отрыва сотрудников, участвующих в реализации проекта, от «своих» подразделений**
- 4. Сотрудники обычно с трудом приобретают навыки, необходимые для эффективной работы в коллективах рабочих групп**
- 5. Между менеджерами функциональных подразделений организации и управляющими проектов возникают конфликты**



Матричная организационная структура обеспечивает менеджеру, ответственному за реализацию программы и достижение цели, подчинение всех исполнителей, независимо от того, в каком подразделении их основная работа. По окончании работ все исполнители возвращаются в состав своих подразделений. Создание матричной структуры считается целесообразным в случаях, когда имеется необходимость в освоении ряда новых сложных изделий в сжатые сроки, внедрении в определенные сроки различных усовершенствований, когда организация должна быстро реагировать на изменения рынка (рис 5.3).

Рис.5.3. Матричная организационная структура

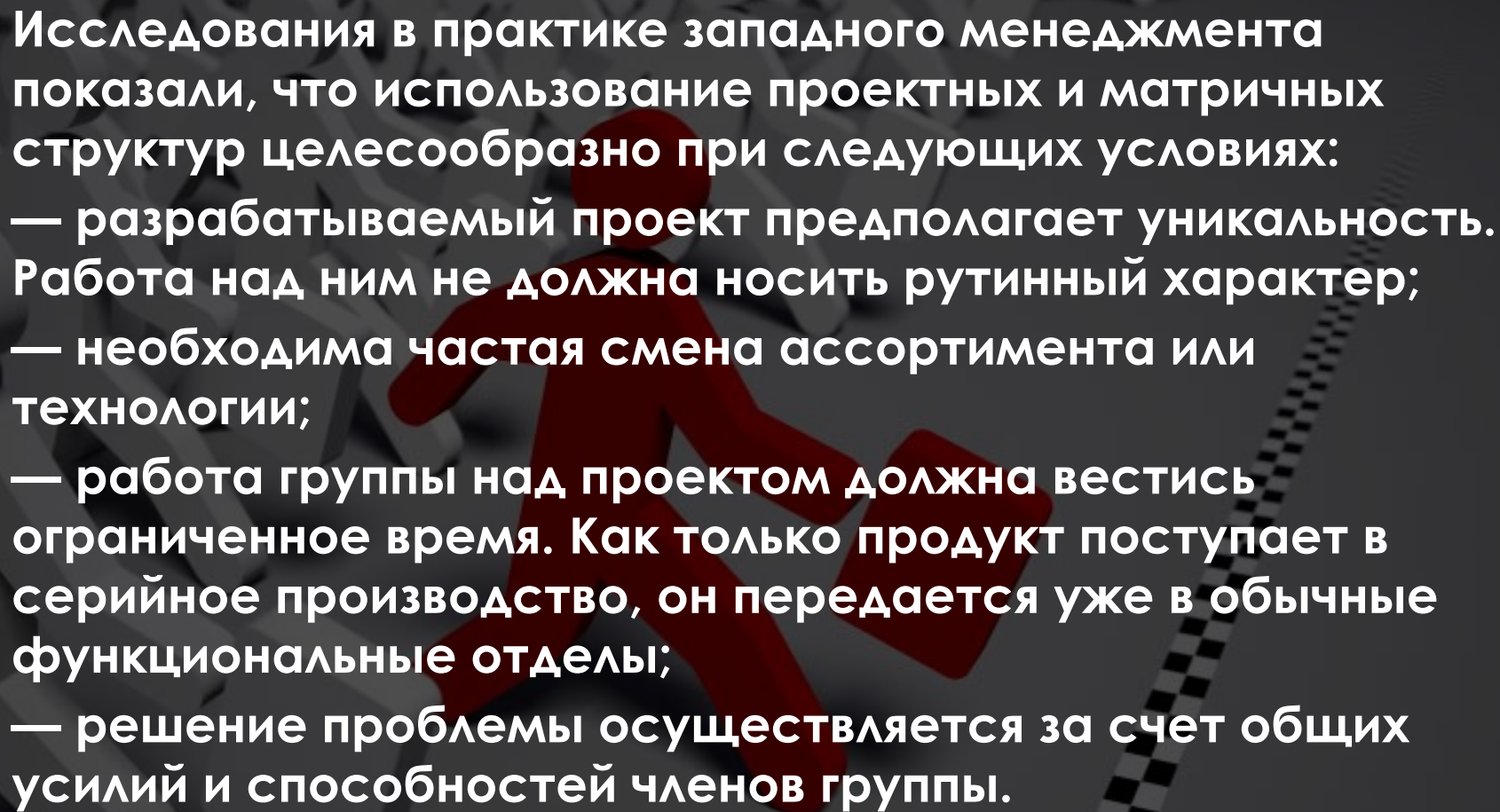




Матричная организационная структура обеспечивает менеджеру, ответственному за реализацию программы и достижение цели, подчинение всех исполнителей, независимо от того, в каком подразделении их основная работа. По окончании работ все исполнители возвращаются в состав своих подразделений. Создание матричной структуры считается целесообразным в случаях, когда имеется необходимость в освоении ряда новых сложных изделий в сжатые сроки, внедрении в определенные сроки различных усовершенствований, когда организация должна быстро реагировать на изменения рынка (рис 5.3).

A 3D-rendered scene featuring a crowd of grey, stylized human figures. In the foreground, a red figure is walking towards the right, carrying a red briefcase. A black and white checkered line runs diagonally across the bottom right corner. The background is a dark grey gradient.

В то же время матричная структура имеет недостатки. Она представляет собой довольно сложную структуру, способную породить различные конфликтные ситуации из-за нечеткого определения реальных полномочий ее руководителей.

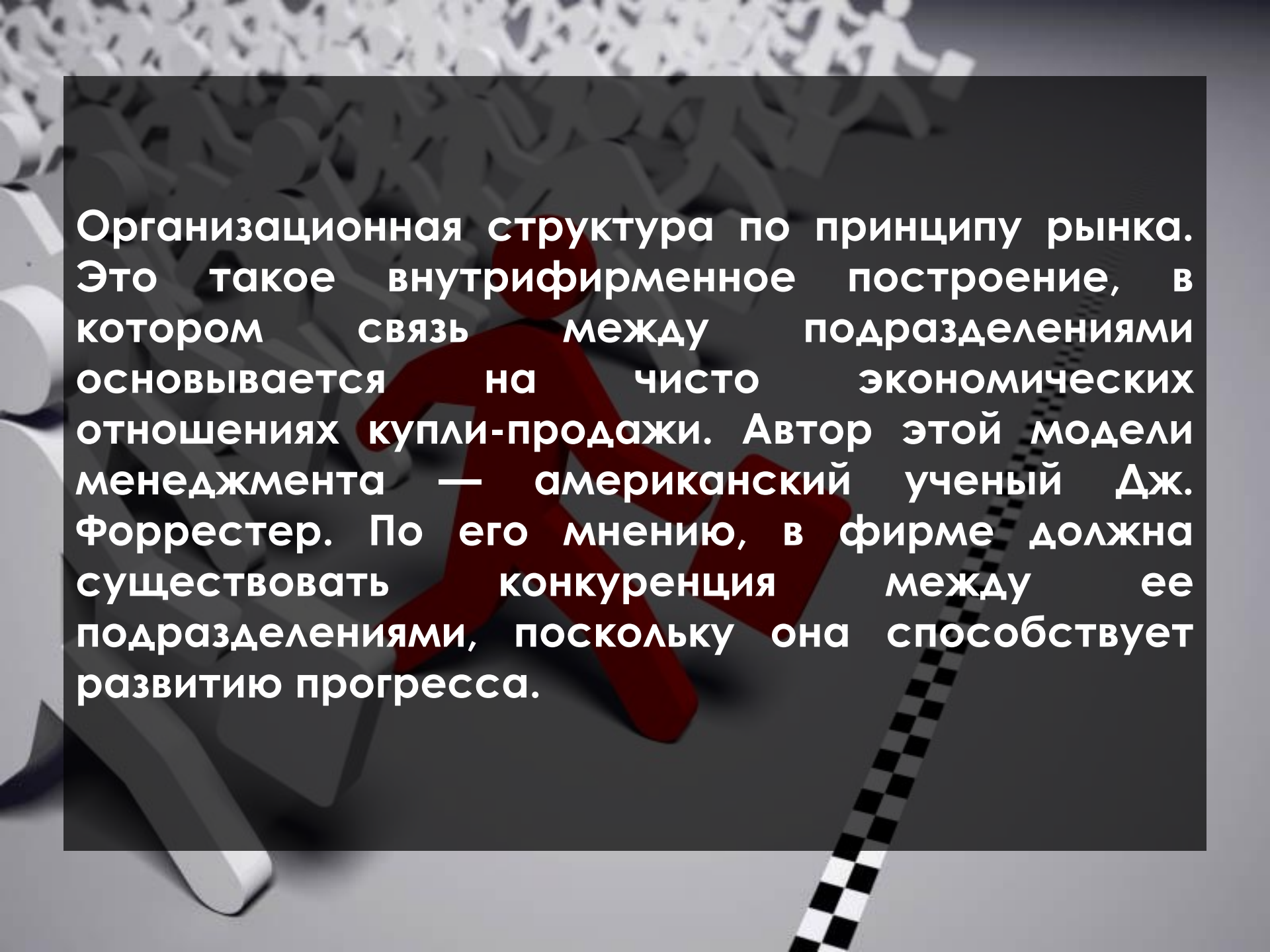


Исследования в практике западного менеджмента показали, что использование проектных и матричных структур целесообразно при следующих условиях:

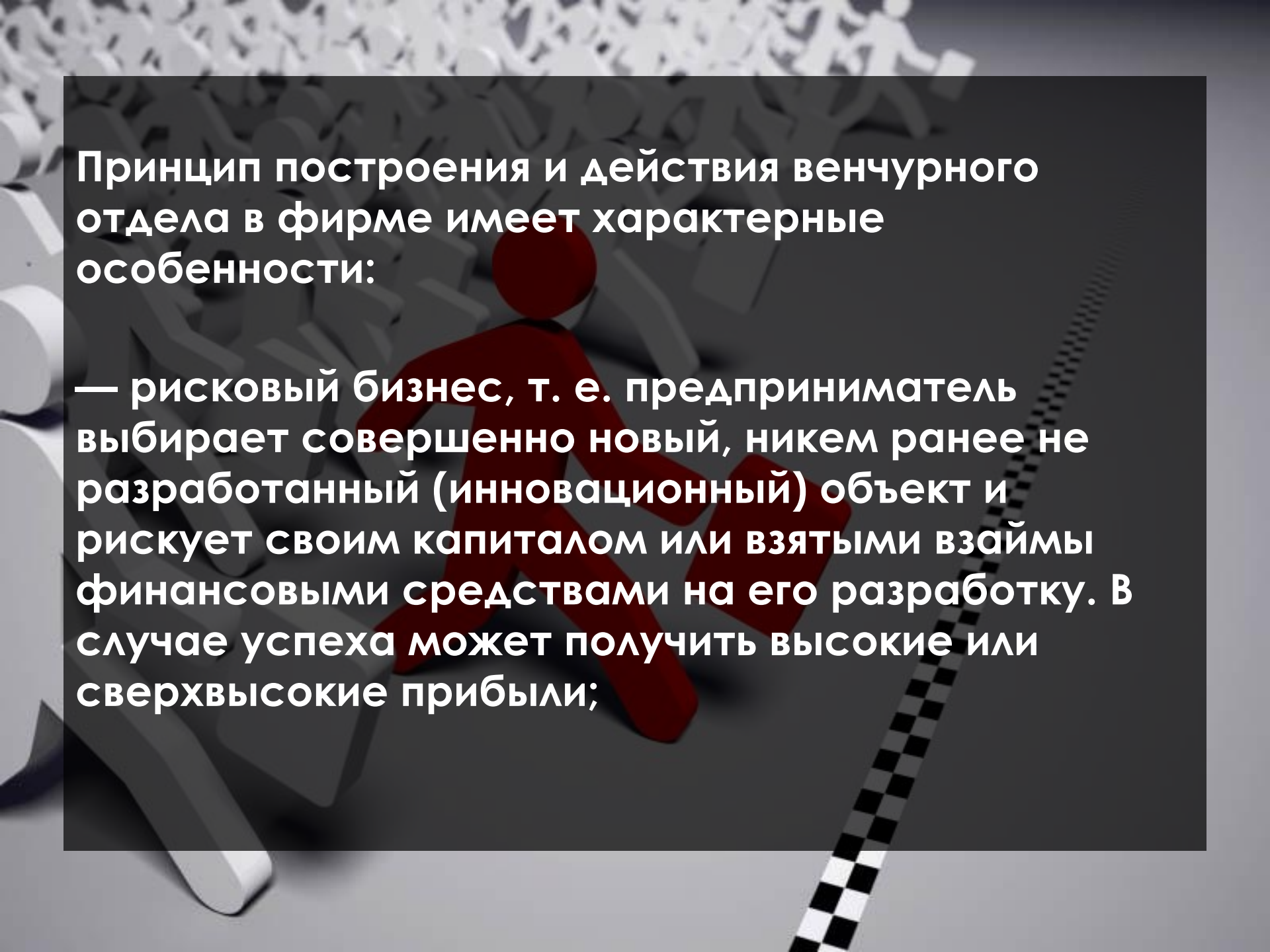
- разрабатываемый проект предполагает уникальность. Работа над ним не должна носить рутинный характер;
- необходима частая смена ассортимента или технологии;
- работа группы над проектом должна вестись ограниченное время. Как только продукт поступает в серийное производство, он передается уже в обычные функциональные отделы;
- решение проблемы осуществляется за счет общих усилий и способностей членов группы.

Тема 5.1.4. Венчурные и инновационные структуры управления персоналом

Название «бригадная» форма организации обычно соотносится с производством. Она представляет собой рабочий центр, имеющий «ячеистую» структуру. При «ячеистом» построении рабочего центра необходимый набор техники сосредоточен в одном месте, вся бригада принимает участие в производстве продукта от начальной до конечной стадии. Эта структура производства имеет ряд существенных достоинств: работник участвует в производстве от начала до конца. Он воспринимает продукт как результат своего собственного труда; работник овладевает различными профессиями и навыками, иначе он не сможет быть полезным в бригаде; в этой структуре нет таких жестких регламентации, как в функциональном отделе.

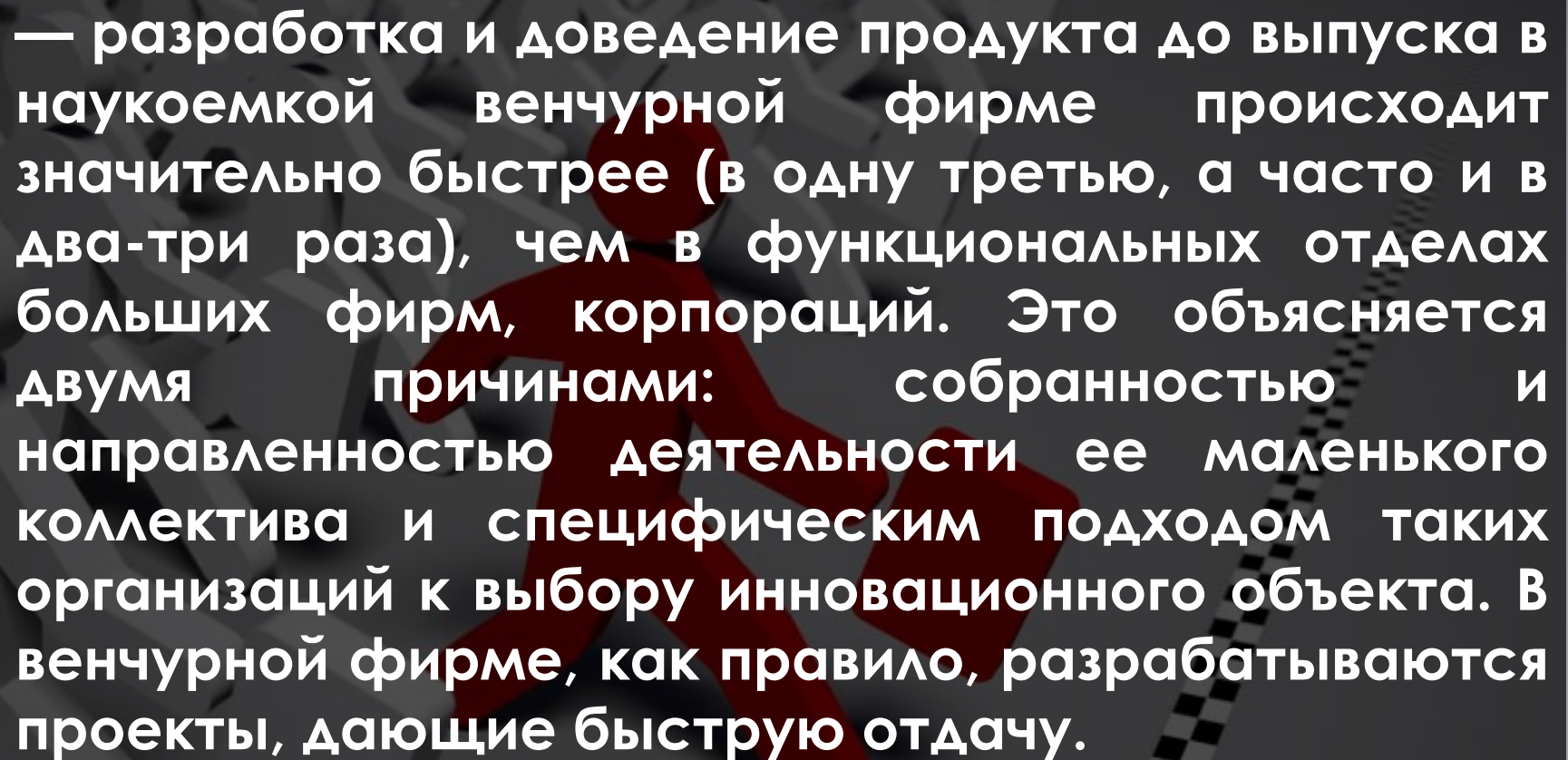


Организационная структура по принципу рынка. Это такое внутрифирменное построение, в котором связь между подразделениями основывается на чисто экономических отношениях купли-продажи. Автор этой модели менеджмента — американский ученый Дж. Форрестер. По его мнению, в фирме должна существовать конкуренция между ее подразделениями, поскольку она способствует развитию прогресса.

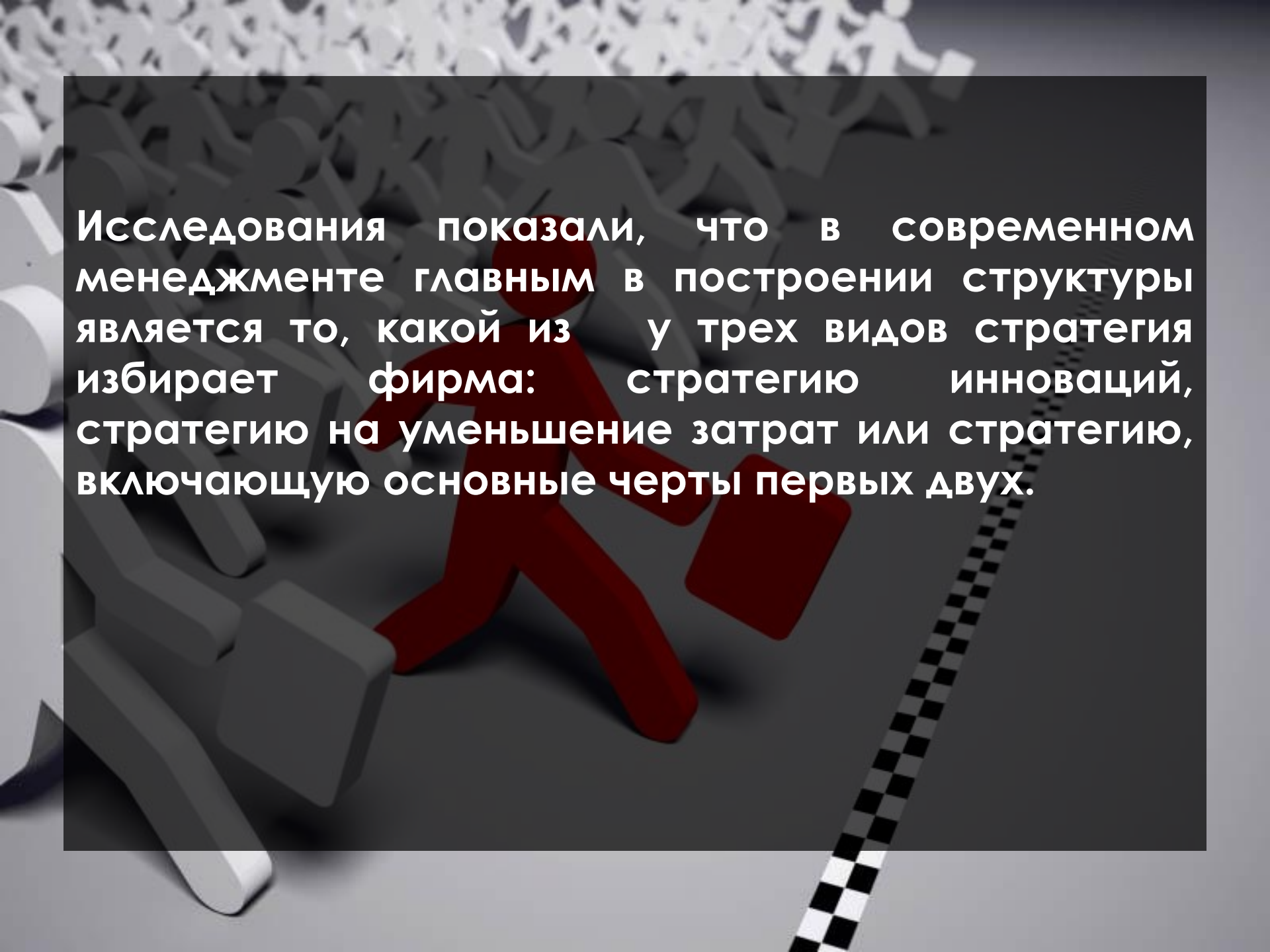
The background features a 3D-rendered scene with several grey, stylized human figures in various poses, some appearing to be in motion. A prominent red figure is in the center, walking towards the right. A black and white checkered line, resembling a race track finish line, runs diagonally from the bottom right towards the center. The overall scene is set against a dark, textured background.

Принцип построения и действия венчурного отдела в фирме имеет характерные особенности:

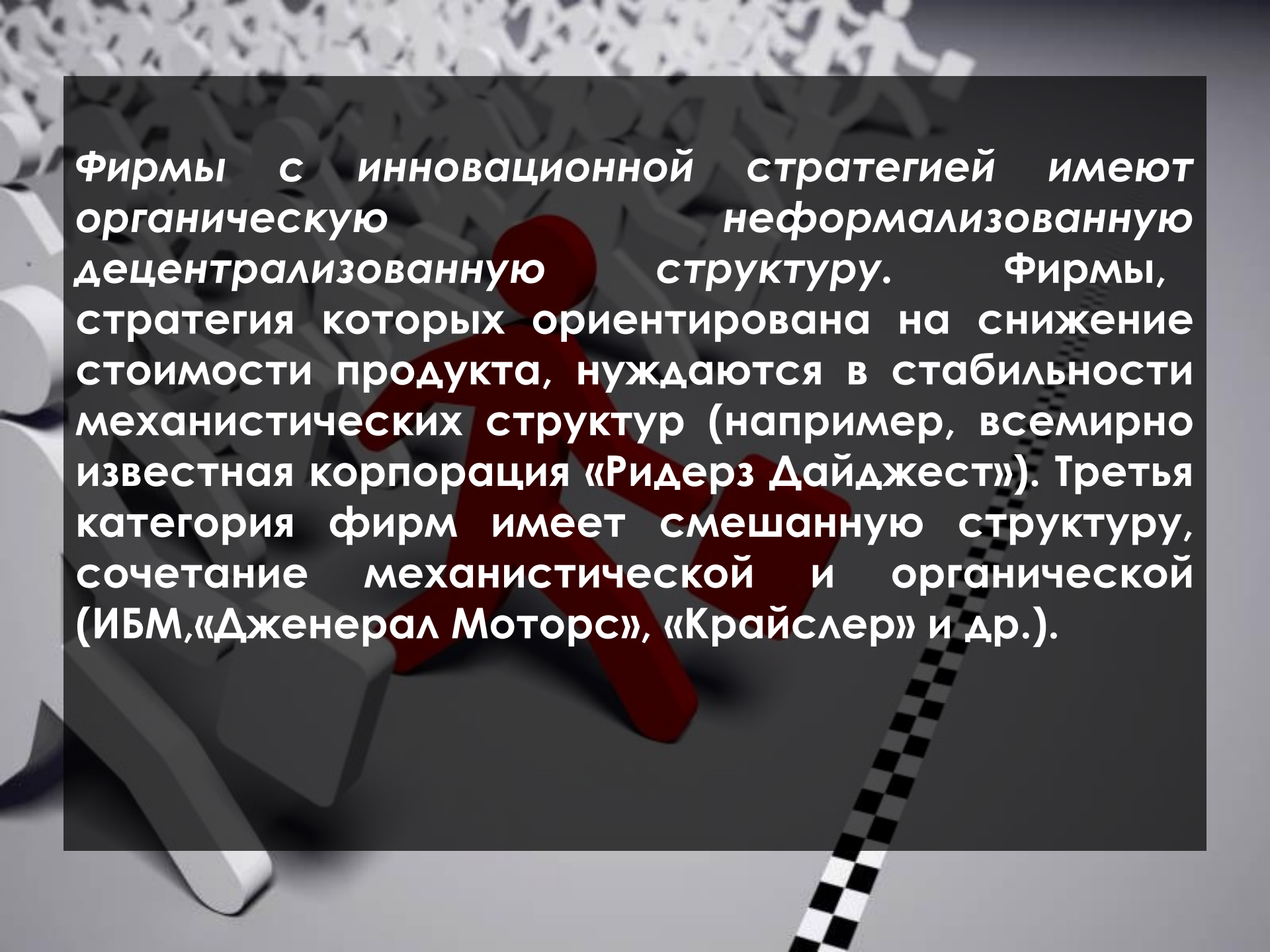
— рисковый бизнес, т. е. предприниматель выбирает совершенно новый, никем ранее не разработанный (инновационный) объект и рискует своим капиталом или взятыми займы финансовыми средствами на его разработку. В случае успеха может получить высокие или сверхвысокие прибыли;



— разработка и доведение продукта до выпуска в наукоемкой венчурной фирме происходит значительно быстрее (в одну треть, а часто и в два-три раза), чем в функциональных отделах больших фирм, корпораций. Это объясняется двумя причинами: собранностью и направленностью деятельности ее маленького коллектива и специфическим подходом таких организаций к выбору инновационного объекта. В венчурной фирме, как правило, разрабатываются проекты, дающие быструю отдачу.



Исследования показали, что в современном менеджменте главным в построении структуры является то, какой из у трех видов стратегия избирает фирма: стратегию инноваций, стратегию на уменьшение затрат или стратегию, включающую основные черты первых двух.

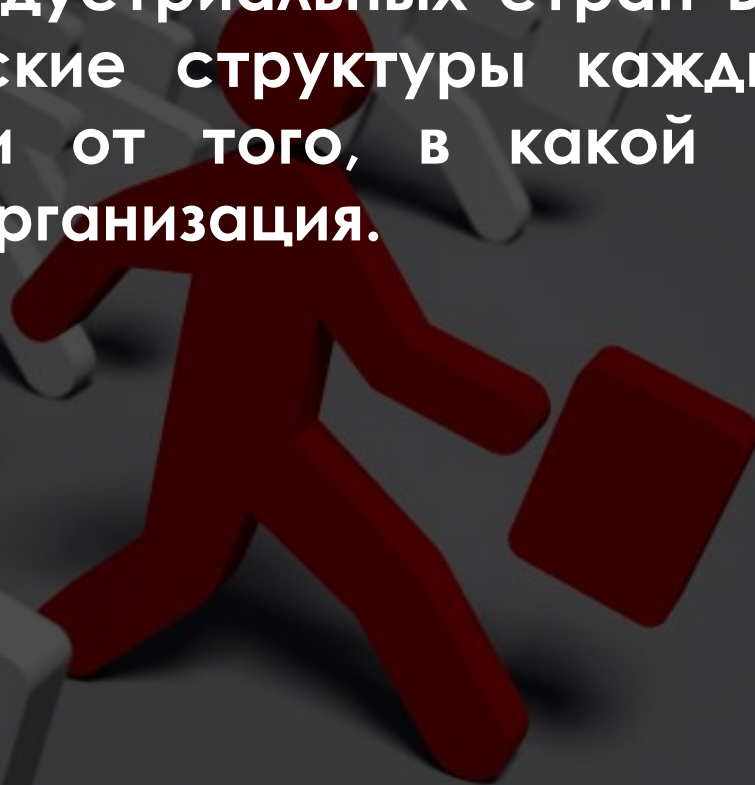


Фирмы с инновационной стратегией имеют органическую децентрализованную структуру. Фирмы, стратегия которых ориентирована на снижение стоимости продукта, нуждаются в стабильности механистических структур (например, всемирно известная корпорация «Ридерз Дайджест»). Третья категория фирм имеет смешанную структуру, сочетание механистической и органической (ИБМ, «Дженерал Моторс», «Крайслер» и др.).

Тема 5.1.5. Фазы жизни организации и пути совершенствования управленческих структур

Оргструктуры фирмы должны меняться по мере изменения фирмы и стоящих перед ней задач. Не совершенная структура приводит к конфликтам, нарушению нормальной работы, к «ролевой неопределенности» (права, обязанности четко не определены, вследствие этого иногда одна и та же деятельность выполняется разными людьми, дублирующими друг друга, а какие-то виды работ «выпадают», никем не выполняются), к снижению результатов работы и прибыльности фирмы.

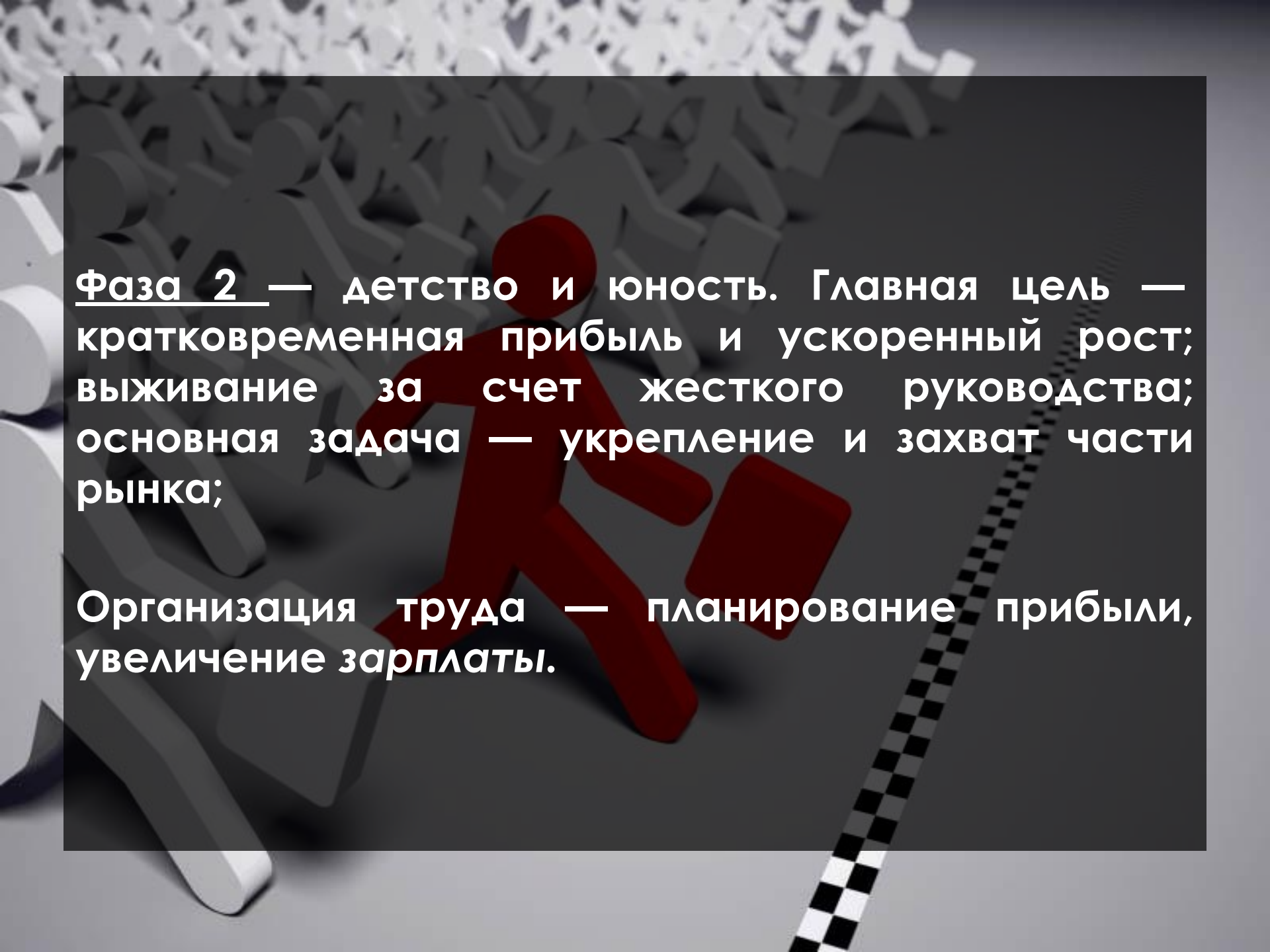
В среднем корпорации, фирмы США, Западной Европы и индустриальных стран Востока меняют управленческие структуры каждые 3—5 лет, в зависимости от того, в какой фазе развития находится организация.



Выделяют следующие фазы жизни организации:

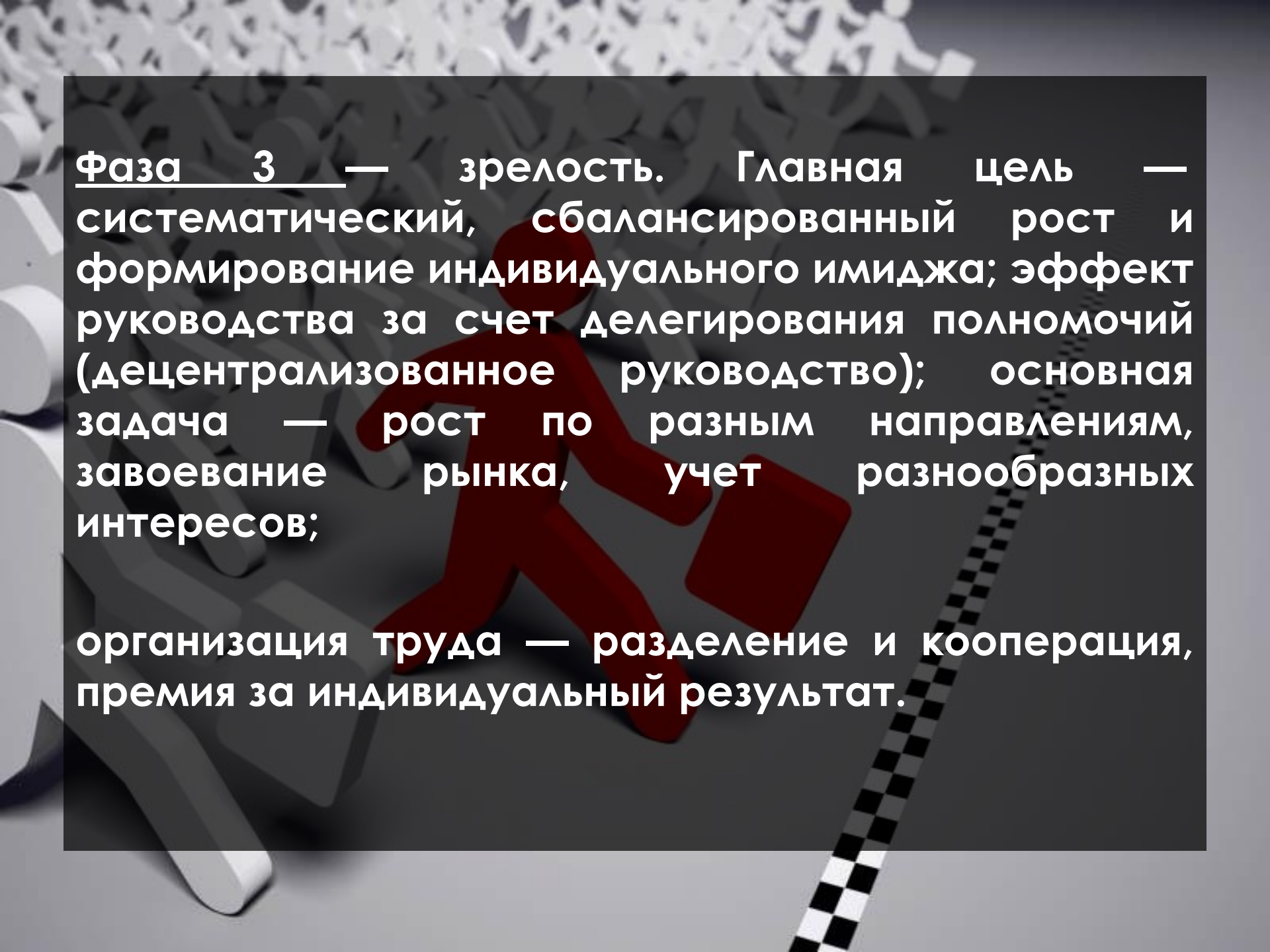
Фаза 1 — рождение организации. Характерны: определение главной цели; кризис стиля руководства (руководство одним человеком); основная задача — выход на рынок.

Организация труда — стремление к максимальному увеличению прибыли.



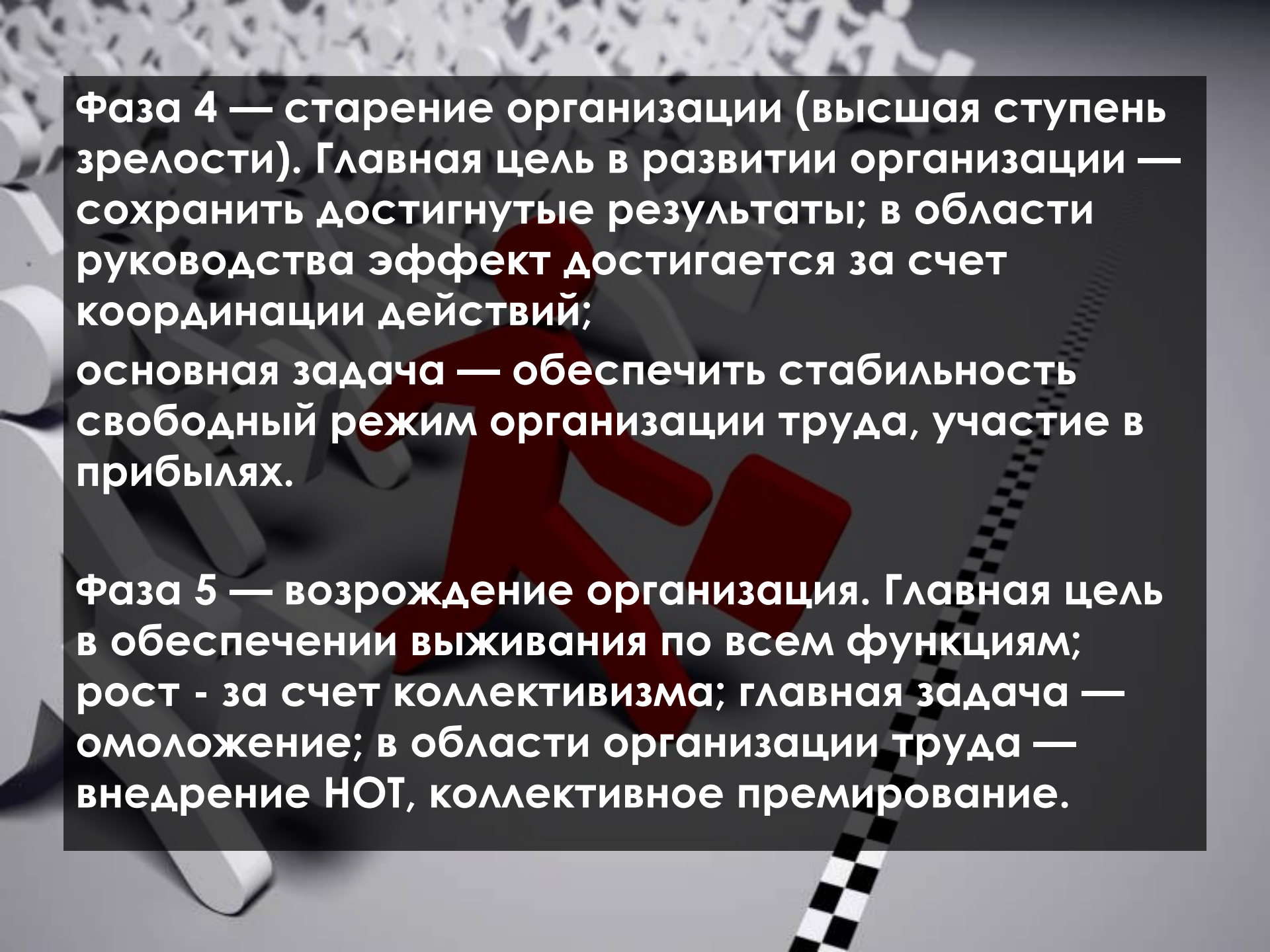
Фаза 2 — детство и юность. Главная цель — кратковременная прибыль и ускоренный рост; выживание за счет жесткого руководства; основная задача — укрепление и захват части рынка;

Организация труда — планирование прибыли, увеличение зарплаты.



Фаза 3 — зрелость. Главная цель — систематический, сбалансированный рост и формирование индивидуального имиджа; эффект руководства за счет делегирования полномочий (децентрализованное руководство); основная задача — рост по разным направлениям, завоевание рынка, учет разнообразных интересов;

организация труда — разделение и кооперация, премия за индивидуальный результат.

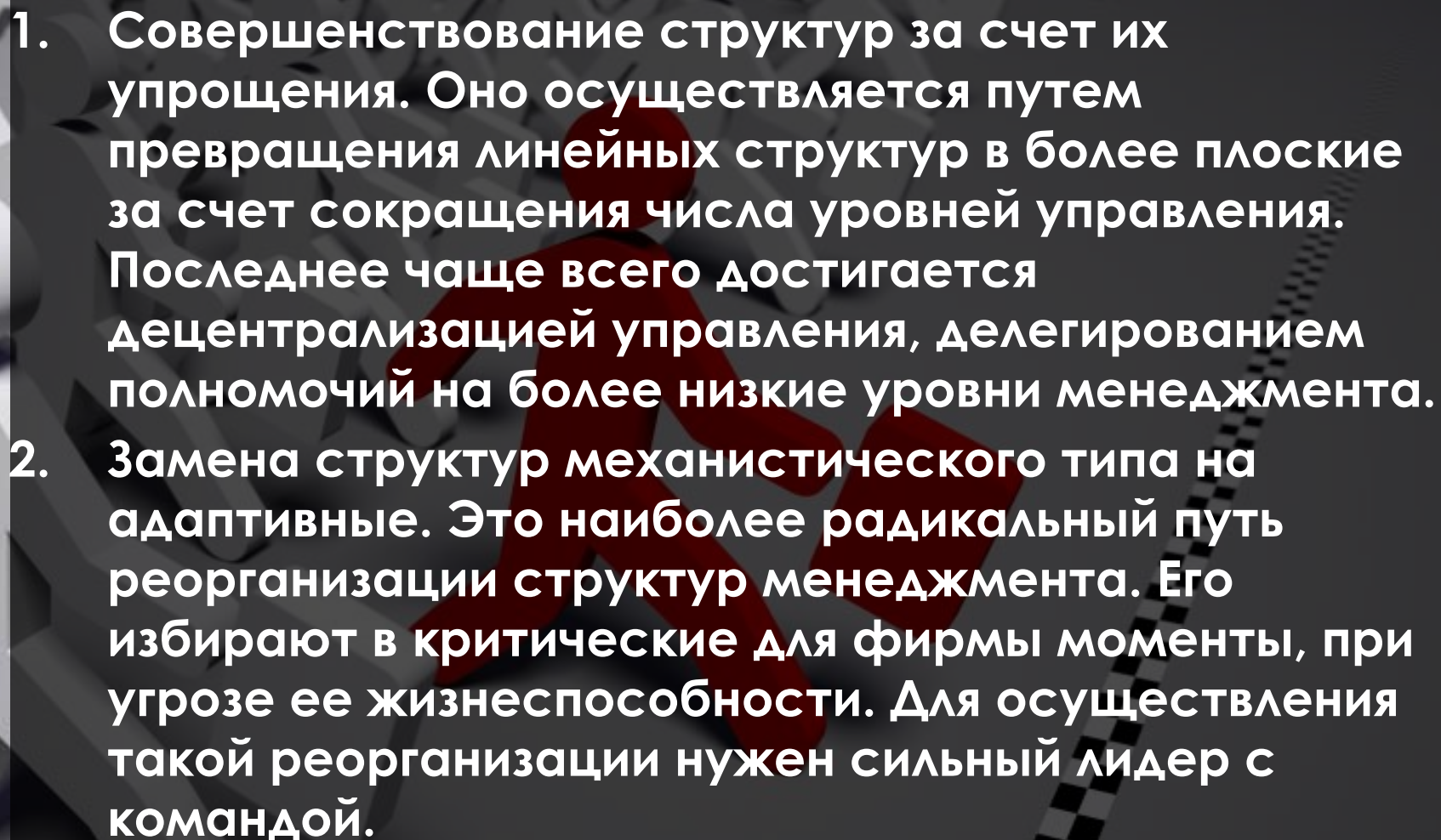


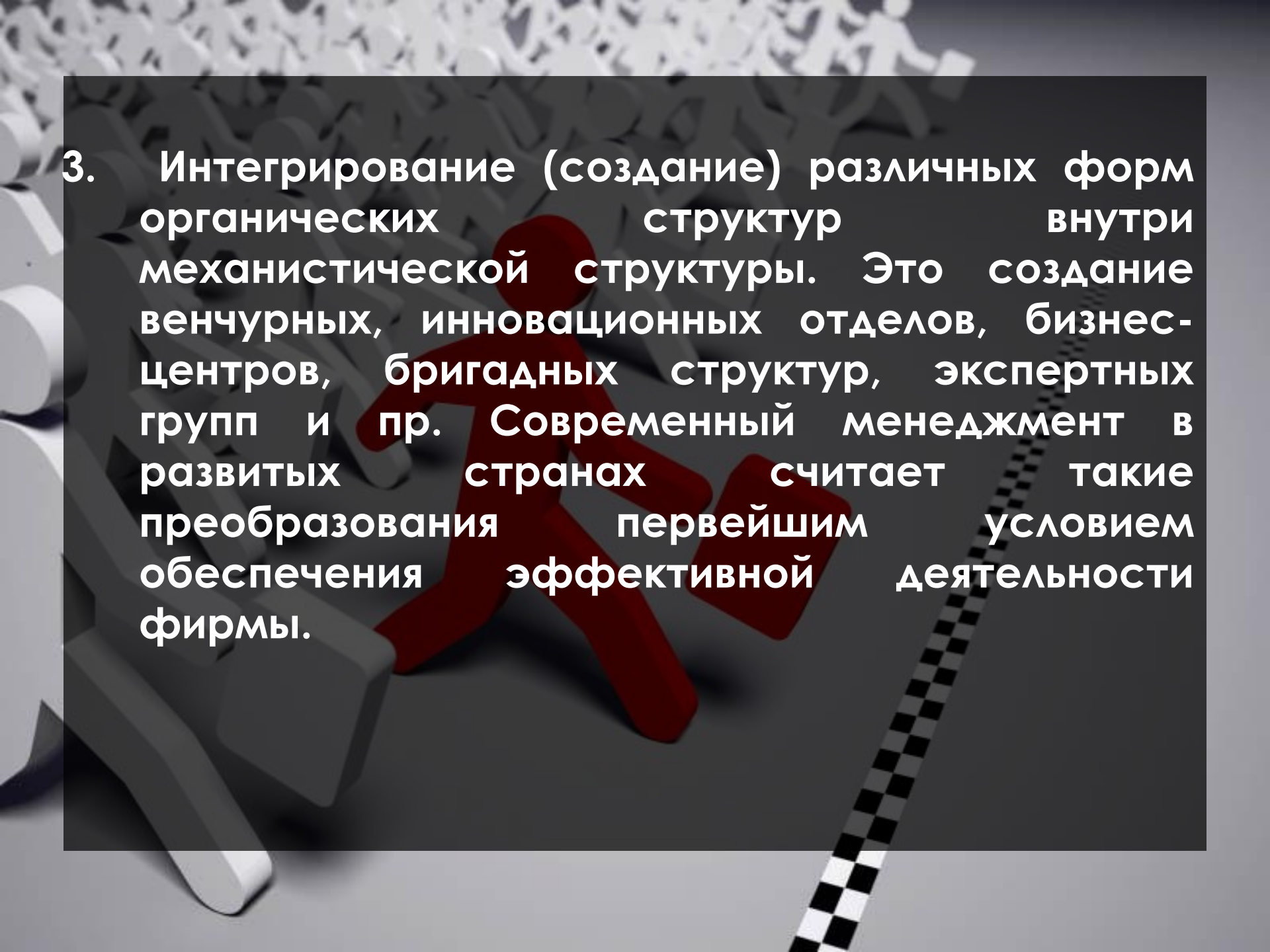
Фаза 4 — старение организации (высшая ступень зрелости). Главная цель в развитии организации — сохранить достигнутые результаты; в области руководства эффект достигается за счет координации действий; основная задача — обеспечить стабильность свободный режим организации труда, участие в прибылях.

Фаза 5 — возрождение организация. Главная цель в обеспечении выживания по всем функциям; рост - за счет коллективизма; главная задача — омоложение; в области организации труда — внедрение НОТ, коллективное премирование.

Формы, методы и способы реорганизации управленческих структур многообразны. В целом их можно свести к нескольким направлениям:

- 1) совершенствование структур за счет внутренних упрощений;
- 2) замена структур механистического типа на адаптивные;
- 3) инкорпорирование органических структур в существующую механистическую;
- 4) создание конгломератов;
- 5) формирование структур будущего - модульных и атомистических организаций.

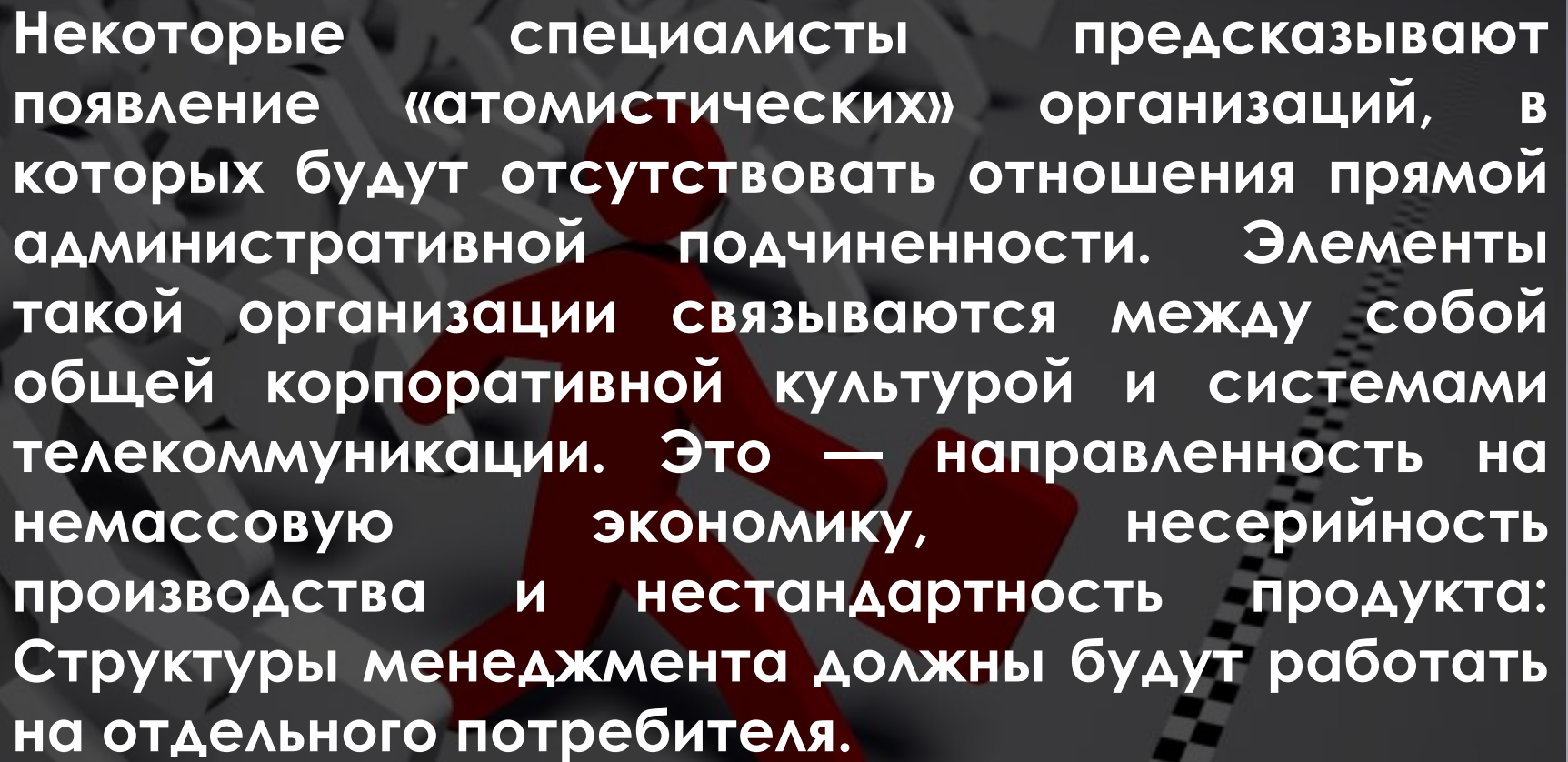
- 
1. **Совершенствование структур за счет их упрощения. Оно осуществляется путем превращения линейных структур в более плоские за счет сокращения числа уровней управления. Последнее чаще всего достигается децентрализацией управления, делегированием полномочий на более низкие уровни менеджмента.**
 2. **Замена структур механистического типа на адаптивные. Это наиболее радикальный путь реорганизации структур менеджмента. Его избирают в критические для фирмы моменты, при угрозе ее жизнеспособности. Для осуществления такой реорганизации нужен сильный лидер с командой.**



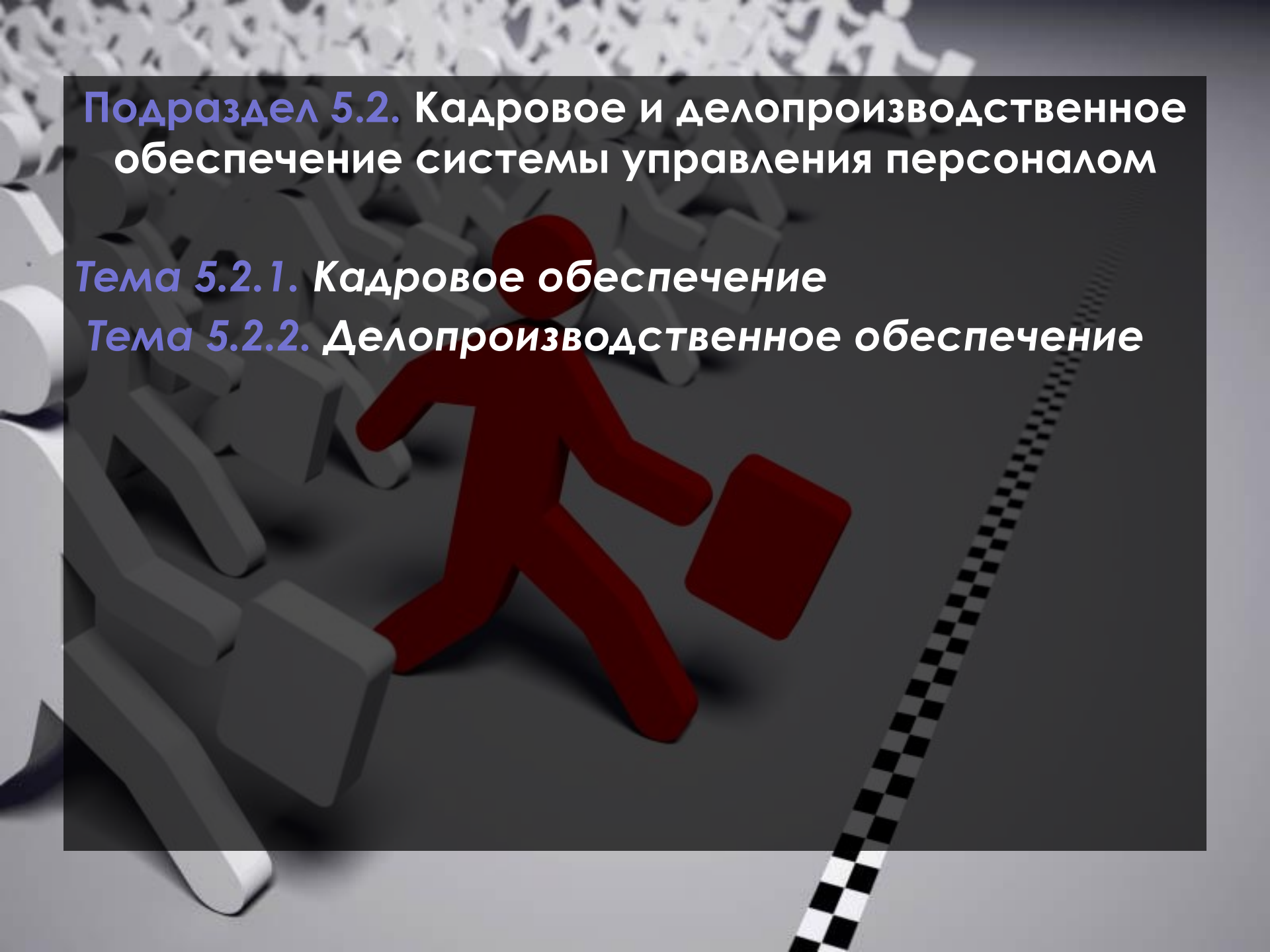
3. Интегрирование (создание) различных форм органических структур внутри механистической структуры. Это создание венчурных, инновационных отделов, бизнес-центров, бригадных структур, экспертных групп и пр. Современный менеджмент в развитых странах считает такие преобразования первейшим условием обеспечения эффективной деятельности фирмы.

4. **Создание конгломератной структуры. Понятие «конгломерат» означает сочетание разнородных элементов. Конгломератную структуру может иметь фирма, если ее отделы построены по разным признакам, например, в одном используется функциональная структура, в другом — дивизиональная по территориальному принципу, в третьем — матричная; и т. д. Однако чаще всего конгломератами являются гигантские корпорации, включающие десятки почти самостоятельных фирм, предприятий. Высшее руководство такой корпорации, как правило, сохраняет за собой функцию управления финансами.**

5. Формирование модульных и атомистических организаций. В эпоху информационной стадии развития общества, или «супериндустриальной цивилизации», бюрократия заменится новой формой организации. Это объединения предприятий-модулей, создаваемых и ликвидируемых в зависимости от потребности в них. Вокруг крупных фирм (корпораций) могут возникать независимые мелкие компании. Между теми и другими устанавливаются операционно-контрактные отношения.



Некоторые специалисты предсказывают появление «атомистических» организаций, в которых будут отсутствовать отношения прямой административной подчиненности. Элементы такой организации связываются между собой общей корпоративной культурой и системами телекоммуникации. Это — направленность на немассовую экономику, несерийность производства и нестандартность продукта: Структуры менеджмента должны будут работать на отдельного потребителя.



Подраздел 5.2. Кадровое и делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом

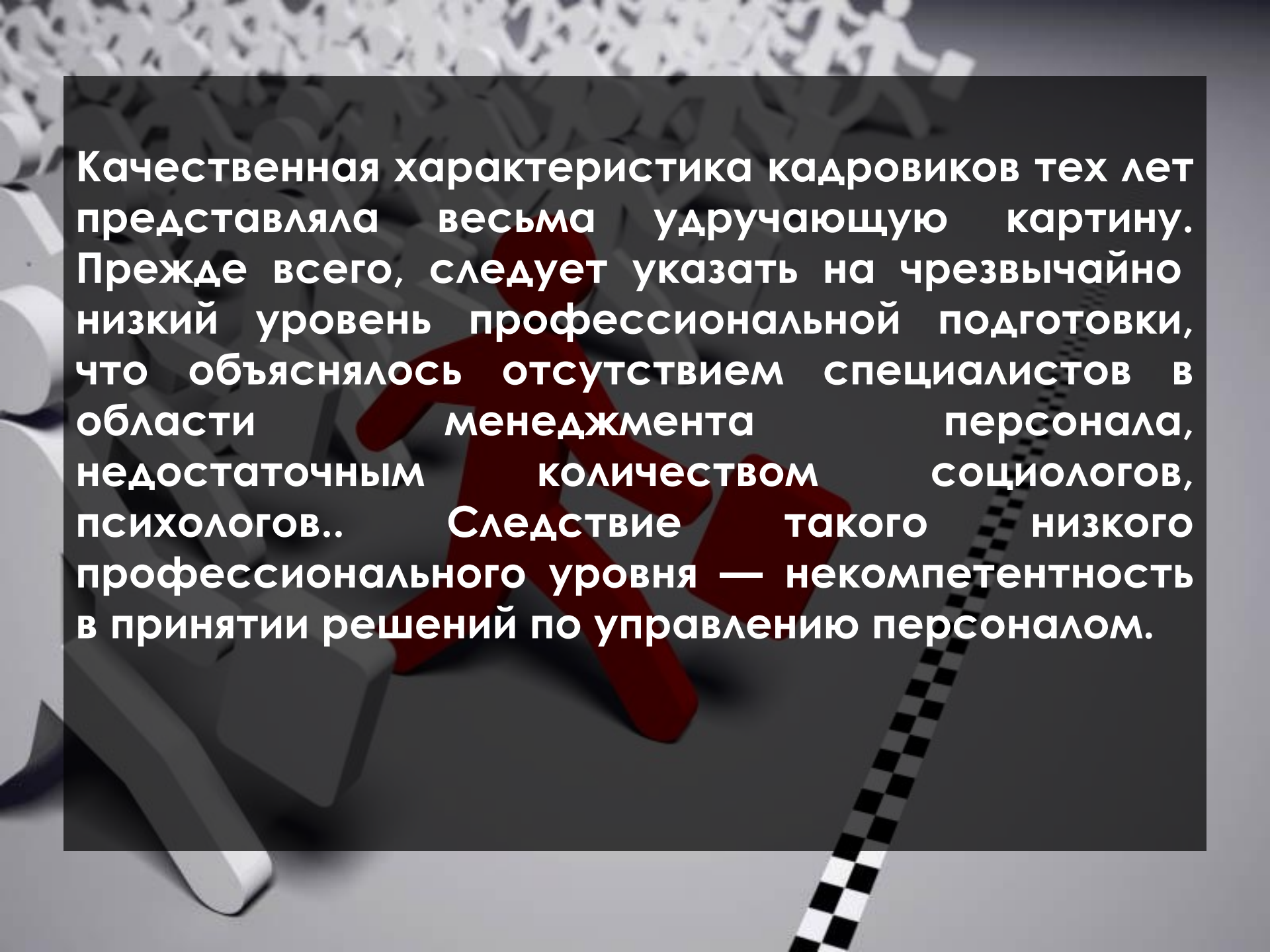
Тема 5.2.1. Кадровое обеспечение

Тема 5.2.2. Делопроизводственное обеспечение

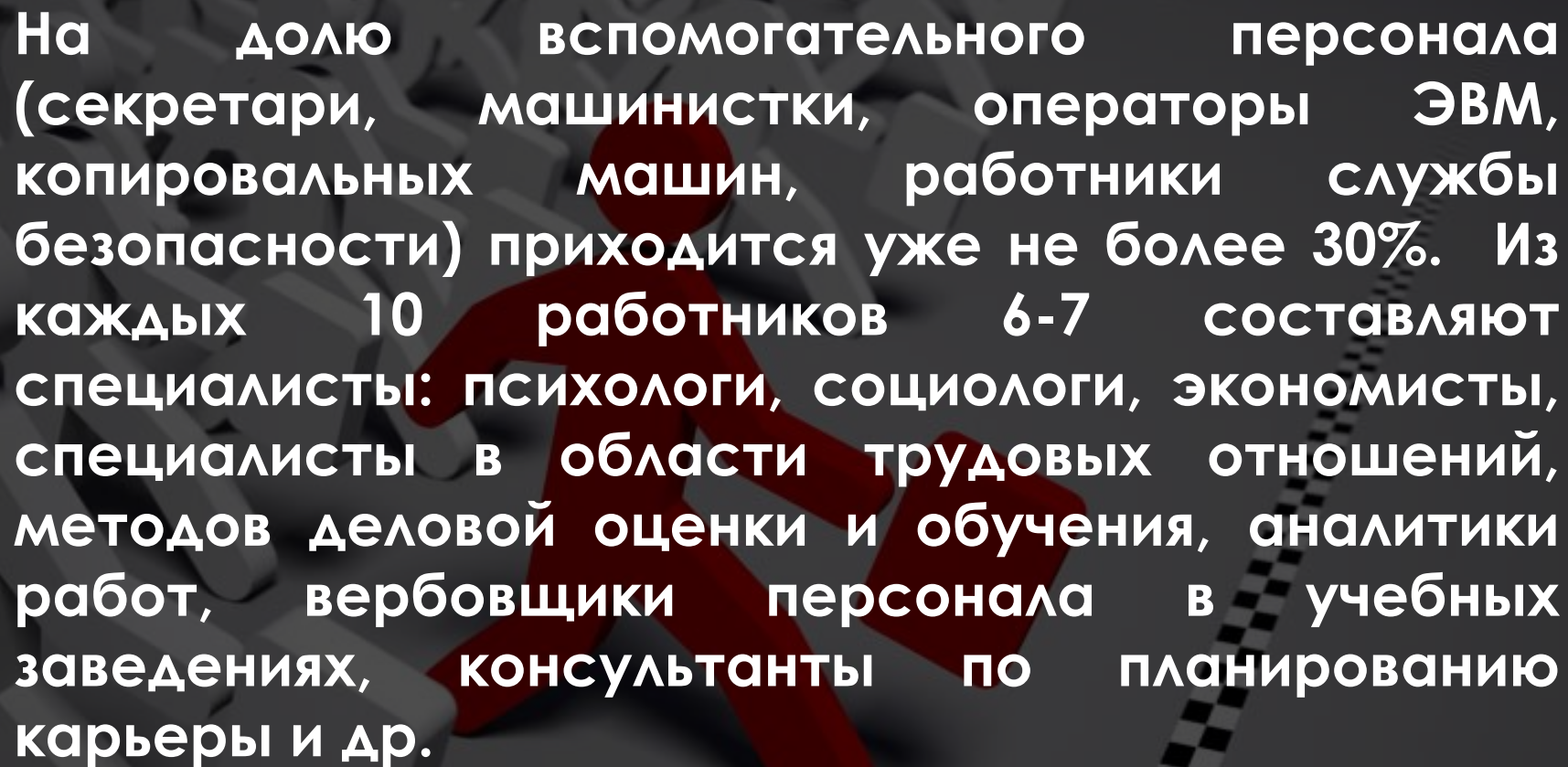
Тема 5.2.1. Кадровое обеспечение

Под кадровым обеспечением системы управления персоналом понимается необходимый количественный и качественный состав работников кадровой службы организации.

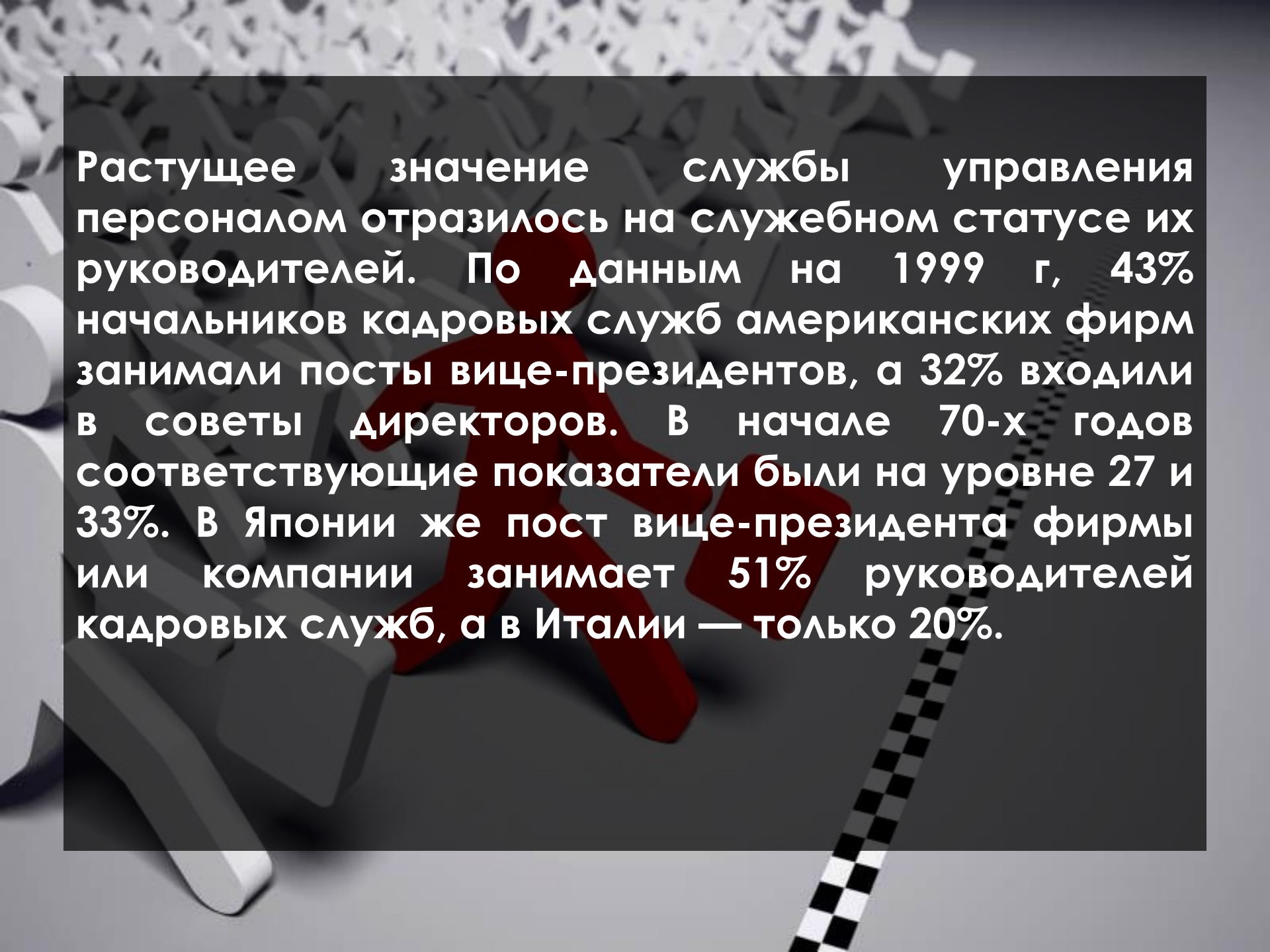
Обследование показало, что в 80-90х годах в кадровых службах (в основном в отделе кадров и отделе технического обучения) было занято от 0,3 до 0,8% общего числа работающих в отраслях промышленности и строительства. Непосредственно в службах управления кадрами организаций было занято около 1 млн. человек, что примерно соответствует 0,7% работающих в этих отраслях. Для сравнения отметим, что в зарубежных фирмах в службах управления персоналом работает от 1 до 1,2% общей численности работников.



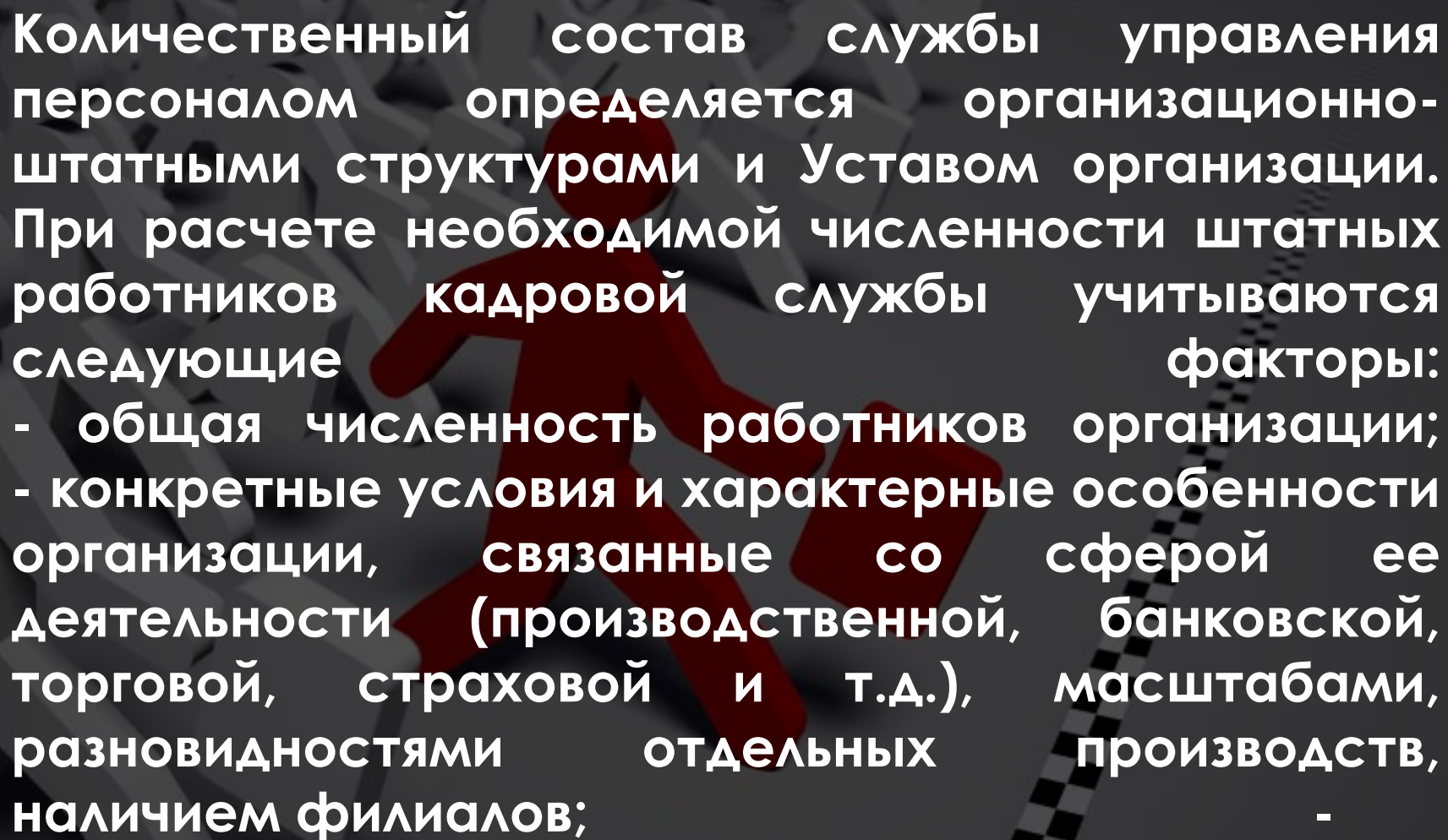
Качественная характеристика кадровиков тех лет представляла весьма удручающую картину. Прежде всего, следует указать на чрезвычайно низкий уровень профессиональной подготовки, что объяснялось отсутствием специалистов в области менеджмента персонала, недостаточным количеством социологов, психологов.. Следствие такого низкого профессионального уровня — некомпетентность в принятии решений по управлению персоналом.



На долю вспомогательного персонала (секретари, машинистки, операторы ЭВМ, копировальных машин, работники службы безопасности) приходится уже не более 30%. Из каждых 10 работников 6-7 составляют специалисты: психологи, социологи, экономисты, специалисты в области трудовых отношений, методов деловой оценки и обучения, аналитики работ, вербовщики персонала в учебных заведениях, консультанты по планированию карьеры и др.



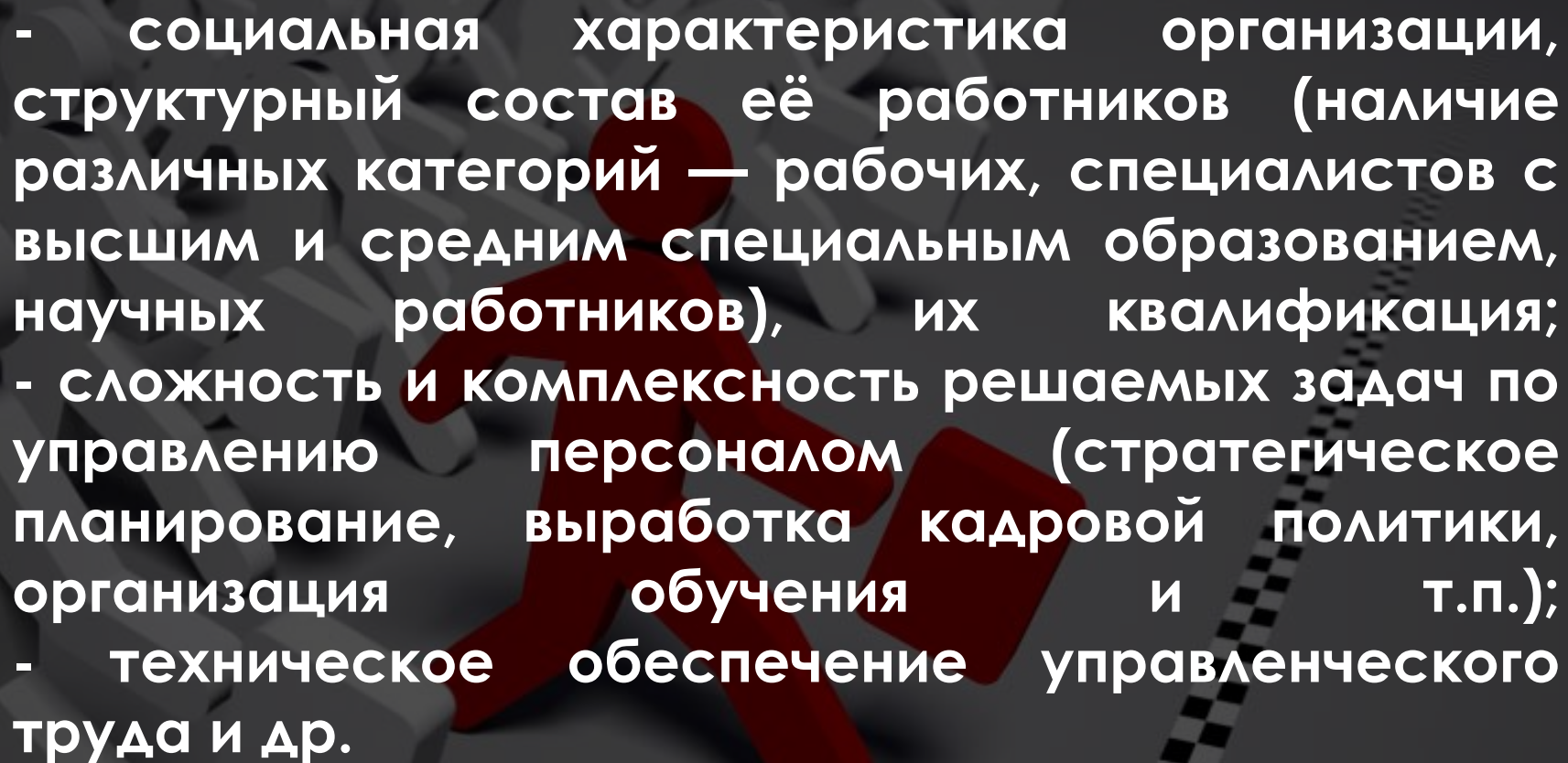
Растущее значение службы управления персоналом отразилось на служебном статусе их руководителей. По данным на 1999 г, 43% начальников кадровых служб американских фирм занимали посты вице-президентов, а 32% входили в советы директоров. В начале 70-х годов соответствующие показатели были на уровне 27 и 33%. В Японии же пост вице-президента фирмы или компании занимает 51% руководителей кадровых служб, а в Италии — только 20%.

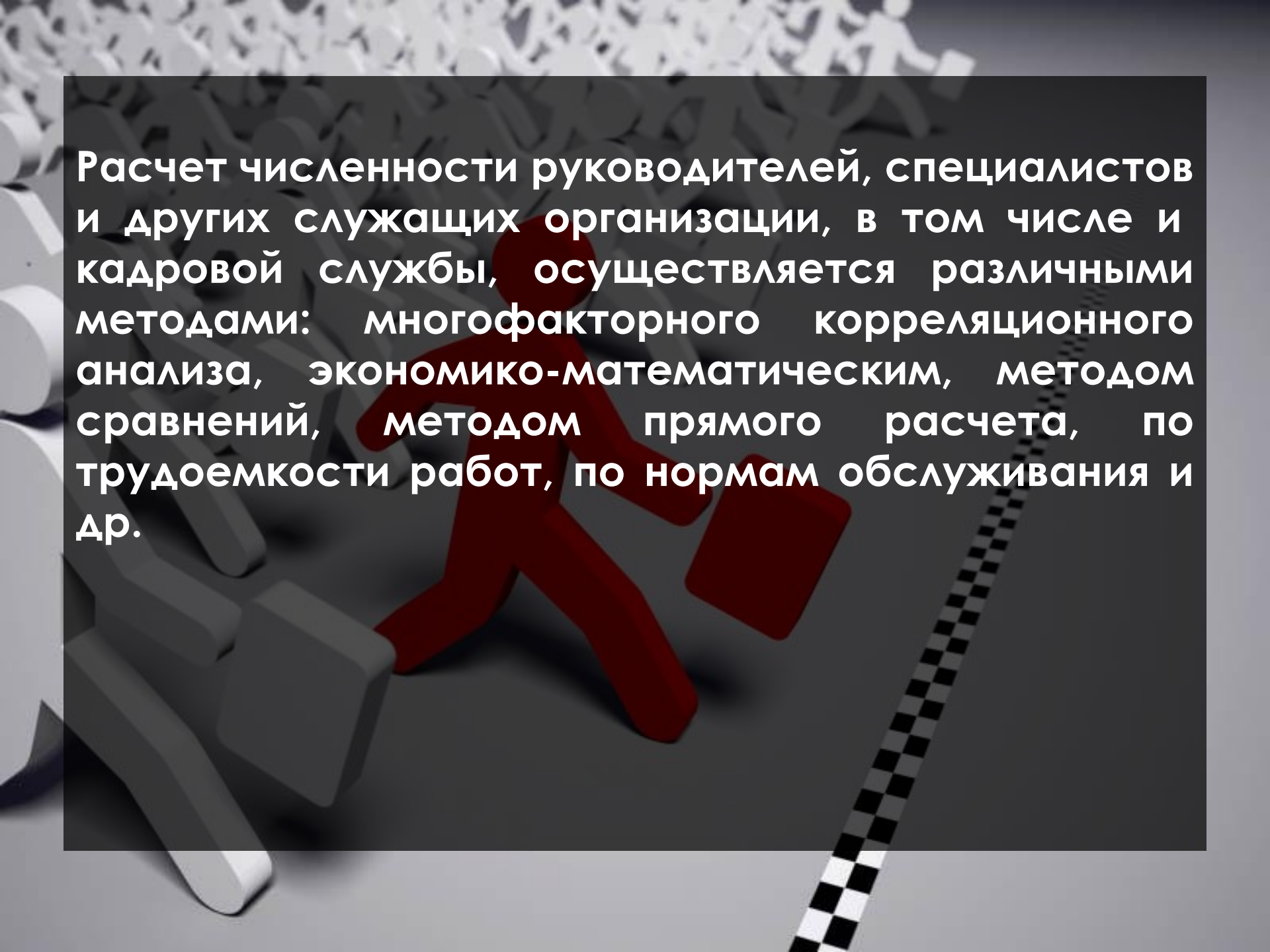


Количественный состав службы управления персоналом определяется организационно-штатными структурами и Уставом организации. При расчете необходимой численности штатных работников кадровой службы учитываются следующие факторы:

- 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 её 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.



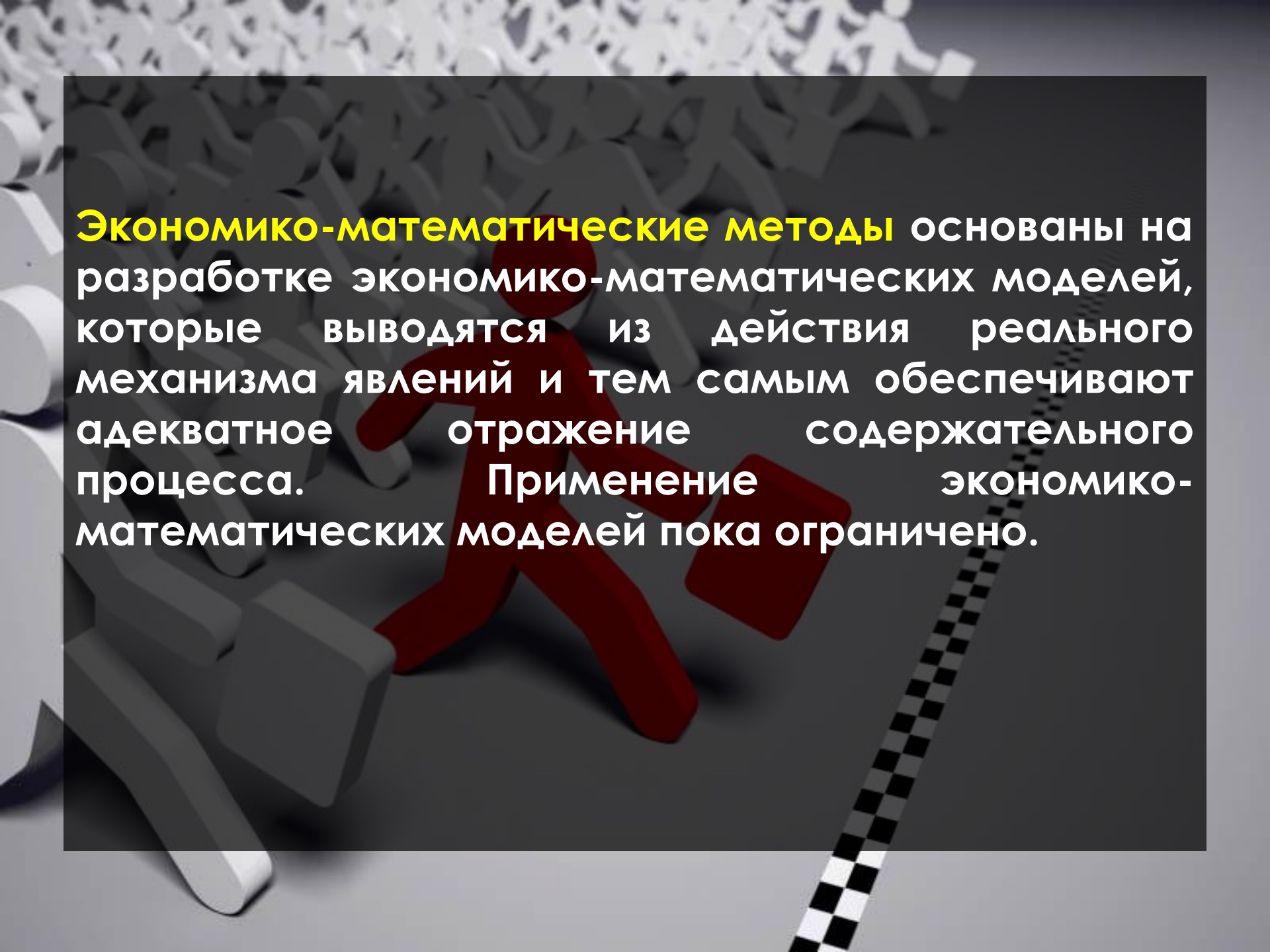
Расчет численности руководителей, специалистов и других служащих организации, в том числе и кадровой службы, осуществляется различными методами: многофакторного корреляционного анализа, экономико-математическим, методом сравнений, методом прямого расчета, по трудоемкости работ, по нормам обслуживания и др.

Первый (из названных) метод основан на **многофакторном анализе функционального разделения управленческого труда**. Например, численность работников по функции «управление комплектованием и подготовкой кадров» для предприятий автомобильной промышленности рассчитывается по формуле:

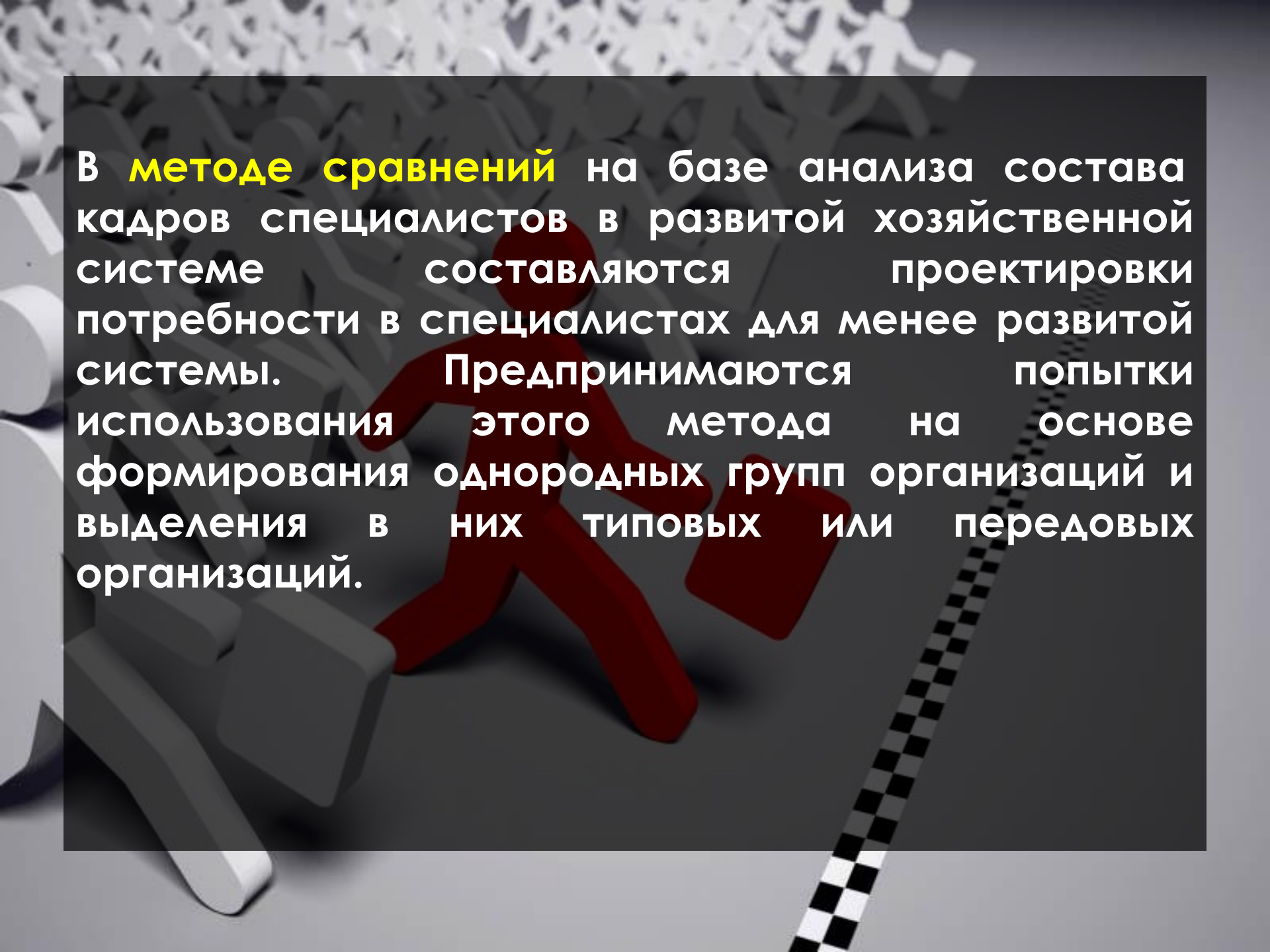
$$Ч = 0,0017 * P_n^{0,9117} * K_n^{0,3554},$$

где P_n — общая численность работников предприятия;

K_n — количество самостоятельных структурных подразделений, осуществляющих подготовку кадров.



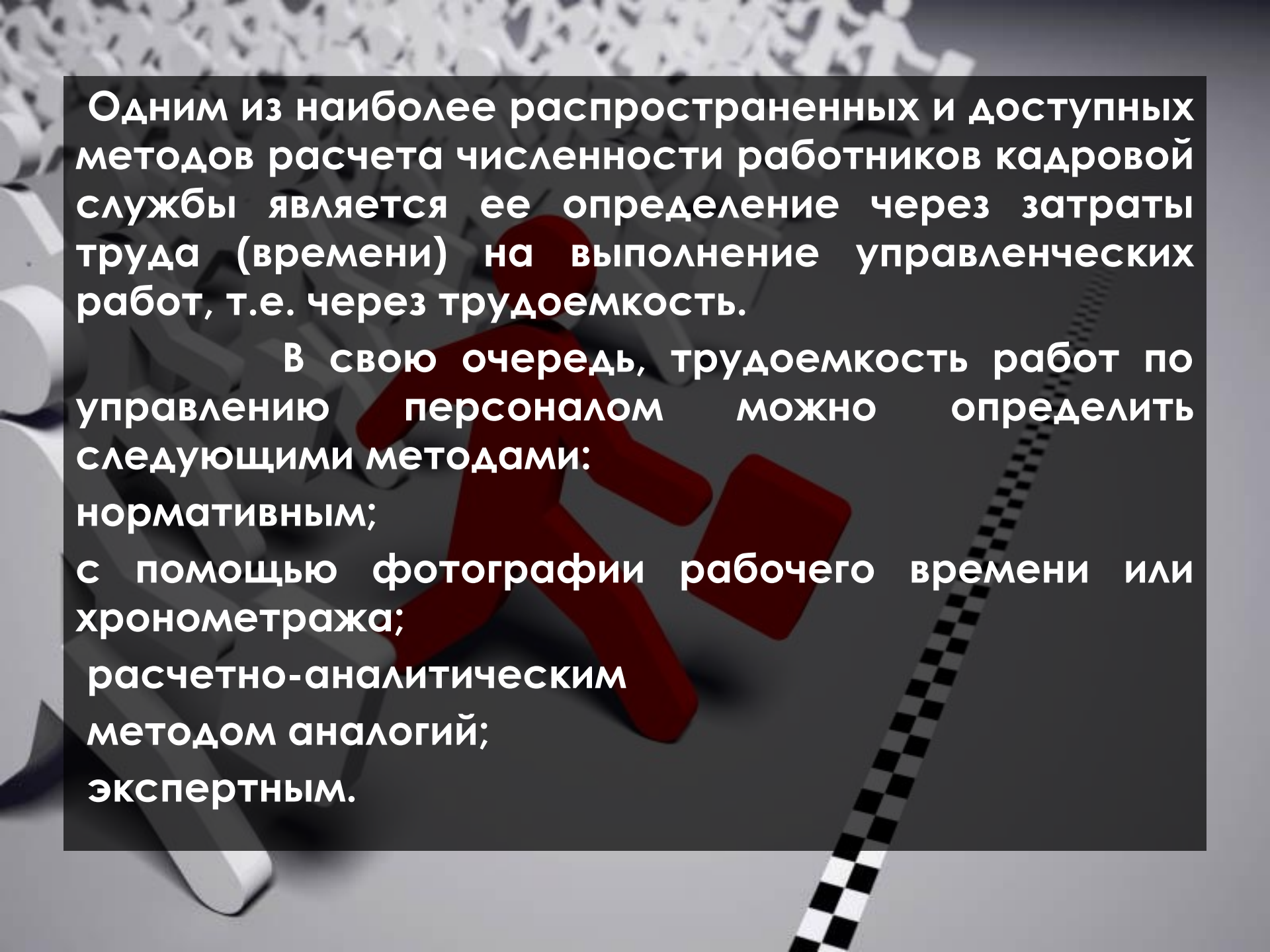
Экономико-математические методы основаны на разработке экономико-математических моделей, которые выводятся из действия реального механизма явлений и тем самым обеспечивают адекватное отражение содержательного процесса. Применение экономико-математических моделей пока ограничено.



В **методе сравнений** на базе анализа состава кадров специалистов в развитой хозяйственной системе составляются проективки 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 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, т.е. через трудоемкость.

В свою очередь, трудоемкость работ по управлению персоналом можно определить следующими методами:

нормативным;

с помощью фотографии рабочего времени или хронометража;

расчетно-аналитическим

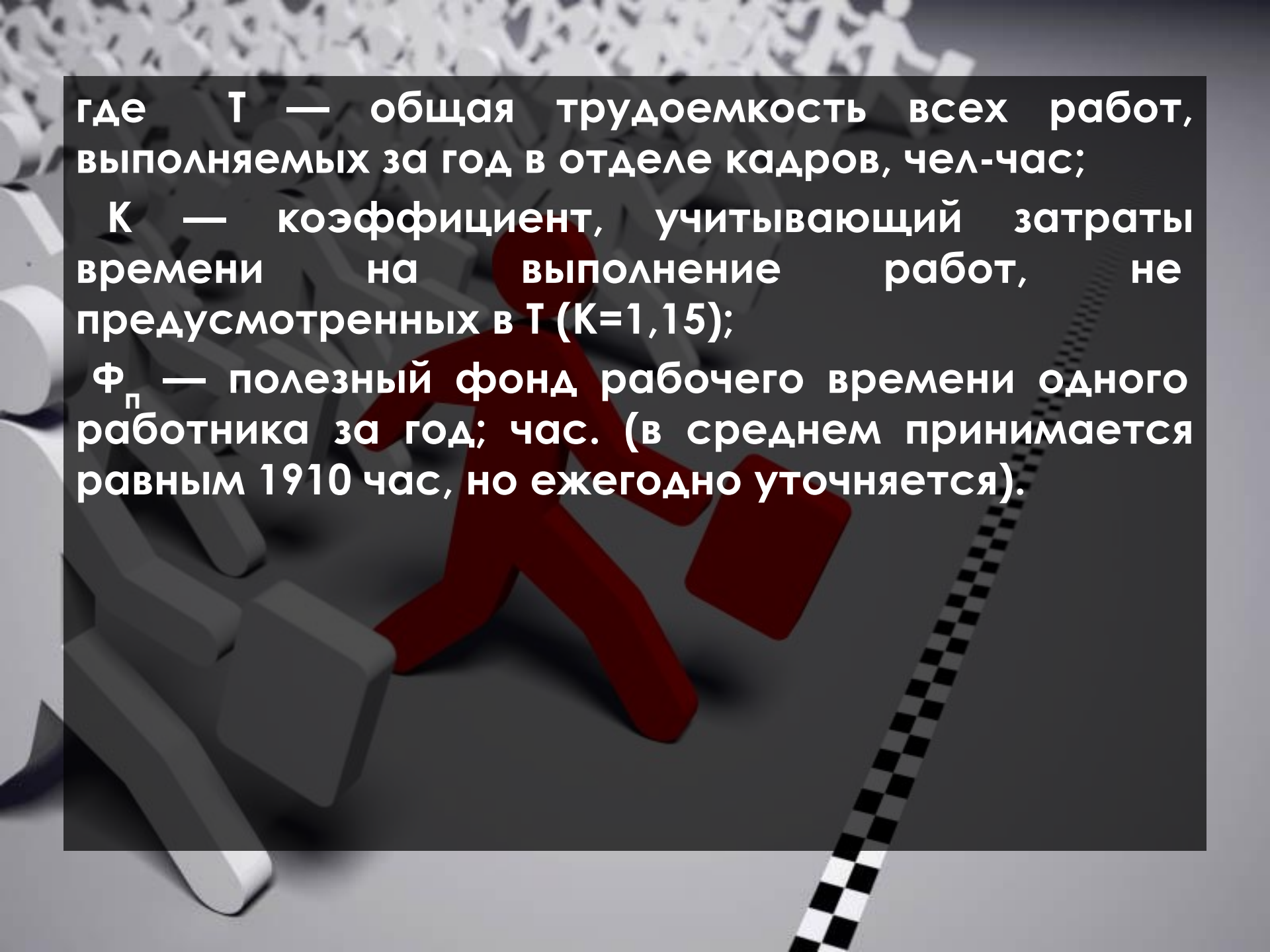
методом аналогий;

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:

$$\text{Ч} = \frac{\text{T} * \text{К}}{\Phi_{\text{п}}},$$



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

K — коэффициент, учитывающий затраты времени на выполнение работ, не предусмотренных в T ($K=1,15$);

Φ_n — полезный фонд рабочего времени одного работника за год; час. (в среднем принимается равным 1910 час, но ежегодно уточняется).

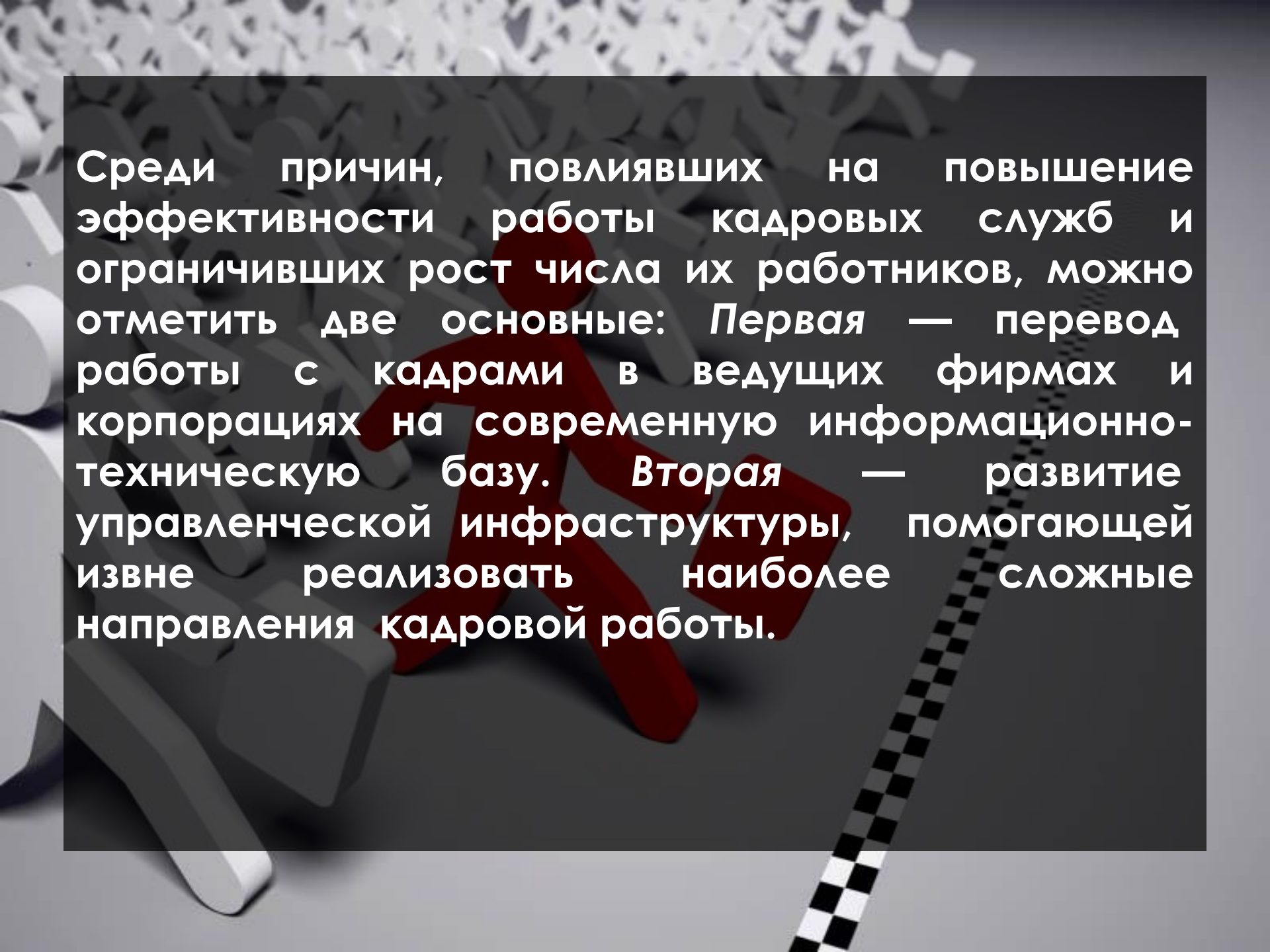
В разных странах сложилось следующее среднее соотношение:

в США на каждых 100 работающих в организации приходится 1 работник кадровой службы;

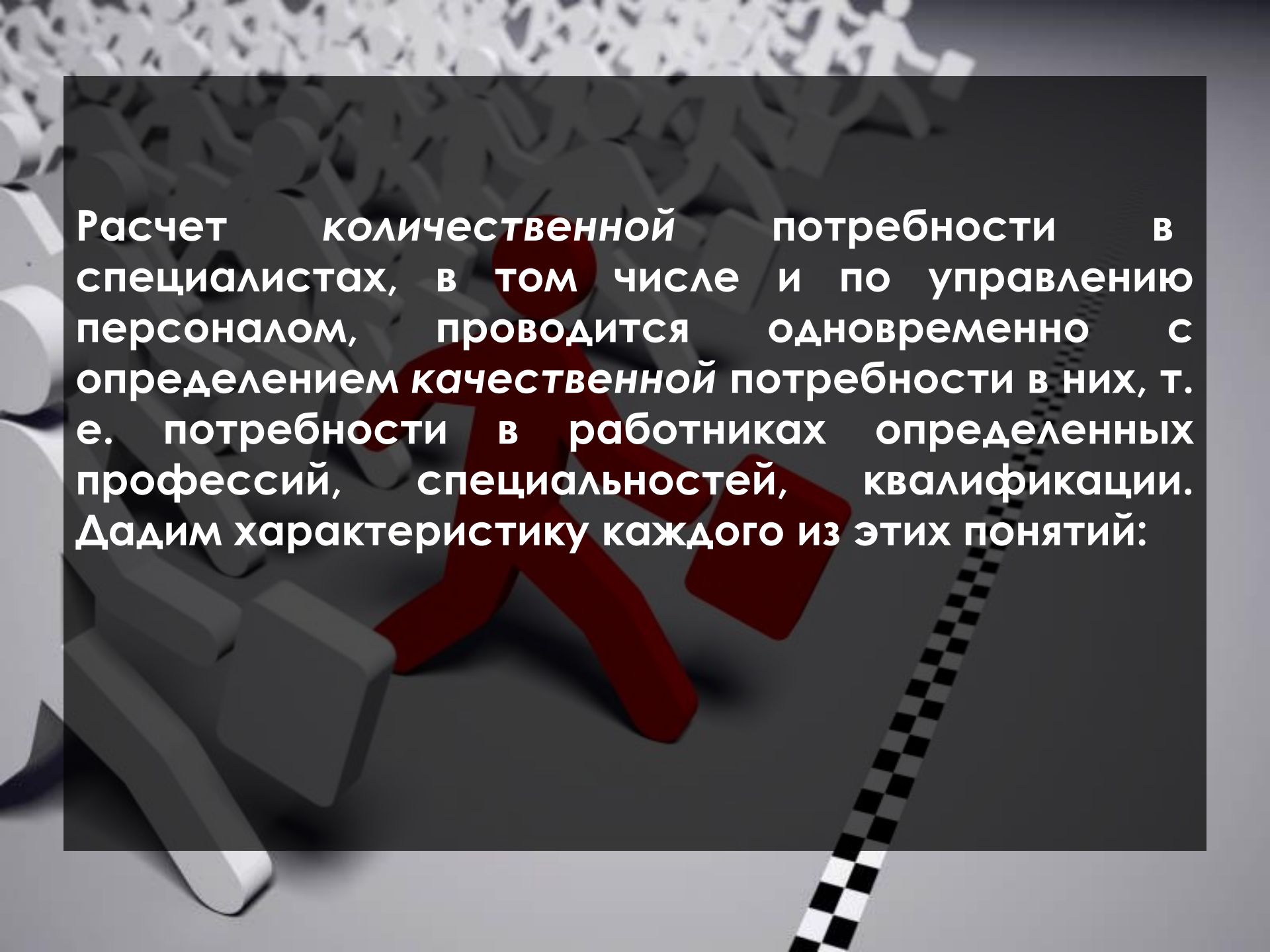
в Германии на каждых 130 — 150 работающих — 1 работник;

во Франции на каждых 130 работающих — 1 работник;

в Японии на каждых 100 работающих — 2,7 работника.



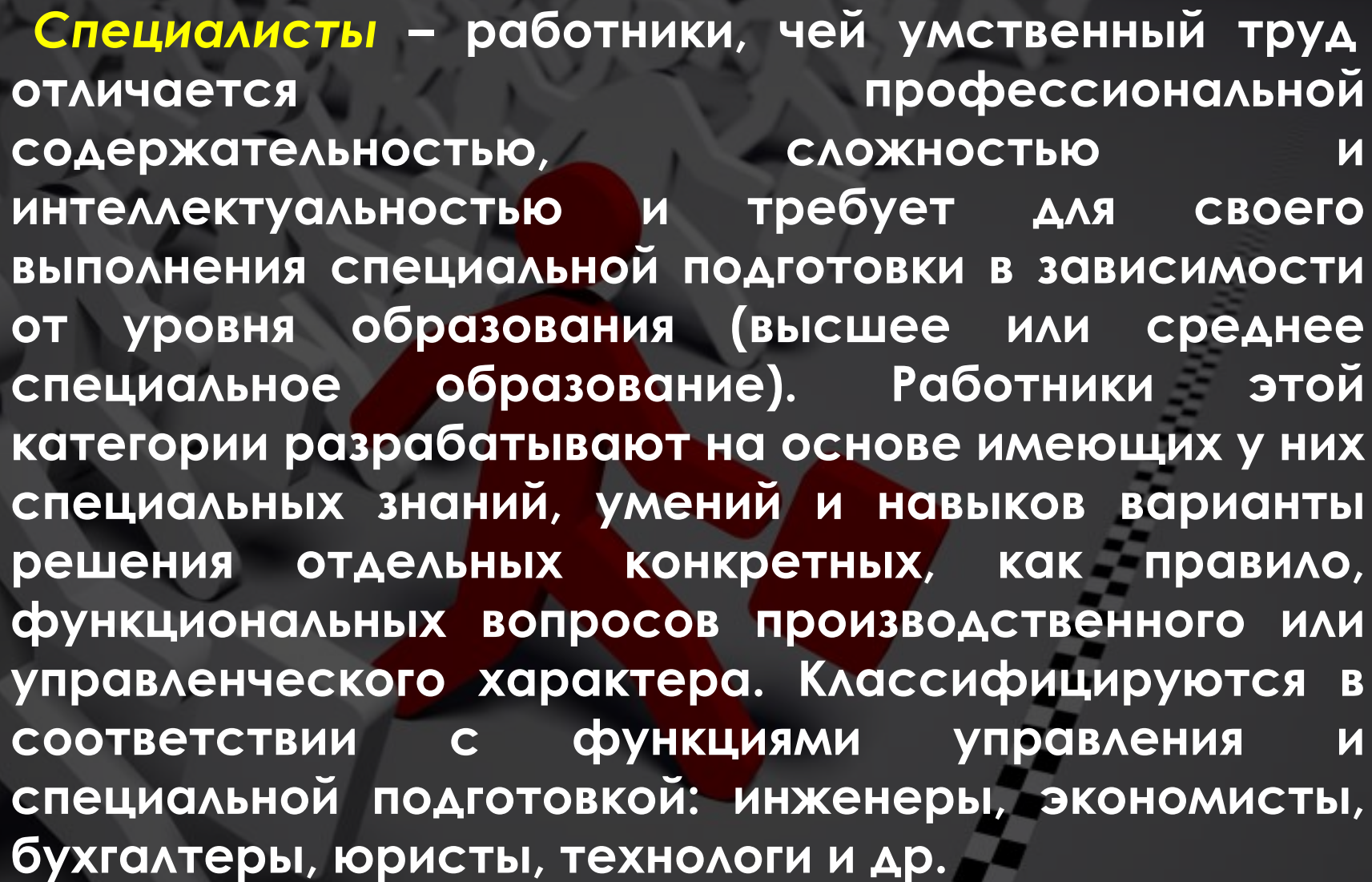
Среди причин, повлиявших на повышение эффективности работы кадровых служб и ограничивших рост числа их работников, можно отметить две основные: *Первая* — перевод работы с кадрами в ведущих фирмах и корпорациях на современную информационно-техническую базу. *Вторая* — развитие управленческой инфраструктуры, помогающей извне реализовать наиболее сложные направления кадровой работы.



Расчет **количественной** потребности в специалистах, в том числе и по управлению персоналом, проводится одновременно с определением **качественной** потребности в них, т. е. потребности в работниках определенных профессий, специальностей, квалификации. Дадим характеристику каждого из этих понятий:

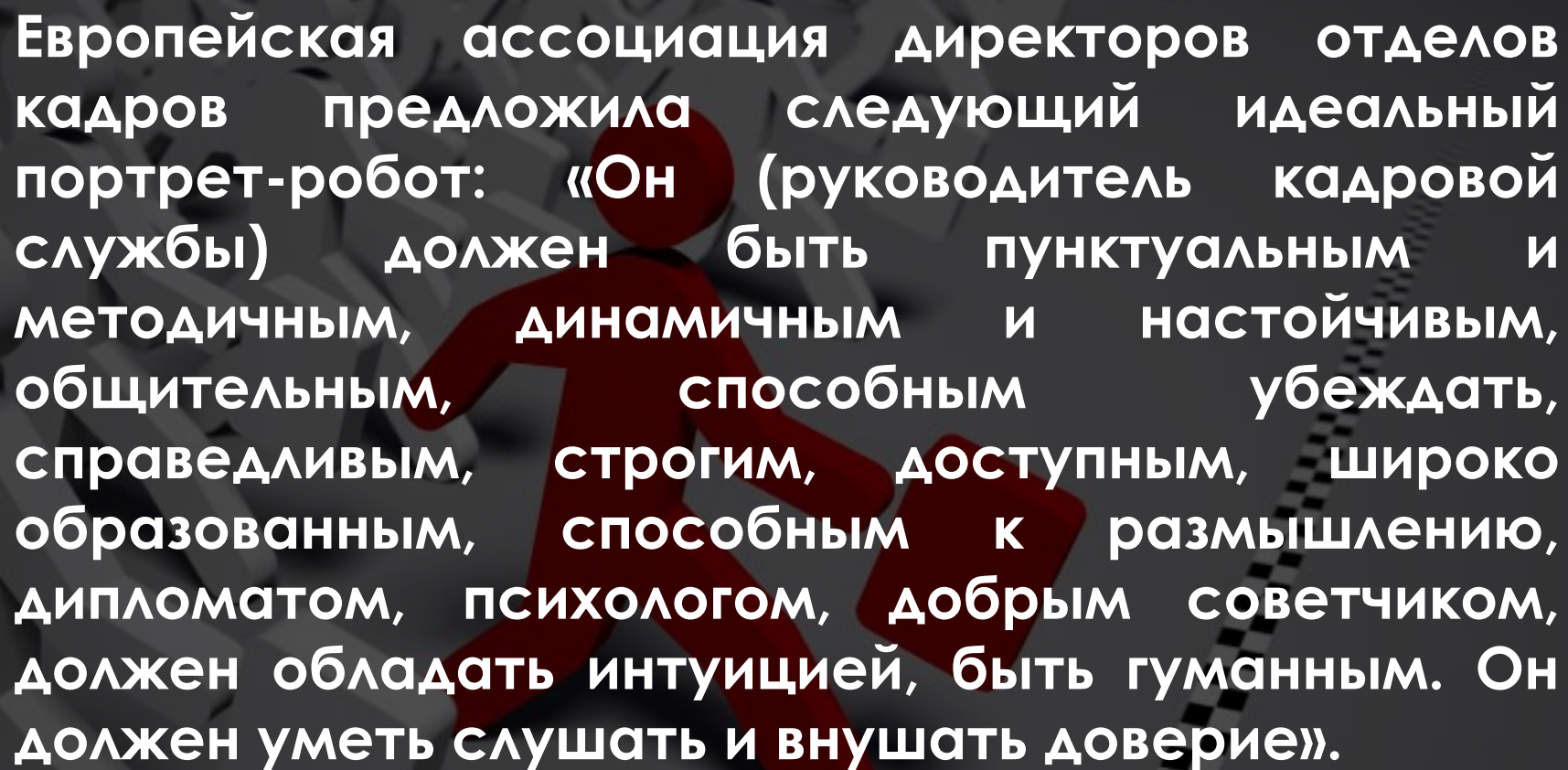
Профессия – род трудовой деятельности, занятий, требующих определенной подготовки (например, менеджер, психолог, социолог и д.р.)

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.)

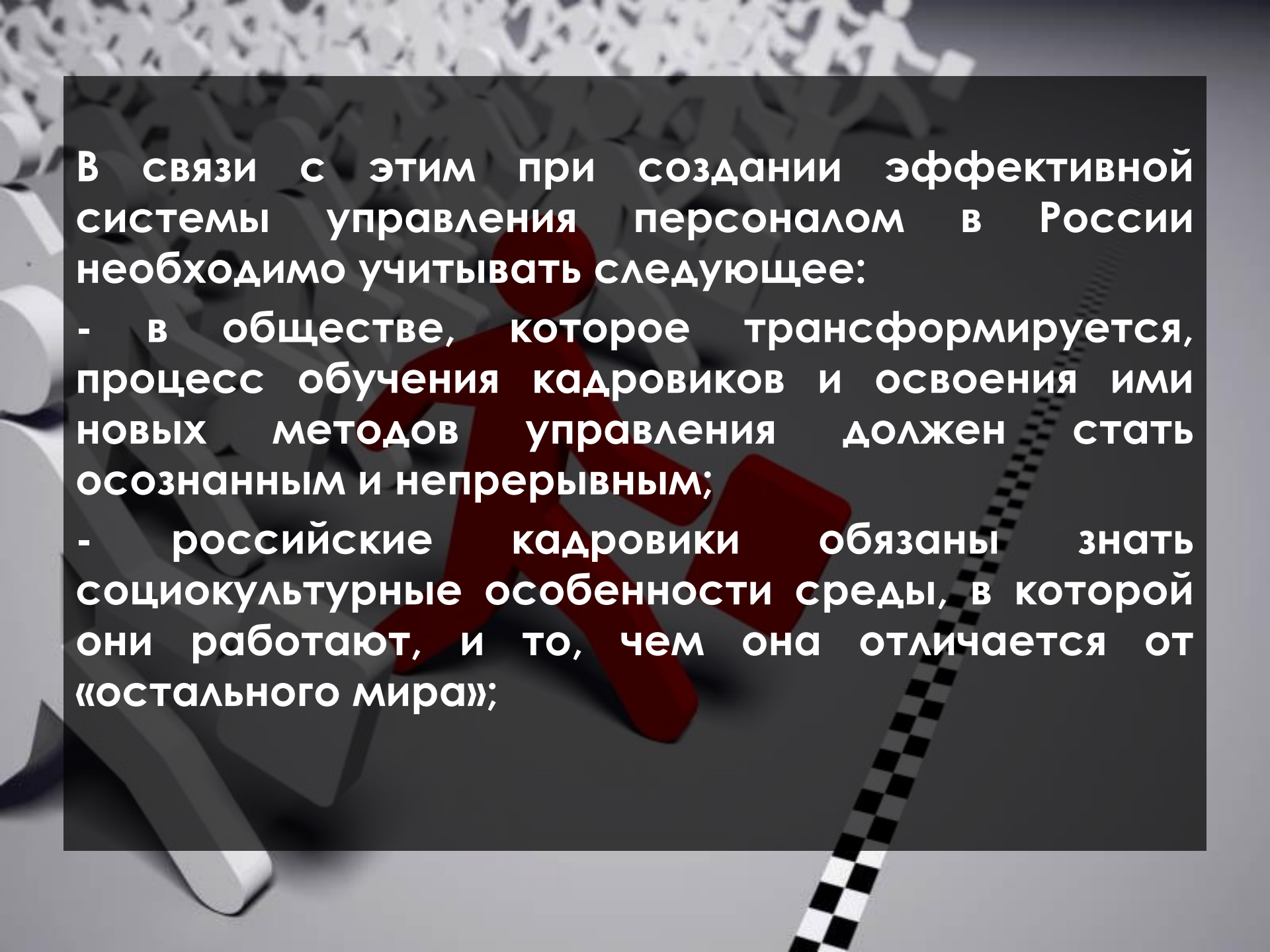
The background features a dark, textured surface with a silhouette of a person in a red suit, a checkered flag, and a keyboard. The text is overlaid on this background.

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. Устанавливается в виде разряда или категории (например, инженер по труду II, I, категории, ведущий инженер и т.д.).



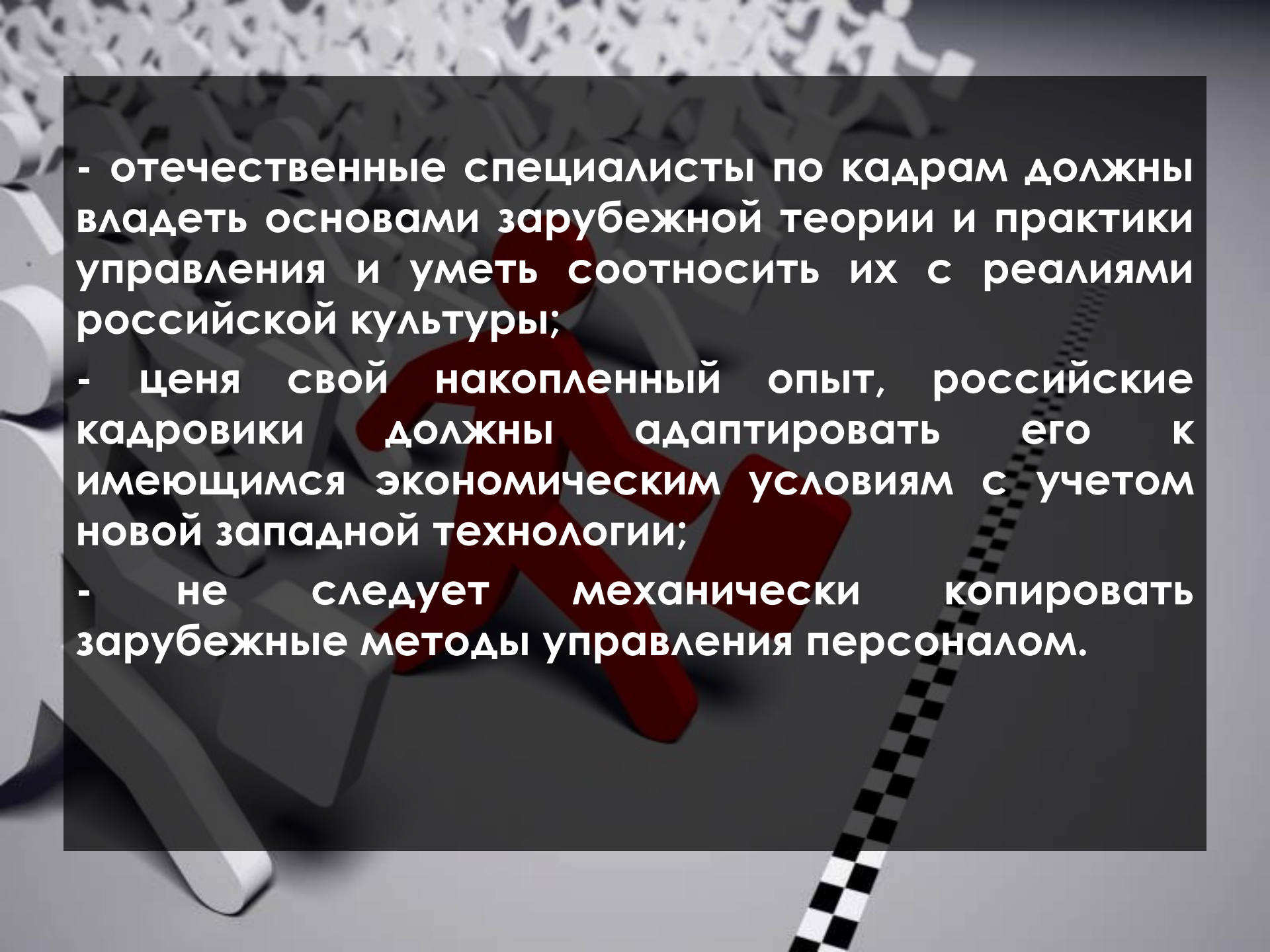
Европейская ассоциация директоров отделов кадров предложила следующий идеальный портрет-робот: «Он (руководитель кадровой службы) должен быть пунктуальным и методичным, динамичным и настойчивым, общительным, способным убеждать, справедливым, строгим, доступным, широко образованным, способным к размышлению, дипломатом, психологом, добрым советчиком, должен обладать интуицией, быть гуманным. Он должен уметь слушать и внушать доверие».

The background features a 3D-rendered scene with several stylized human figures in shades of gray and white. One prominent figure in the center is colored dark red. A black and white checkered line, resembling a race track finish line, runs diagonally across the bottom right corner. The overall scene is set against a dark, textured background.

В связи с этим при создании эффективной системы управления персоналом в России 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;
 - цenia 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.

Тема 5.2.2. Делопроизводительное обеспечение

Цель делопроизводительного обеспечения — организация работы с документами, обращающимися в системе управления персоналом. Делопроизводство составляет 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 делопроизводственными функциями системы управления персоналом являются:

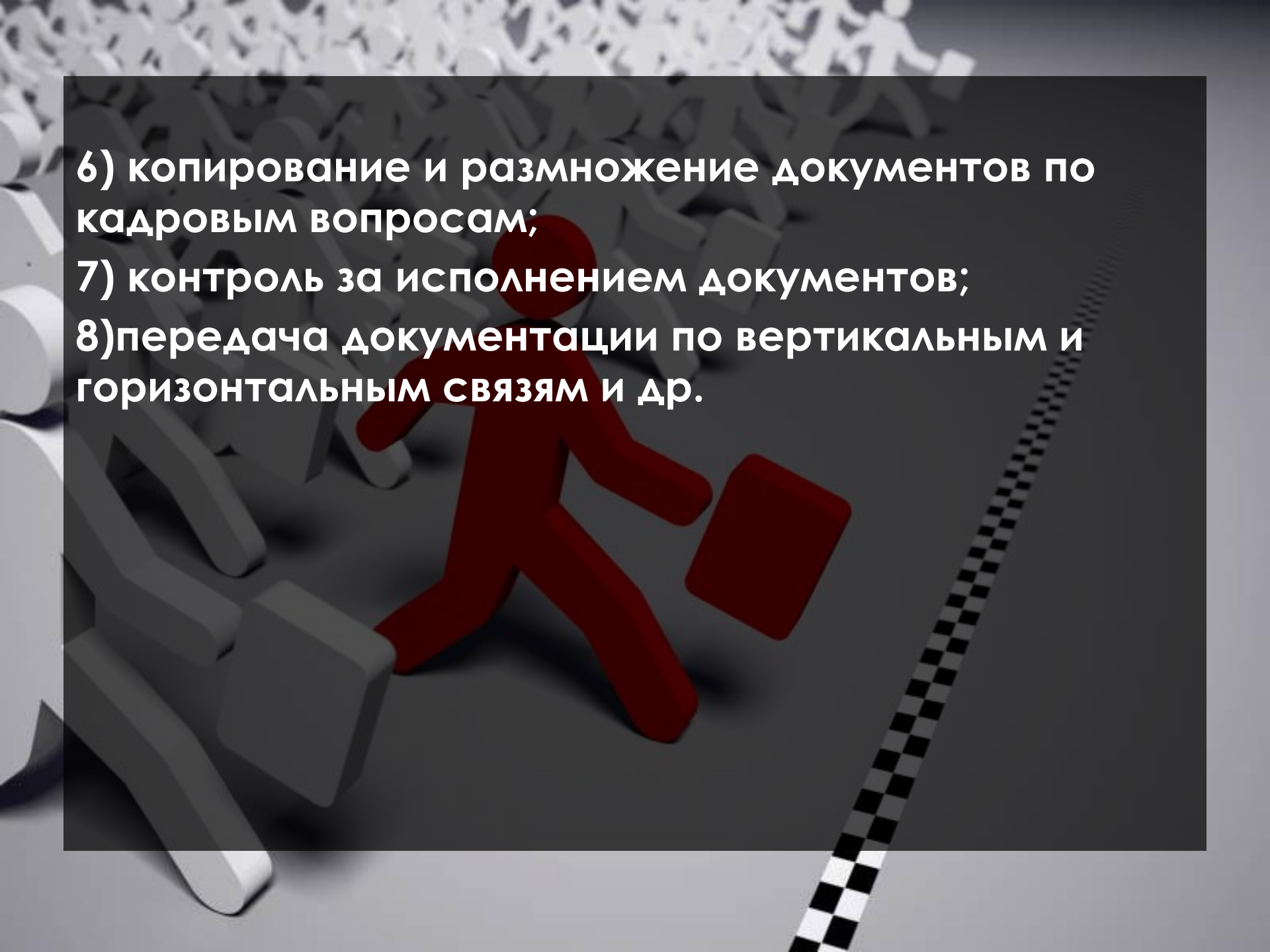
1) своевременная обработка поступающей и передаваемой документации;

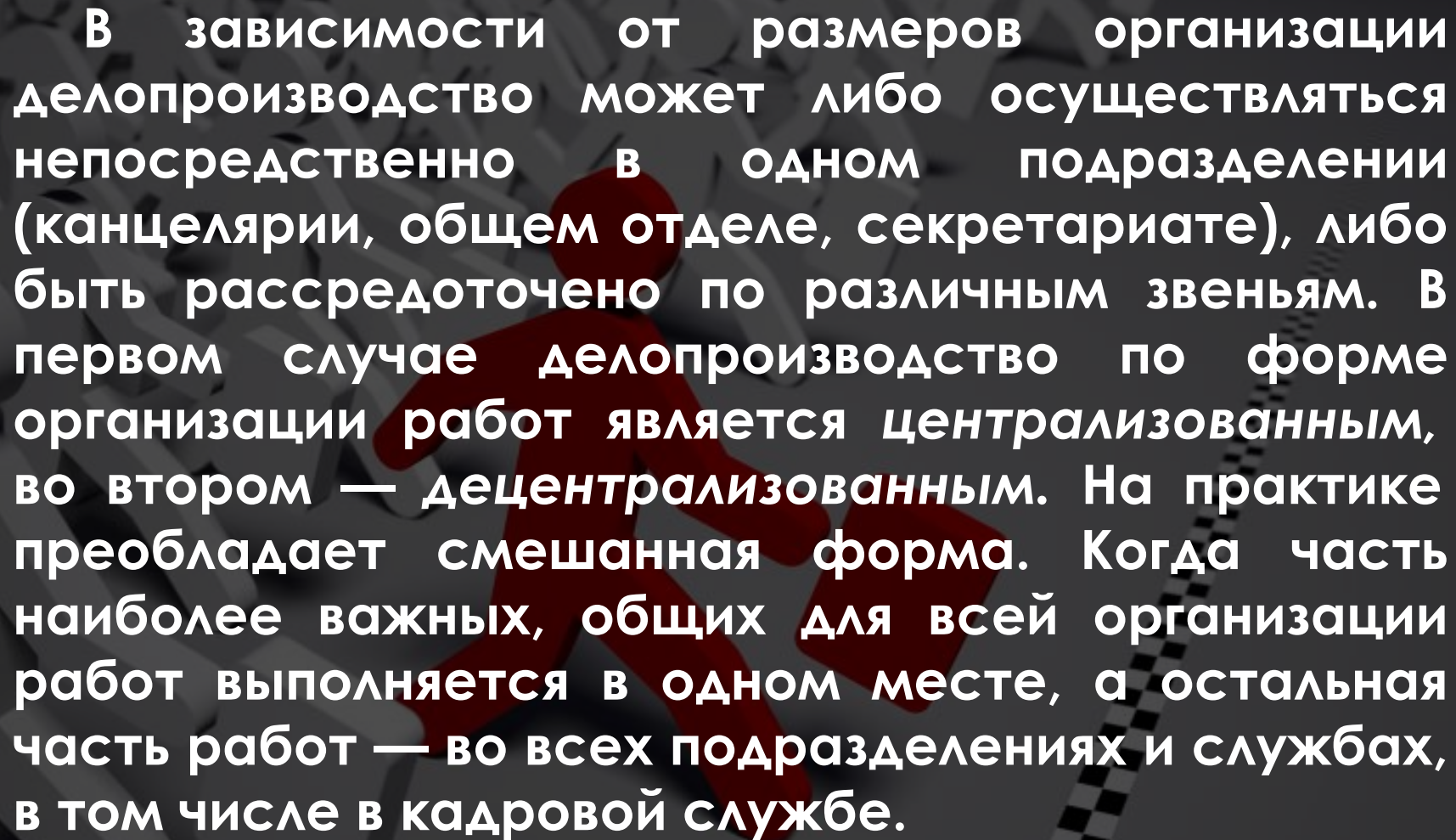
2) доведение документации до соответствующих работников системы управления персоналом для исполнения;

3) печатание документов по кадровым вопросам;

4) регистрация, учет и хранение документов по персоналу;

5) формирование дел в соответствии с номенклатурой, утвержденной для данной организации;

- 
- A 3D rendered scene featuring a crowd of grey human figures. In the center, a red human figure is walking towards the right, carrying a red briefcase. A black and white checkered line, resembling a finish line, runs diagonally across the bottom right corner of the image. The background is a dark grey gradient.
- 6) копирование и размножение документов по кадровым вопросам;
 - 7) контроль за исполнением документов;
 - 8) передача документации по вертикальным и горизонтальным связям и др.



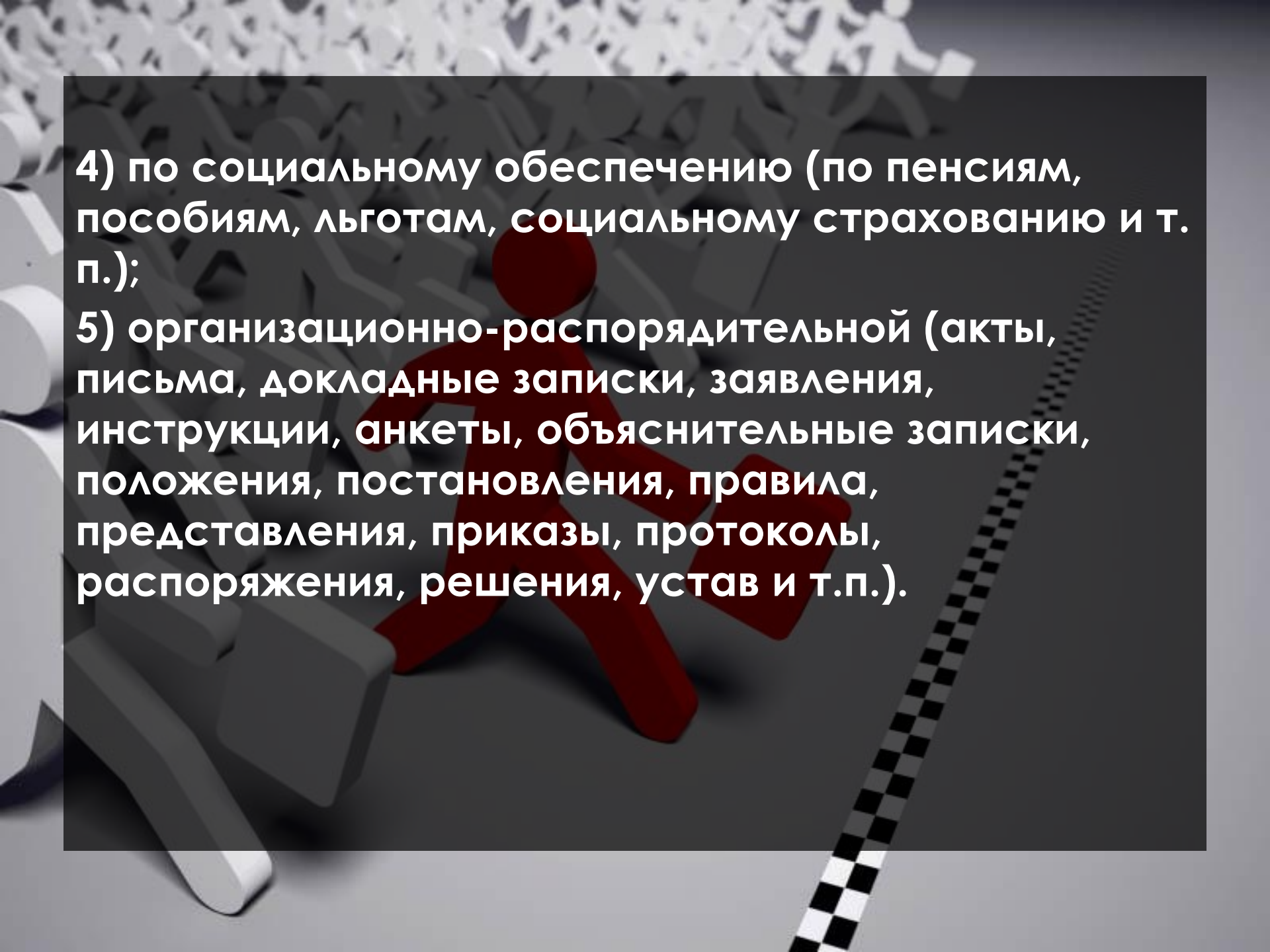
В зависимости от размеров организации делопроизводство может либо осуществляться непосредственно в одном подразделении (канцелярии, общем отделе, секретариате), либо быть рассредоточено по различным звеньям. В первом случае делопроизводство по форме организации работ является централизованным, во втором — децентрализованным. На практике преобладает смешанная форма. Когда часть наиболее важных, общих для всей организации работ выполняется в одном месте, а остальная часть работ — во всех подразделениях и службах, в том числе в кадровой службе.

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

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

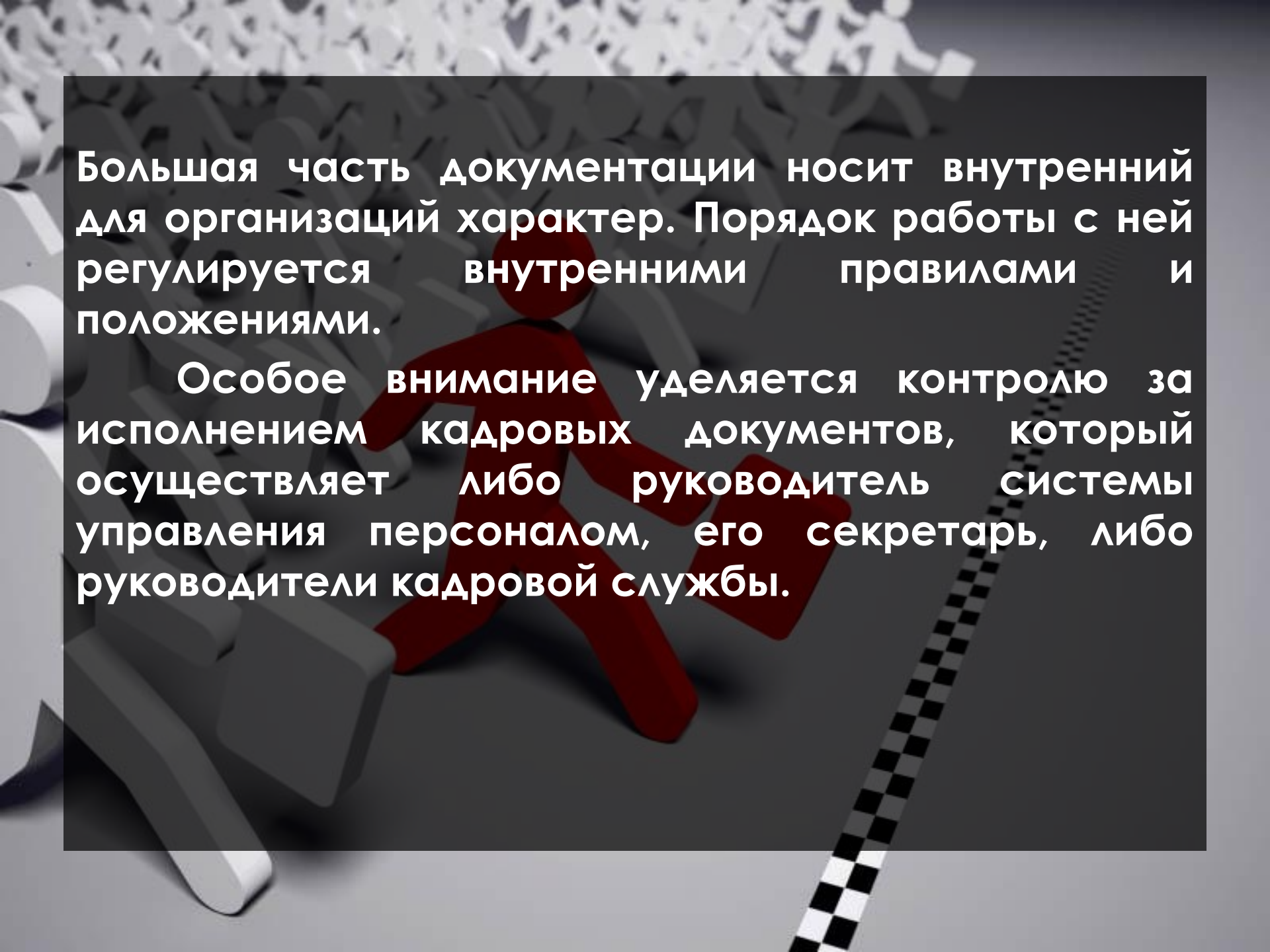
2) первичной учетной (по учету труда и заработной платы);

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



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

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



Большая часть документации носит внутренний для организаций характер. Порядок работы с ней регулируется внутренними правилами и положениями.

Особое внимание уделяется контролю за исполнением кадровых документов, который осуществляет либо руководитель системы управления персоналом, его секретарь, либо руководители кадровой службы.

Подраздел 5.3. Информационное и техническое обеспечение системы управления персоналом

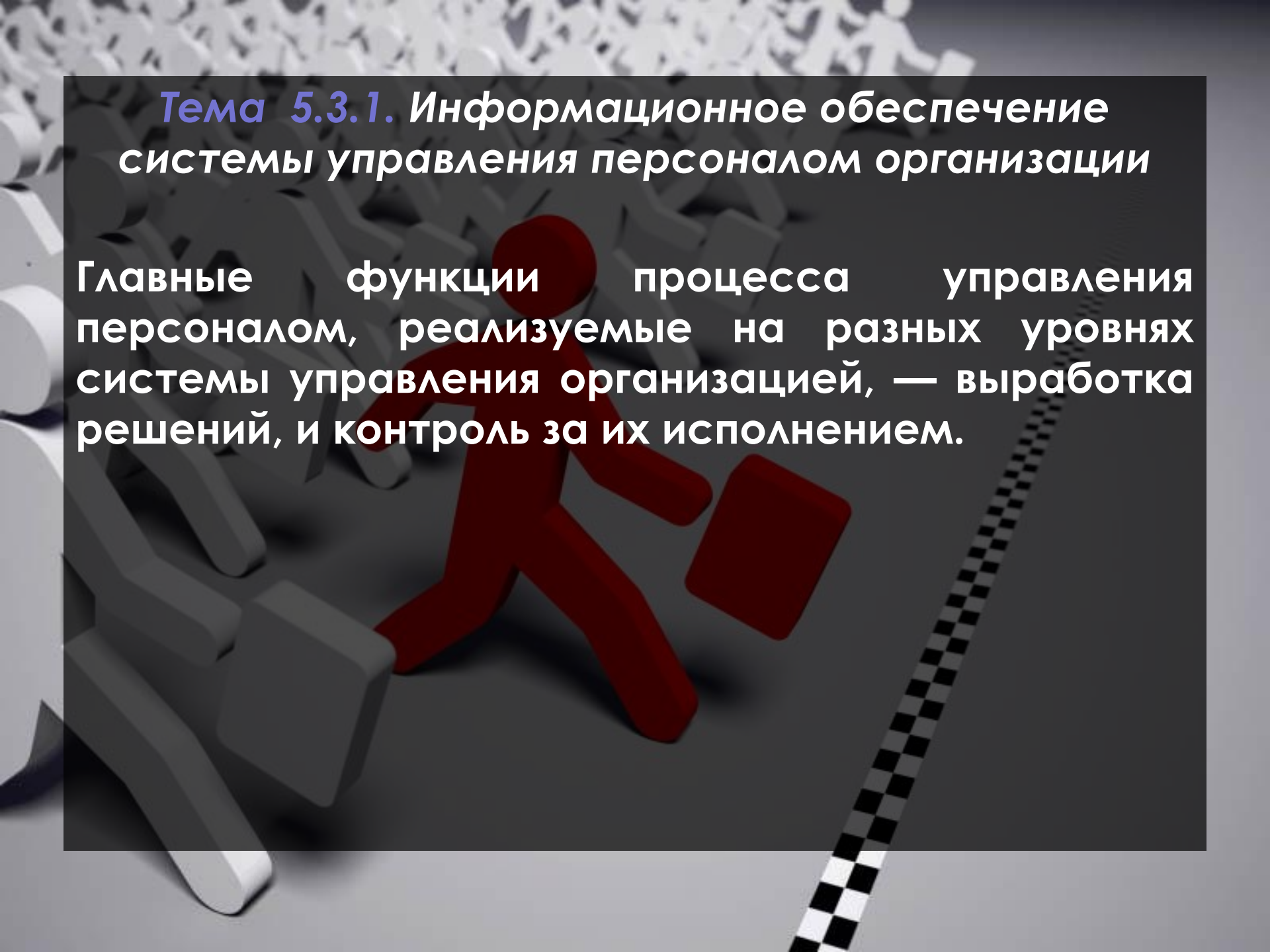
Тема 5.3.1. Информационное обеспечение системы управления персоналом организации.

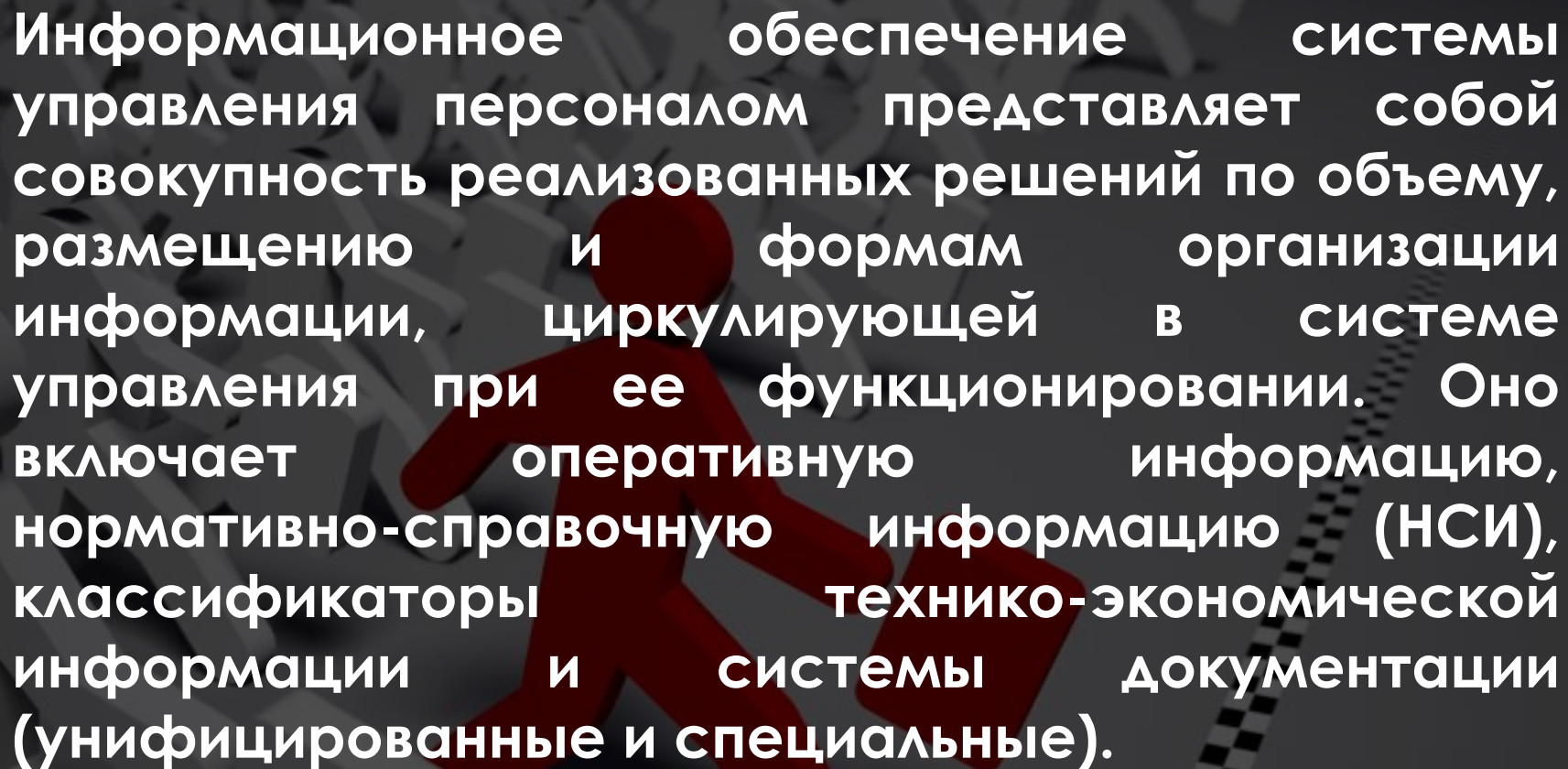
Тема 5.3.2. Техническое обеспечение системы управления персоналом организации.

Тема 5.3.3. Организационные формы построения систем автоматизированной обработки информации системы управления персоналом организации.

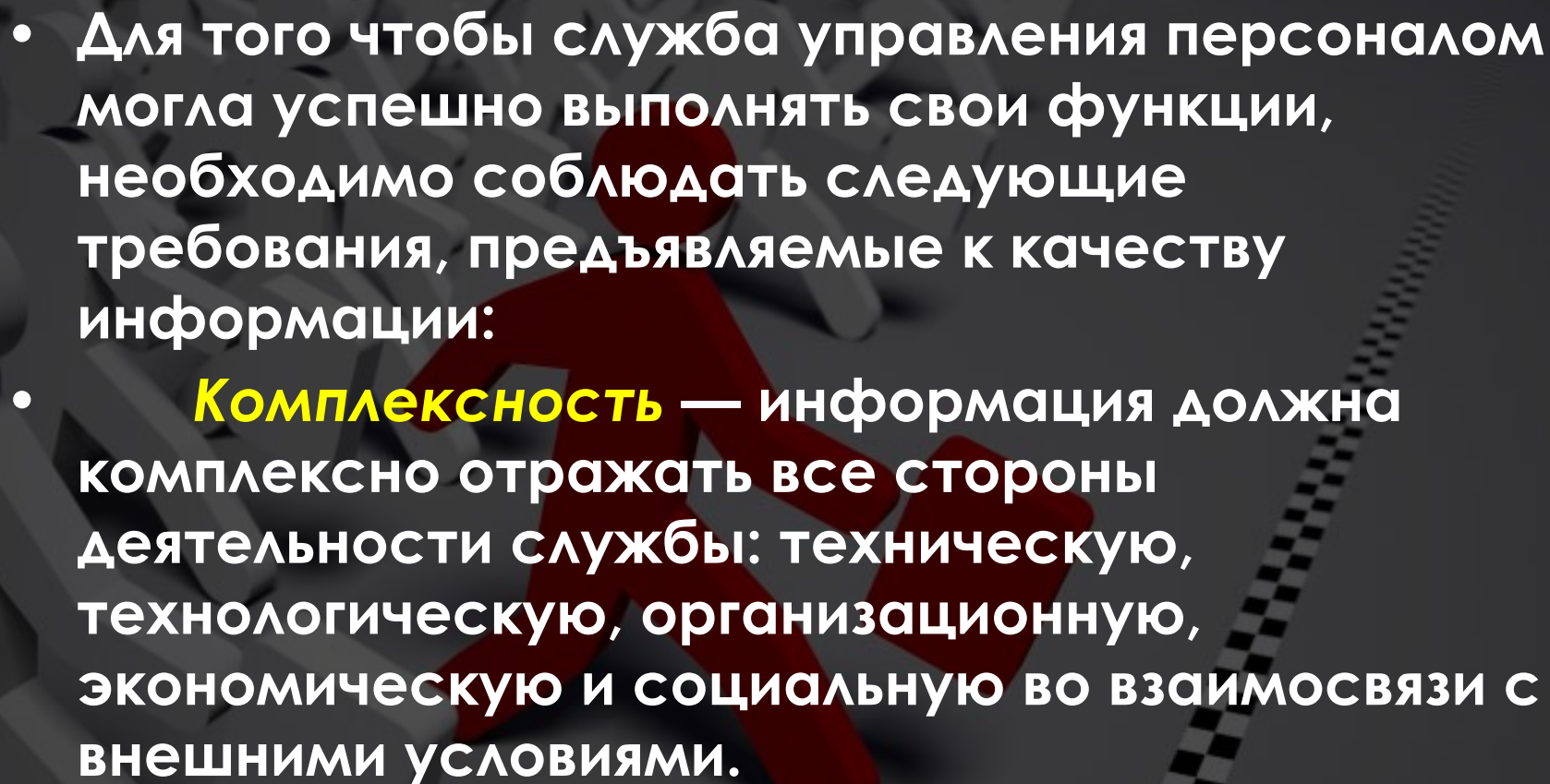
Тема 5.3.1. Информационное обеспечение системы управления персоналом организации

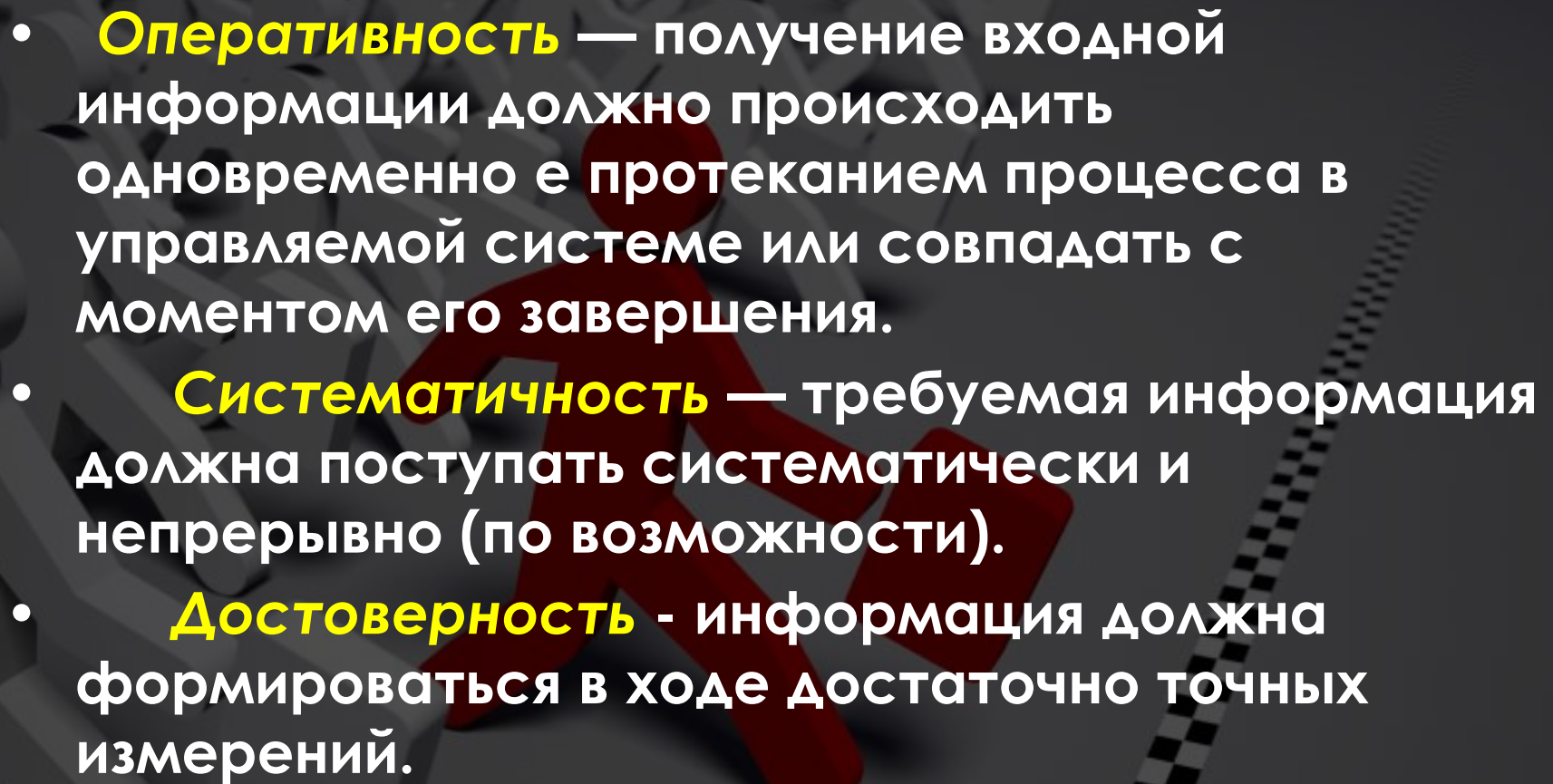
Главные функции процесса управления персоналом, реализуемые на разных уровнях системы управления организацией, — выработка решений, и контроль за их исполнением.

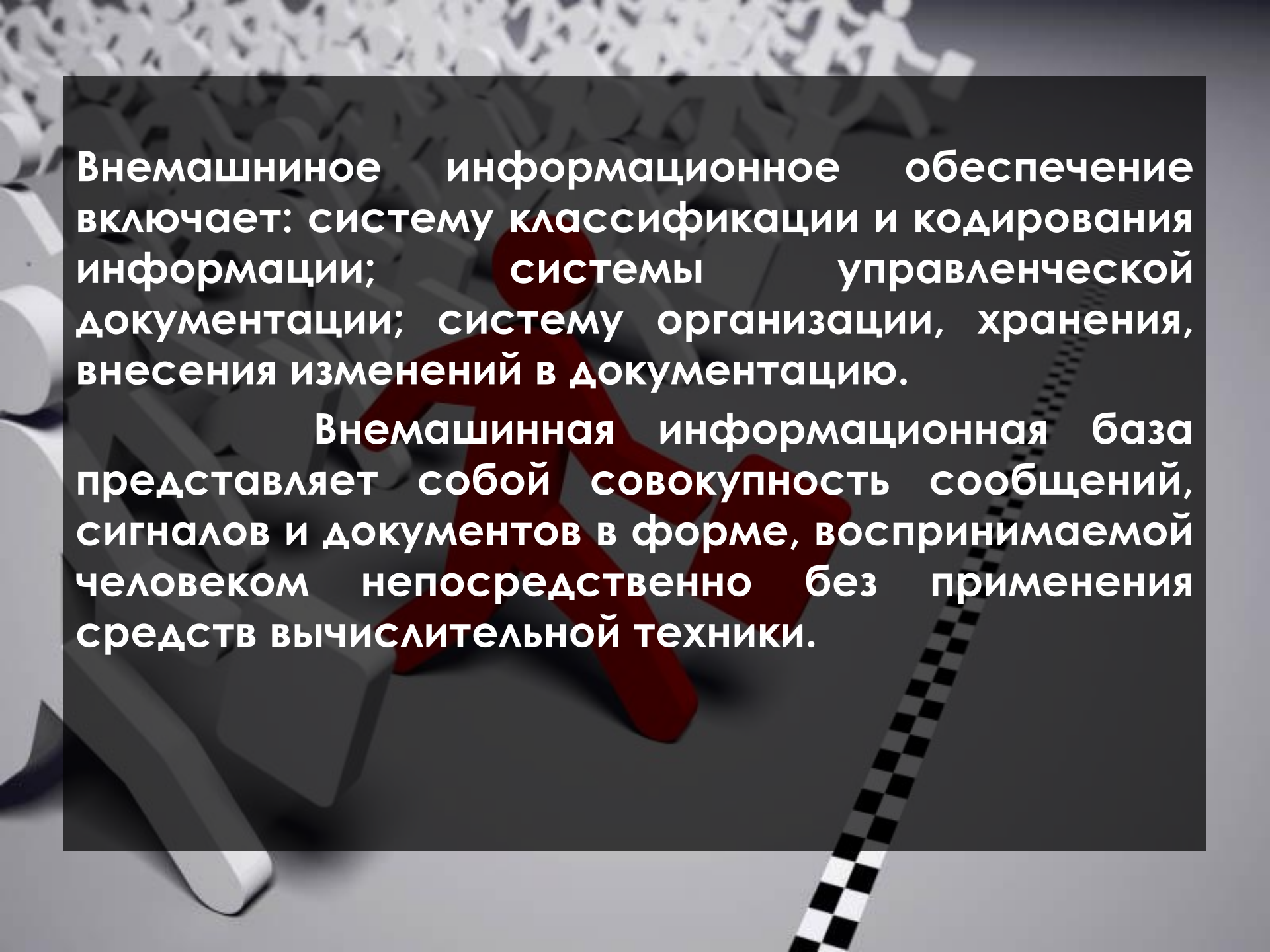




Информационное обеспечение системы управления персоналом представляет собой совокупность реализованных решений по объему, размещению и формам организации информации, циркулирующей в системе управления при ее функционировании. Оно включает оперативную информацию, нормативно-справочную информацию (НСИ),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

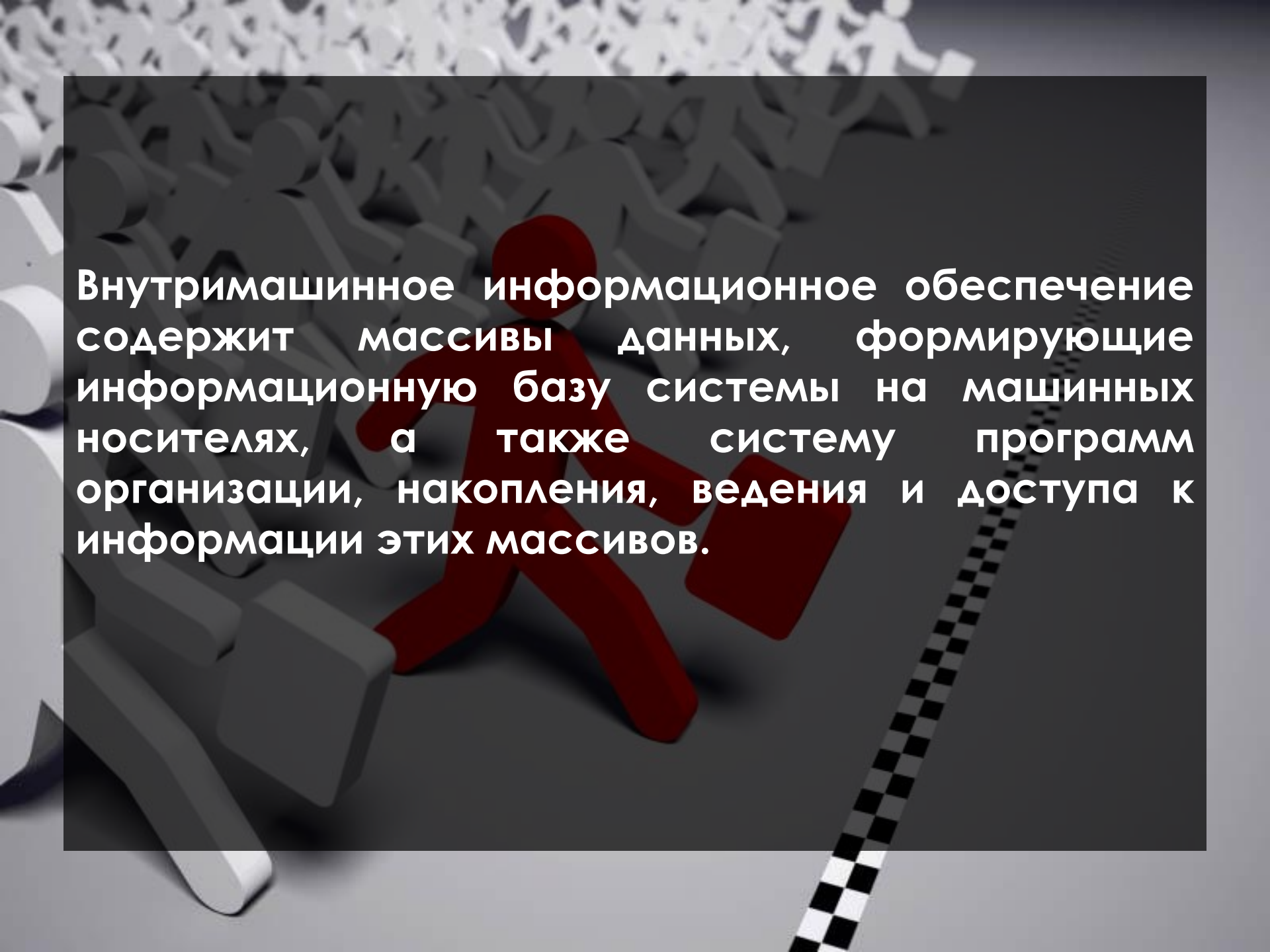
- 
- Для того чтобы служба управления персоналом могла успешно выполнять свои функции, необходимо соблюдать следующие требования, предъявляемые к качеству информации:
 - **Комплексность** — информация должна комплексно отражать все стороны деятельности службы: техническую, технологическую, организационную, экономическую и социальную во взаимосвязи с внешними условиями.

- 
- **Оперативность** — получение входной информации должно происходить одновременно с протеканием процесса в управляемой системе или совпадать с моментом его завершения.
 - **Систематичность** — требуемая информация должна поступать систематически и непрерывно (по возможности).
 - **Достоверность** - информация должна формироваться в ходе достаточно точных измерений.

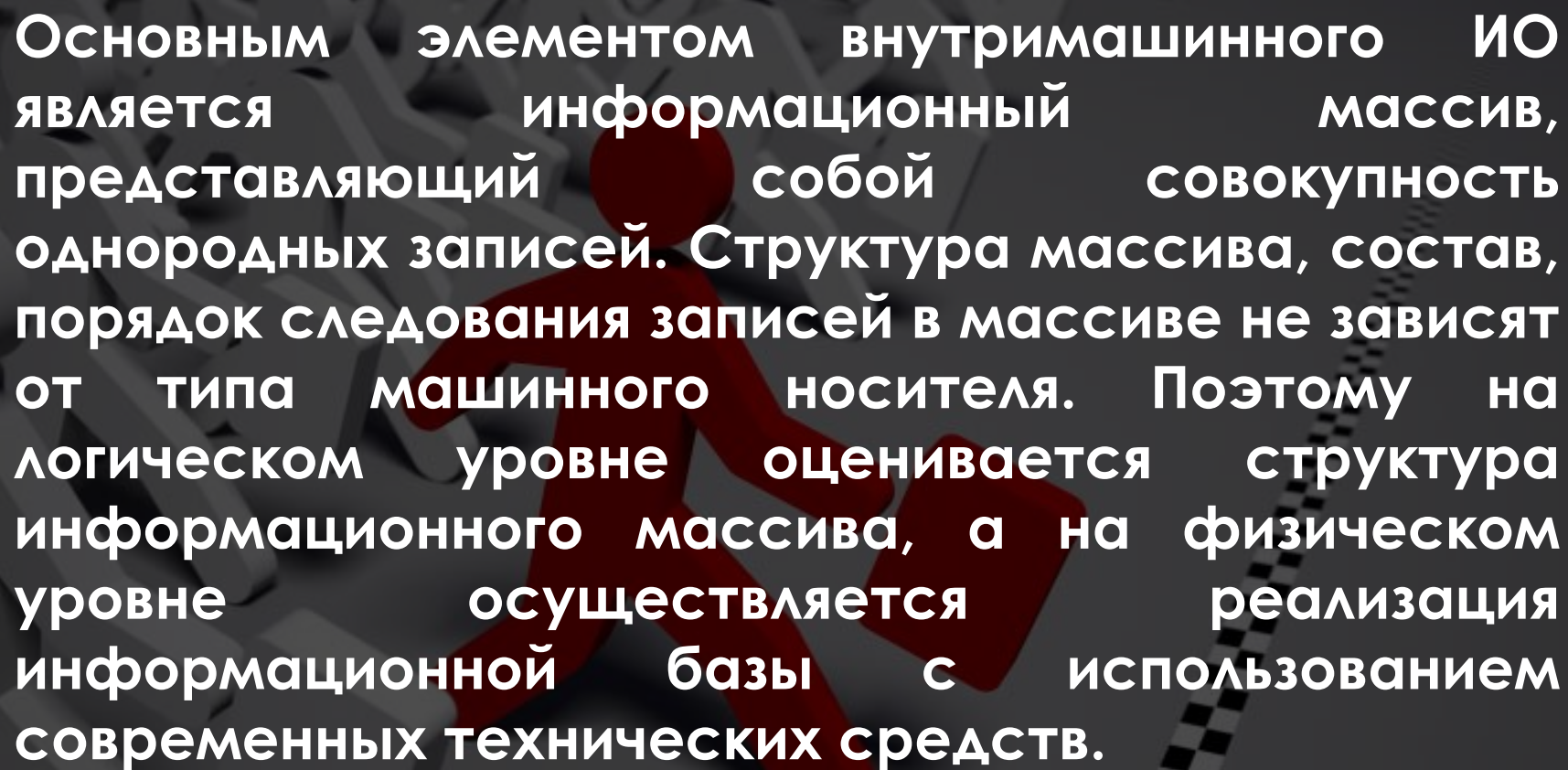


Внемашинное информационное обеспечение включает: систему классификации и кодирования информации; системы управленческой документации; систему организации, хранения, внесения изменений в документацию.

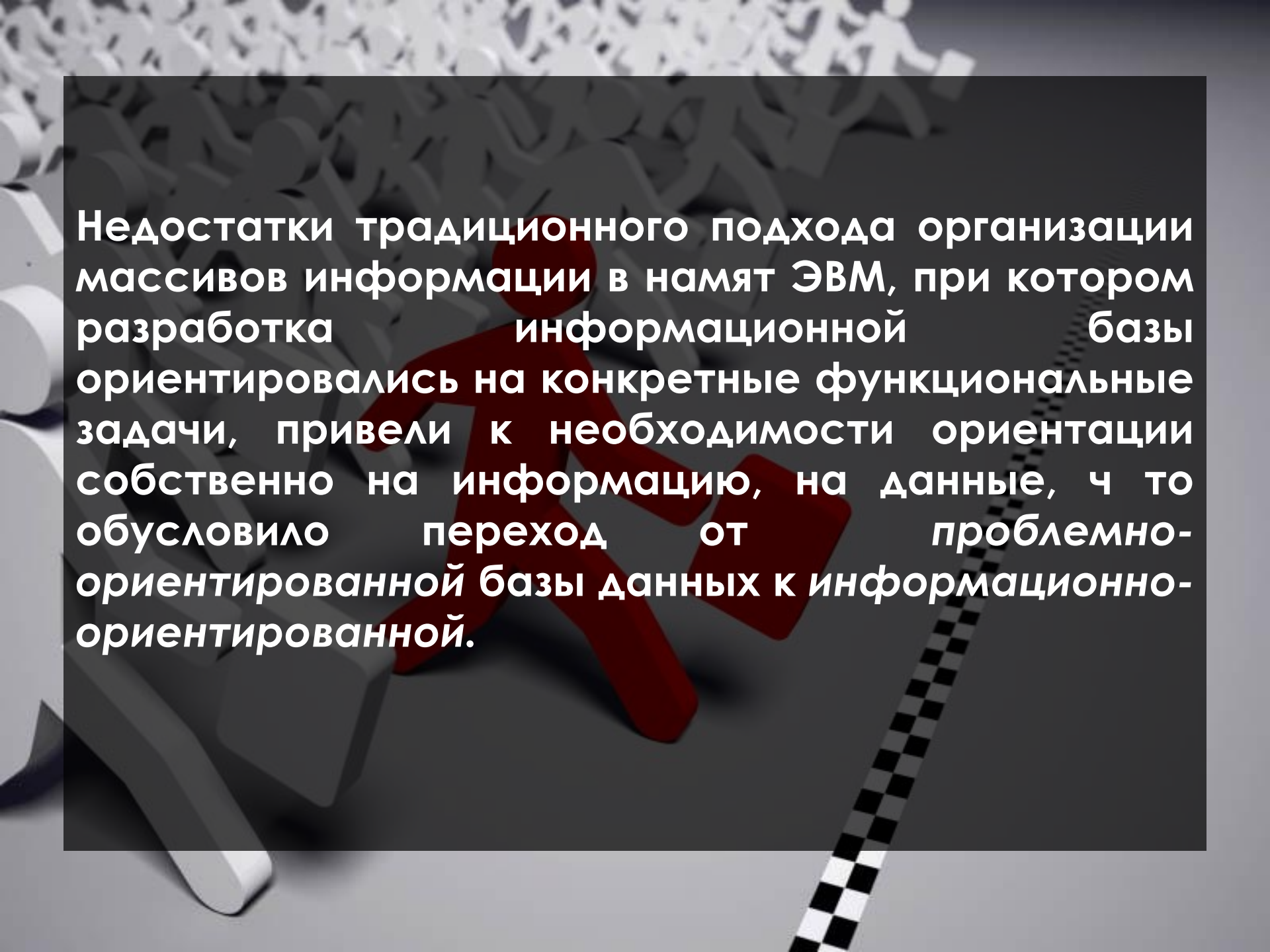
Внемашинная информационная база представляет собой совокупность сообщений, сигналов и документов в форме, воспринимаемой человеком непосредственно без применения средств вычислительной техники.

The background of the slide is a 3D rendered scene. It features a large crowd of small, grey, stylized human figures. In the center, a larger, red, stylized human figure is walking towards the right, carrying a red briefcase. A black and white checkered racing line is visible on the ground, extending from the bottom right towards the center. The overall scene is set against a dark, grey background.

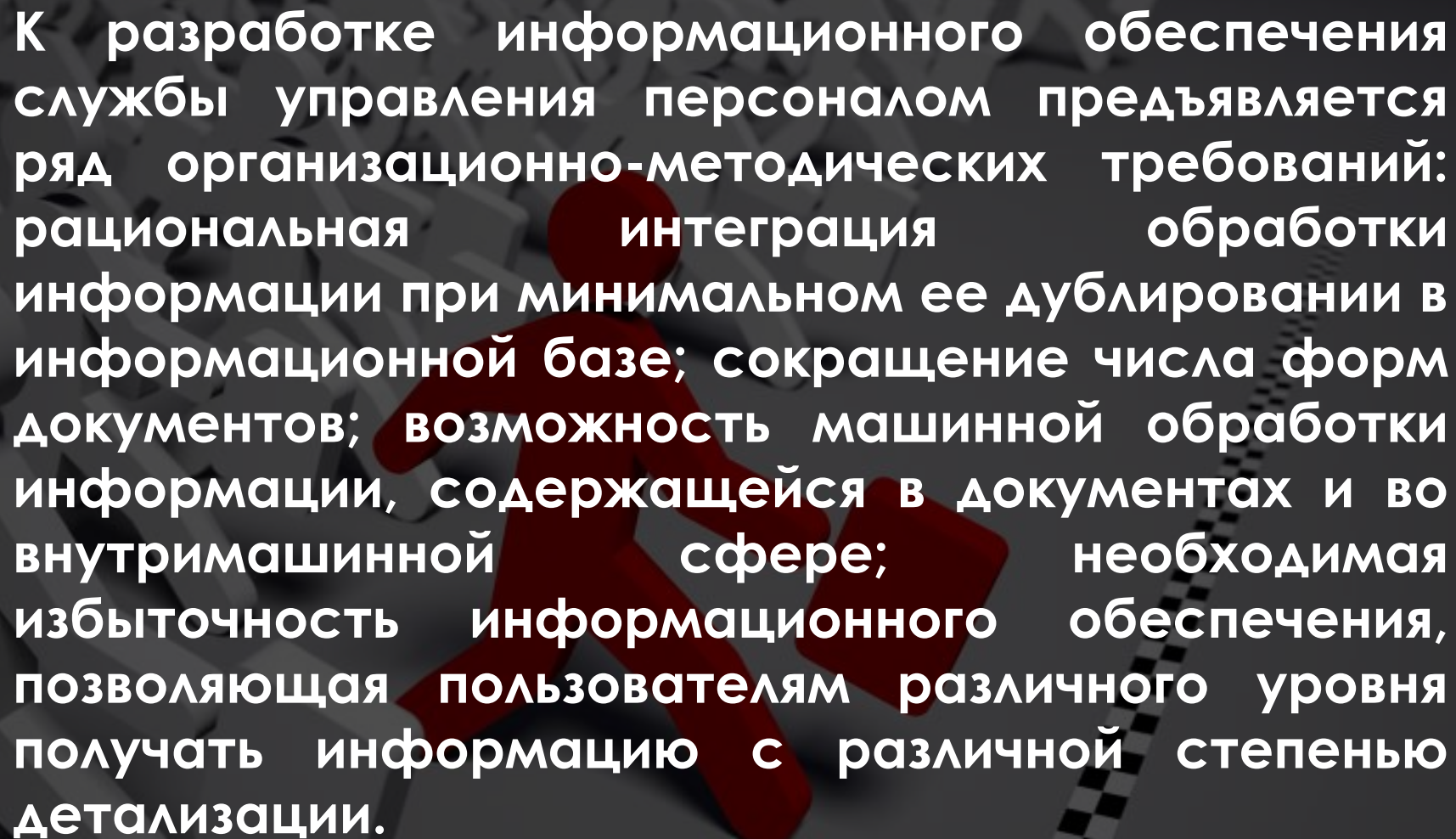
Внутримашинное информационное обеспечение содержит массивы данных, формирующие информационную базу системы на машинных носителях, а также систему программ организации, накопления, ведения и доступа к информации этих массивов.



Основным элементом внутримашинного ИО 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.



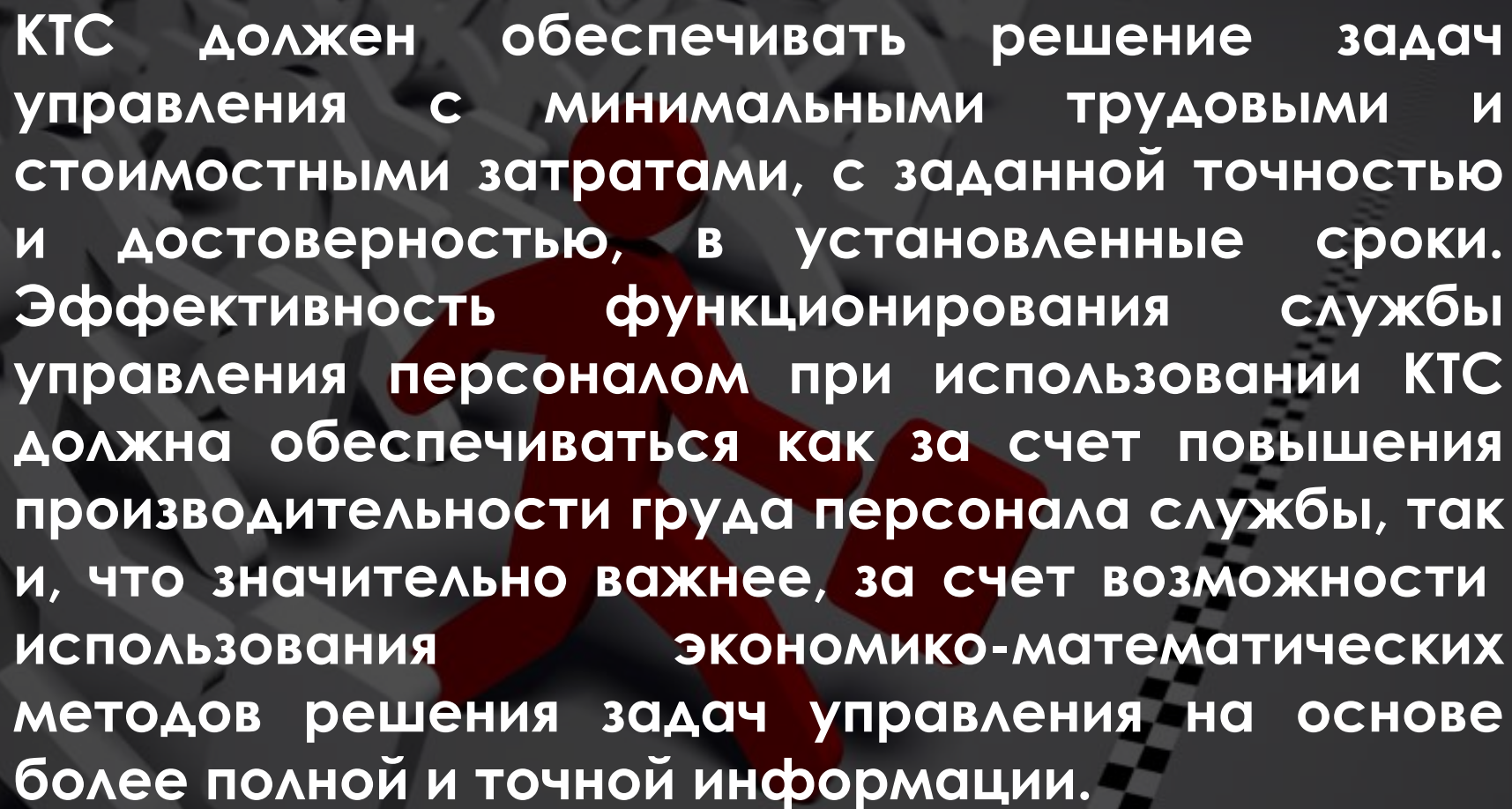
Недостатки традиционного подхода организации массивов информации в намят ЭВМ, при котором разработка информационной базы ориентировались на конкретные функциональные задачи, привели к необходимости ориентации собственно на информацию, на данные, что обусловило переход от проблемно-ориентированной базы данных к информационно-ориентированной.



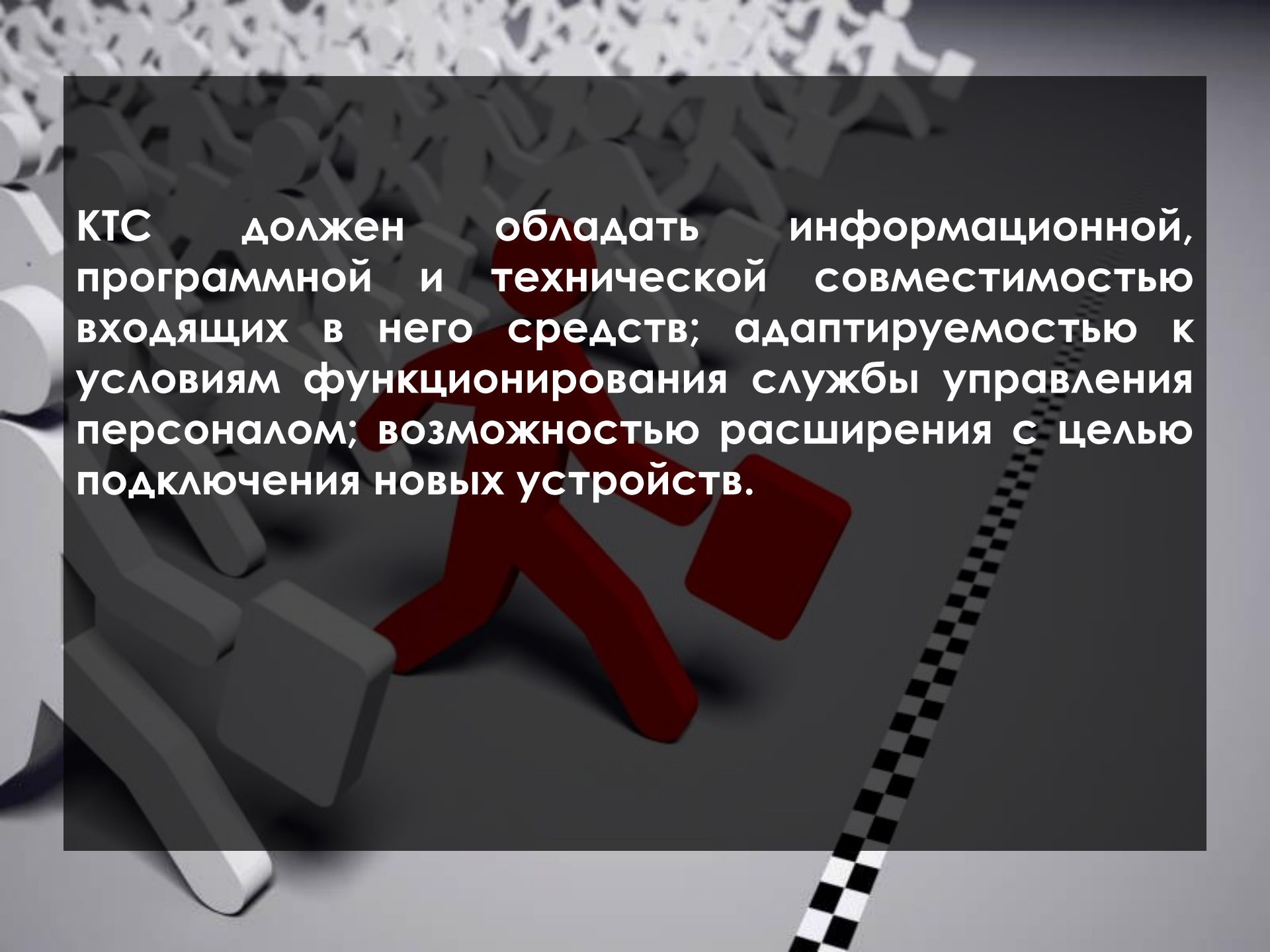
К разработке информационного обеспечения службы управления персоналом предъявляется ряд организационно-методических требований: рациональная интеграция обработки информации при минимальном ее дублировании в информационной базе; сокращение числа форм документов; возможность машинной обработки информации, содержащейся в документах и во внутримашинной сфере; необходимая избыточность информационного обеспечения, позволяющая пользователям различного уровня получать информацию с различной степенью детализации.

Тема 5.3.2. Техническое обеспечение системы управления персоналом организации

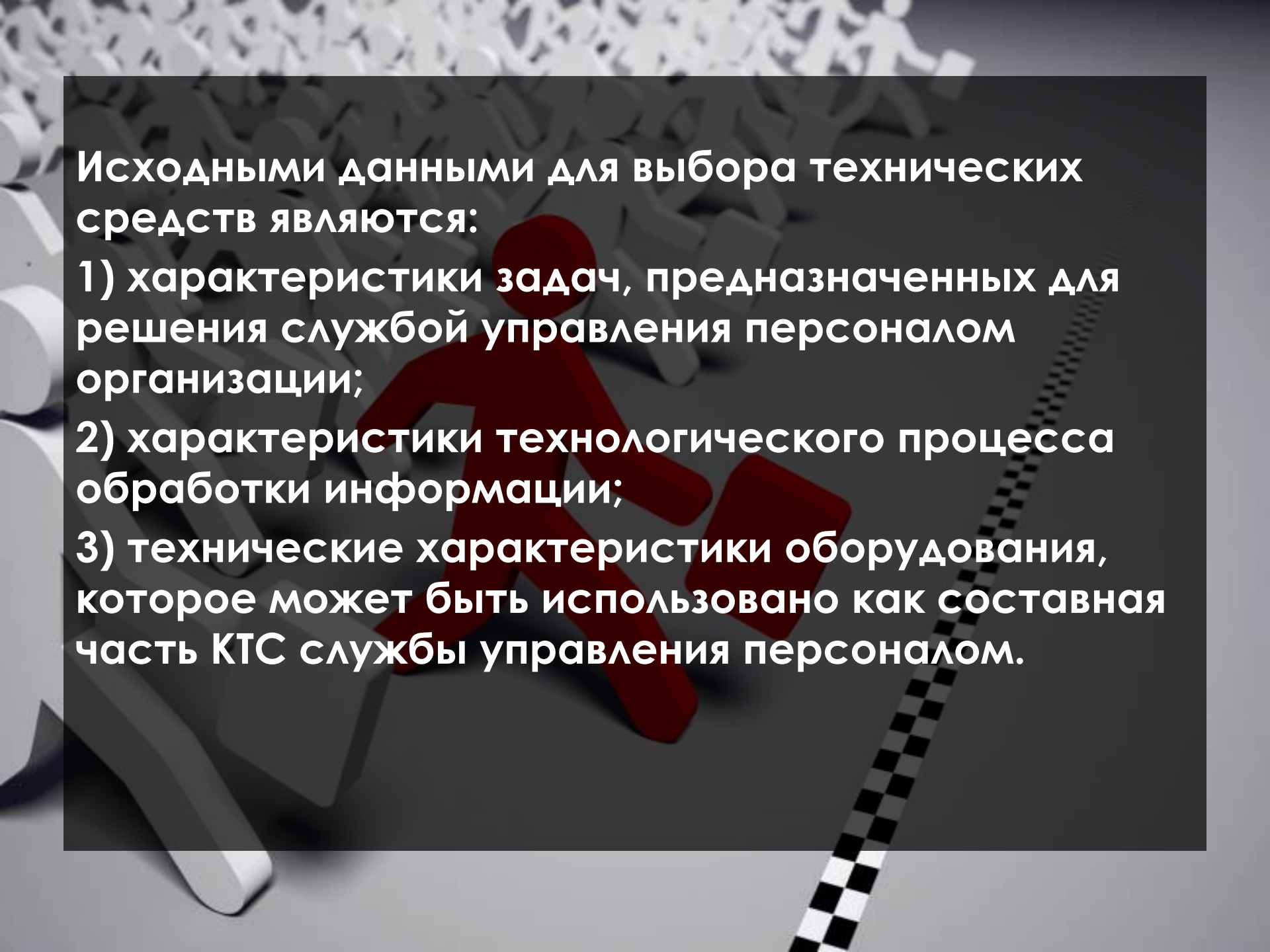
Основу технического обеспечения системы управления персоналом организации составляет комплекс технических средств (КТС) - совокупность взаимосвязанных единым управлением и (или) автономных технических средств сбора, регистрации, накопления, передачи, обработки, вывода и представления информации, а также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



КТС должен обеспечивать решение задач управления с минимальными трудовыми и стоимостными затратами, с заданной точностью и достоверностью, в установленные сроки. 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.



КТС должен обладать информационной, программной и технической совместимостью входящих в него средств; адаптируемостью к условиям функционирования службы управления персоналом; возможностью расширения с целью подключения новых устройств.



Исходными данными для выбора технических средств являются:

1) характеристики задач, предназначенных для решения службой управления персоналом организации;

2) характеристики технологического процесса обработки информации;

3) технические характеристики оборудования, которое может быть использовано как составная часть КТС службы управления персоналом.

Основными характеристиками задач, которые должны учитываться при выборе оборудования, являются:

носители входной и выходной информации (документы, типизированные бланки, машинные носители информации и т.д.);

объем входной и выходной информации по указанным носителям;

объемы вычислительных работ;

сроки выполнения работ по решению задач управления персоналом;

формы и способы представления результатов решения задач пользователям.

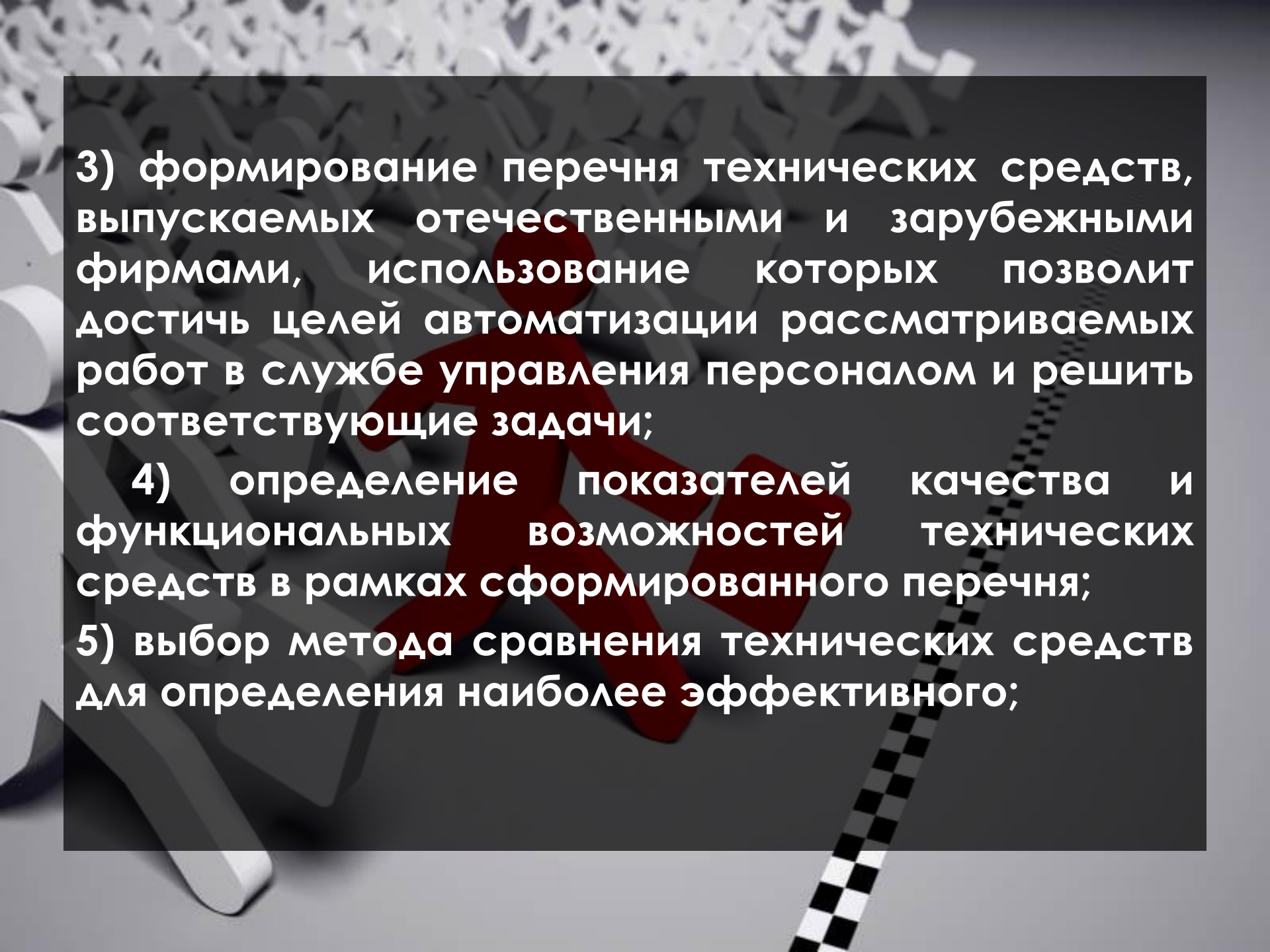
При выборе оборудования следует учитывать назначение и состав комплектов оборудования и его основные характеристики:

- производительность в при выполнении технологических операций;
- надежность работы;
- совместимость работы оборудования различных типов, в том числе персональных компьютеров;
- стоимость оборудования;
- состав и количество обслуживающего персонала;
- площадь, требуемая для размещения оборудования.

Состав и последовательность операций по выбору технических средств для их использования в службе управления персоналом включает:

1)определение видов работ, которые необходимо выполнять с использованием технических средств или автоматизировать;

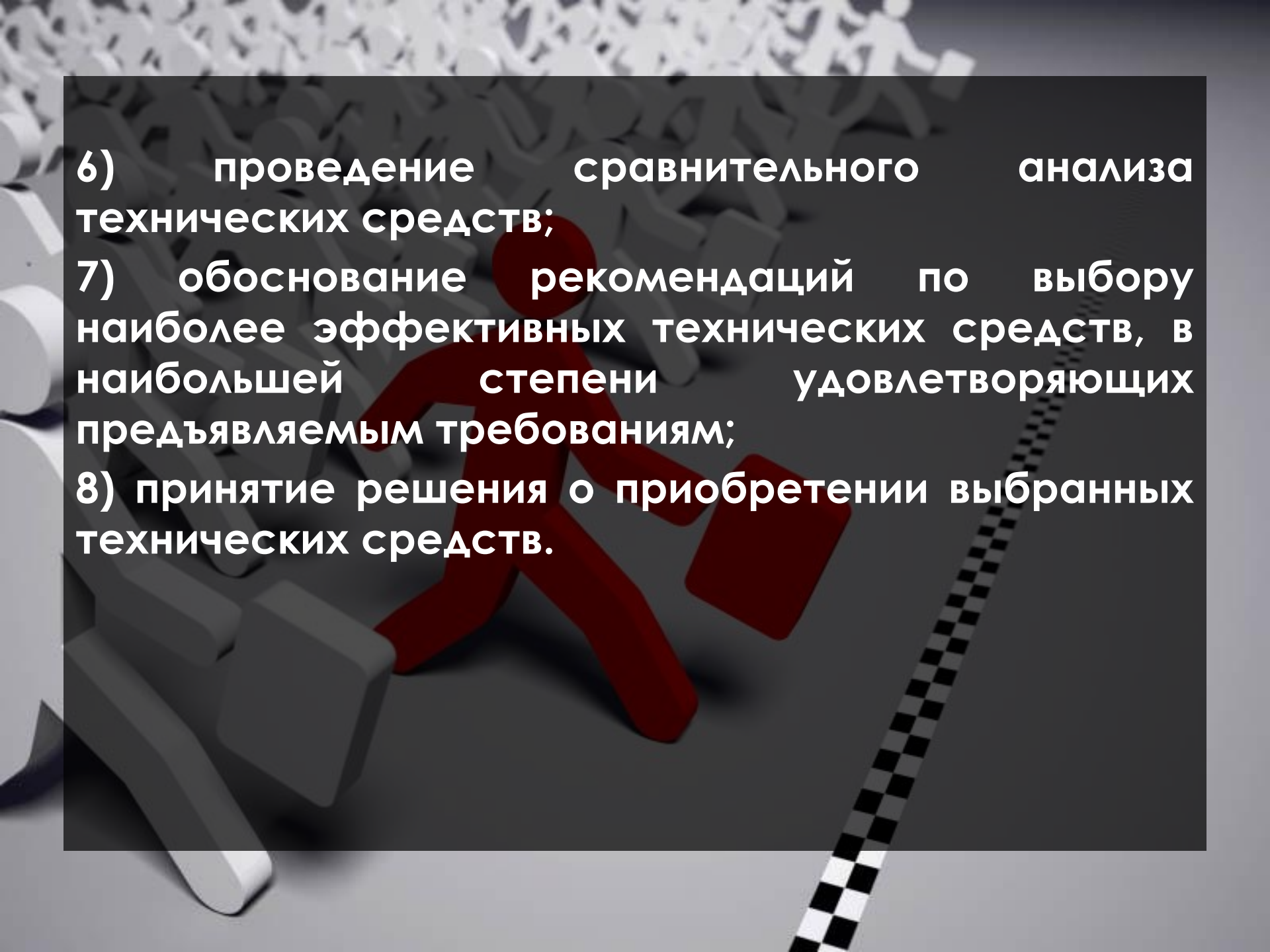
2)определение требований, предъявляемых к техническим средствам. Обоснование состава показателей, характеризующих предъявляемые требования к техническим средствам;

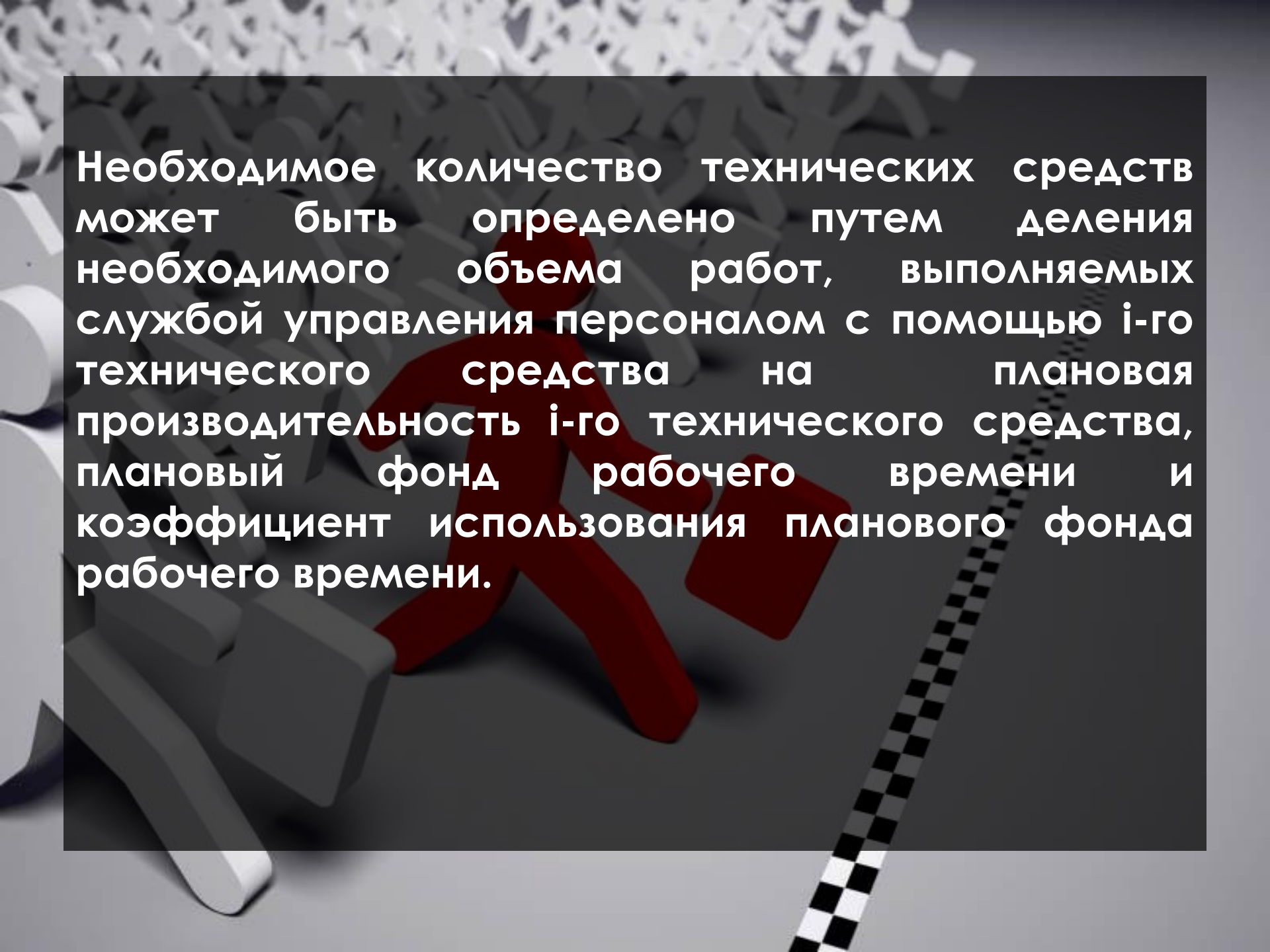


3) формирование перечня технических средств, выпускаемых отечественными и зарубежными фирмами, использование которых позволит достичь целей автоматизации рассматриваемых работ в службе управления персоналом и решить соответствующие задачи;

4) определение показателей качества и функциональных возможностей технических средств в рамках сформированного перечня;

5) выбор метода сравнения технических средств для определения наиболее эффективного;

- 
- 6) проведение сравнительного анализа технических средств;
- 7) обоснование рекомендаций по выбору наиболее эффективных технических средств, в наибольшей степени удовлетворяющих предъявляемым требованиям;
- 8) принятие решения о приобретении выбранных технических средств.

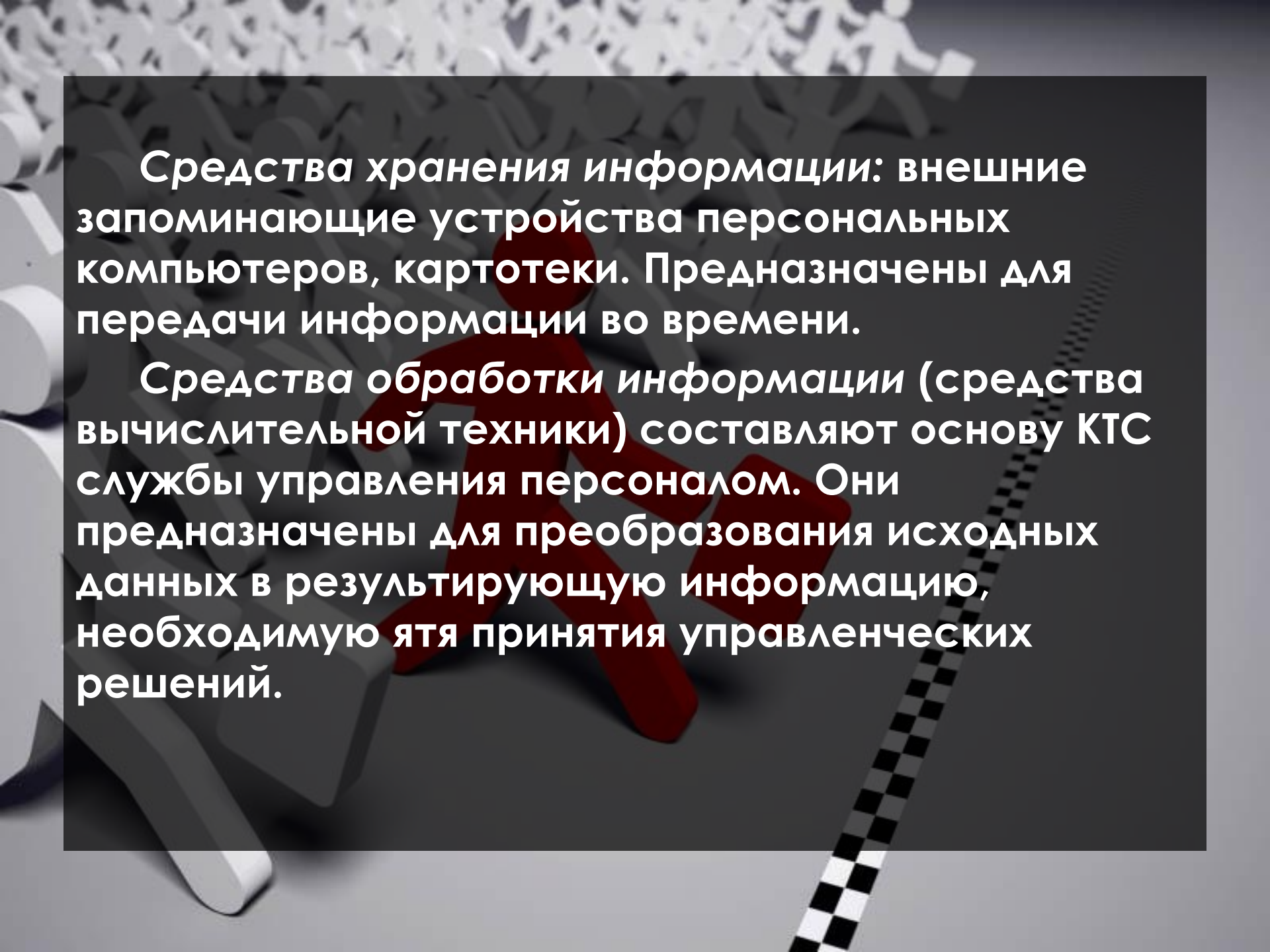


Необходимое количество технических средств может быть определено путем деления необходимого объема работ, выполняемых службой управления персоналом с помощью i -го технического средства на плановую производительность i -го технического средства, плановый фонд рабочего времени и коэффициент использования планового фонда рабочего времени.

Можно выделить пять групп средств: сбора и регистрации, передачи, хранения, обработки и выдачи информации.

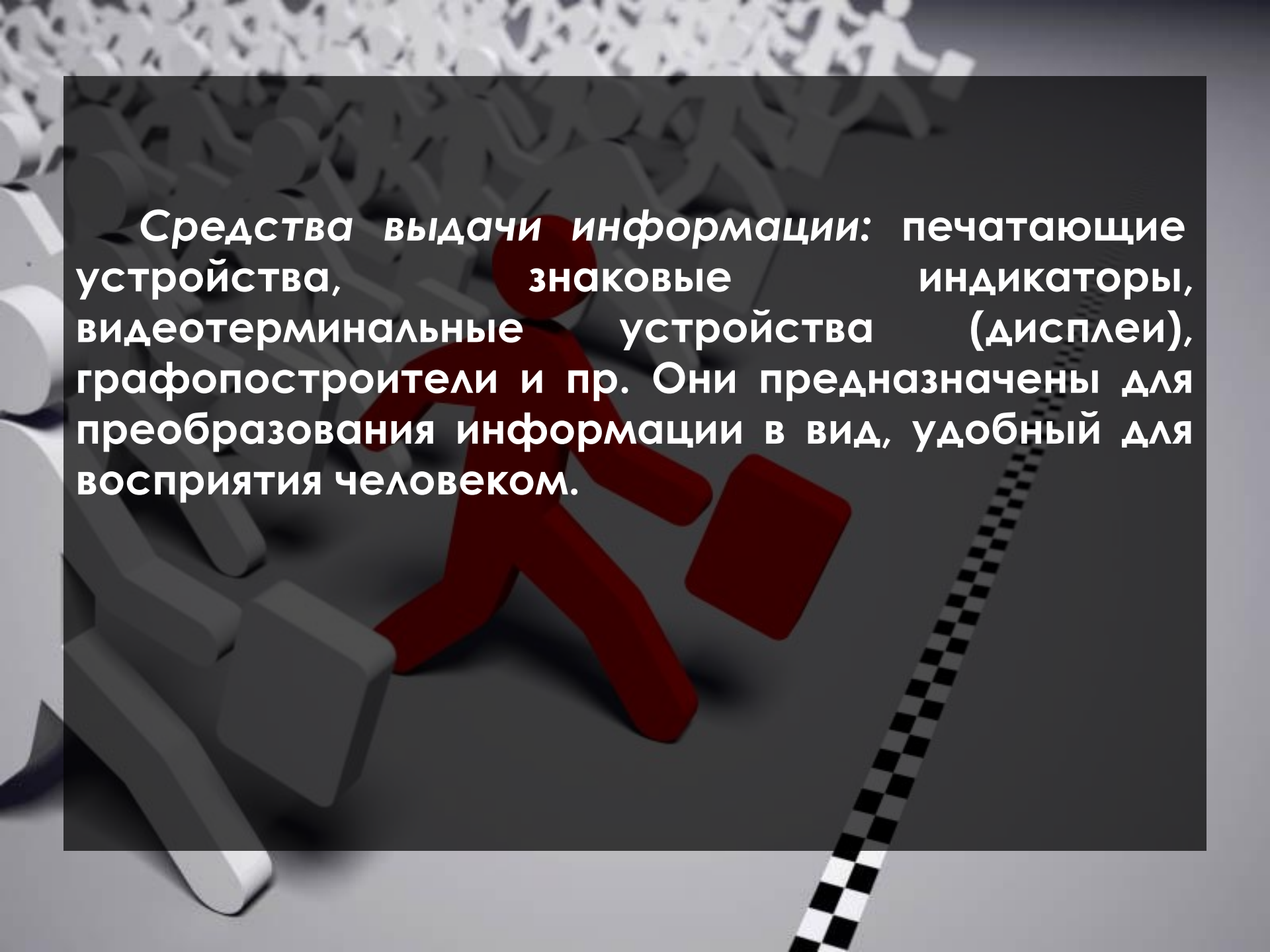
Средства сбора и регистрации информации: устройства подготовки данных, регистраторы информации, устройства сбора информации. Назначение этой группы технических средств - преобразование формы информации в вид, удобный, для дистанционной передачи и дальнейшей обработки.

Средства передачи информации: системы телетайпной, телефонной, факсимильной связи. Предназначены для передачи информации в пространстве.



Средства хранения информации: внешние запоминающие устройства персональных компьютеров, картотеки. Предназначены для передачи информации во времени.

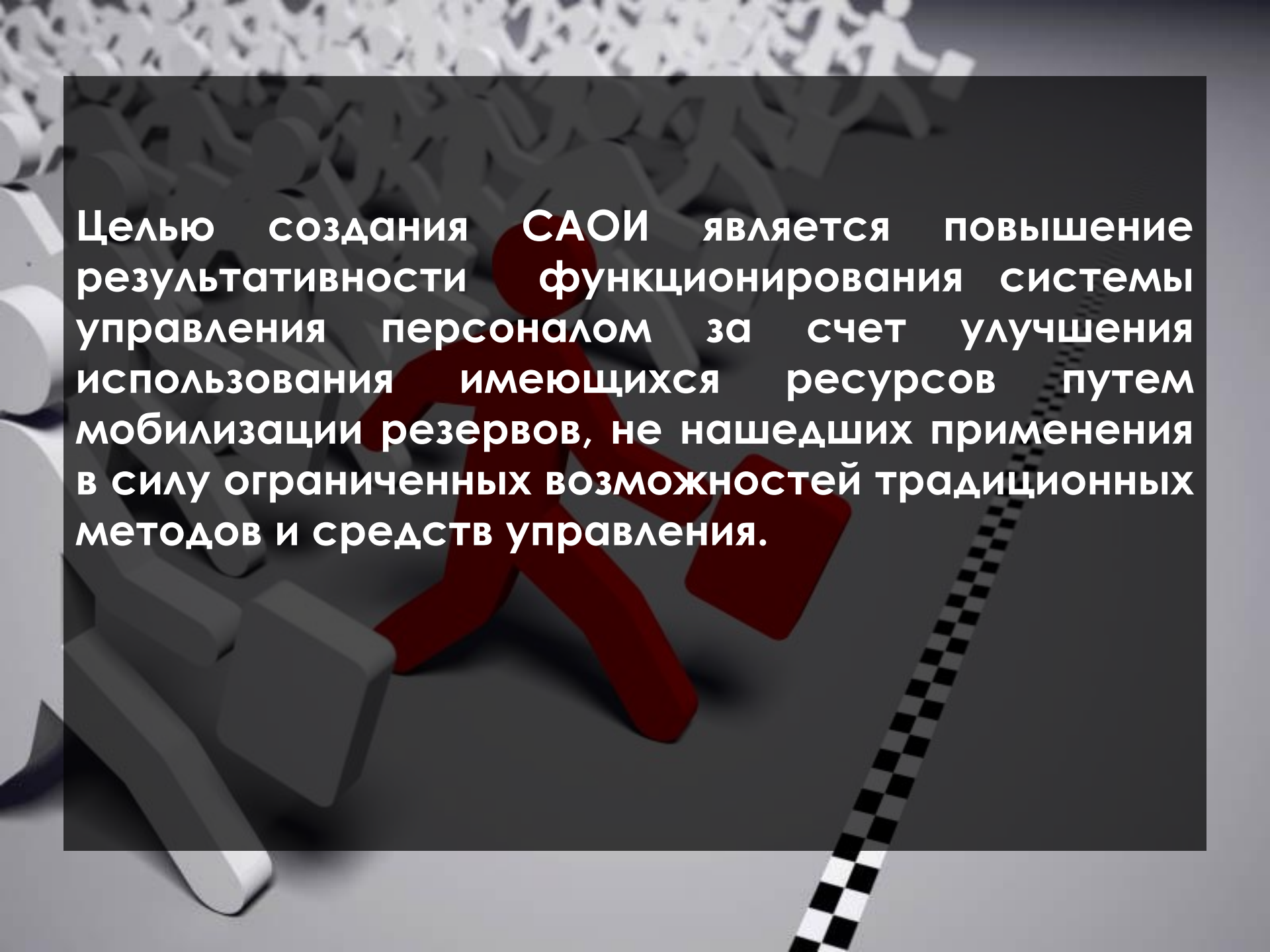
Средства обработки информации (средства вычислительной техники) составляют основу КТС службы управления персоналом. Они предназначены для преобразования исходных данных в результирующую информацию, необходимую для принятия управленческих решений.



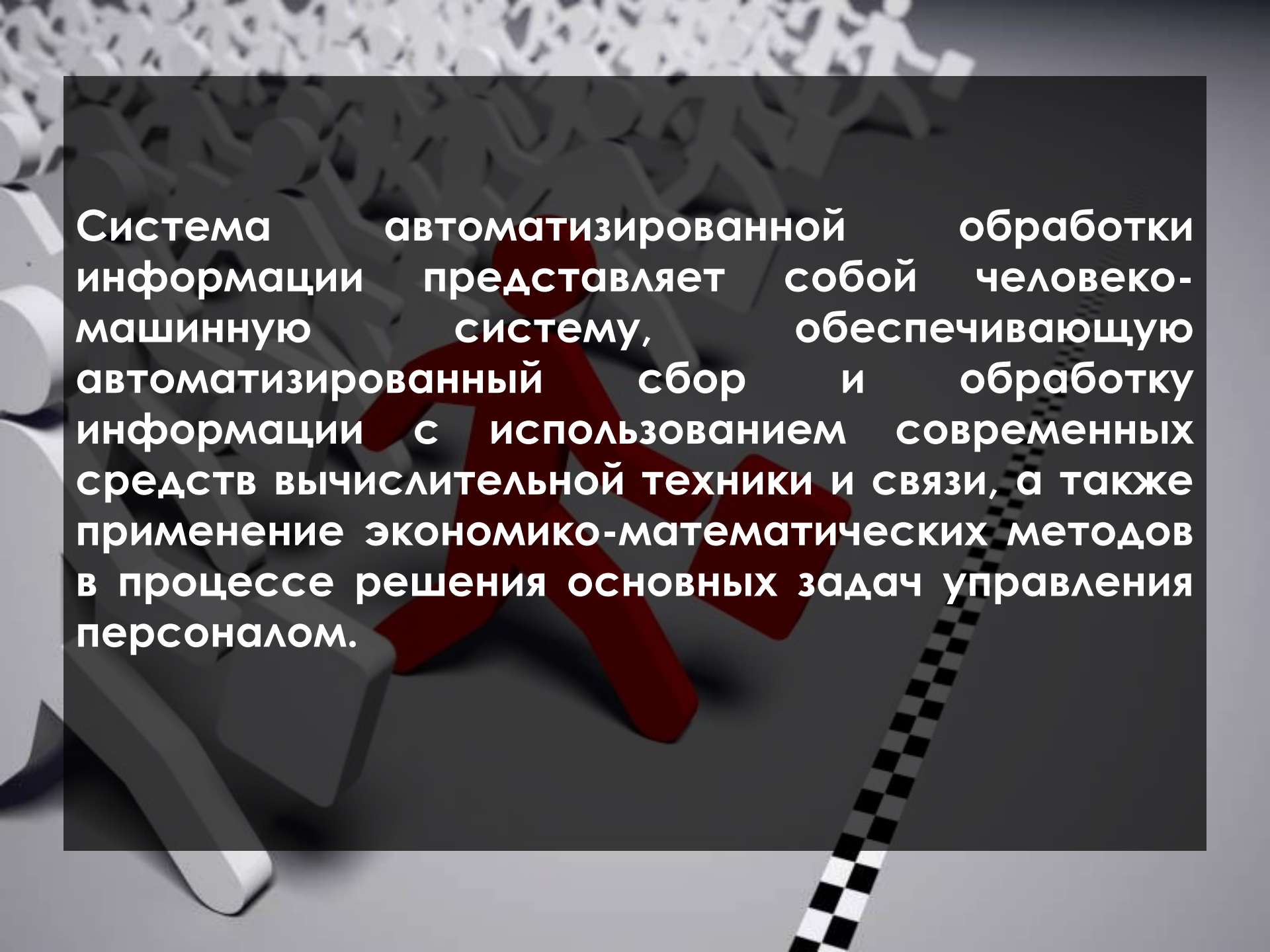
Средства выдачи информации: печатающие устройства, знаковые индикаторы, видеотерминальные устройства (дисплеи), графопостроители и пр. Они предназначены для преобразования информации в вид, удобный для восприятия человеком.

5.3.3. Организационные формы построения систем автоматизированной обработки информации системы управления персоналом организации.

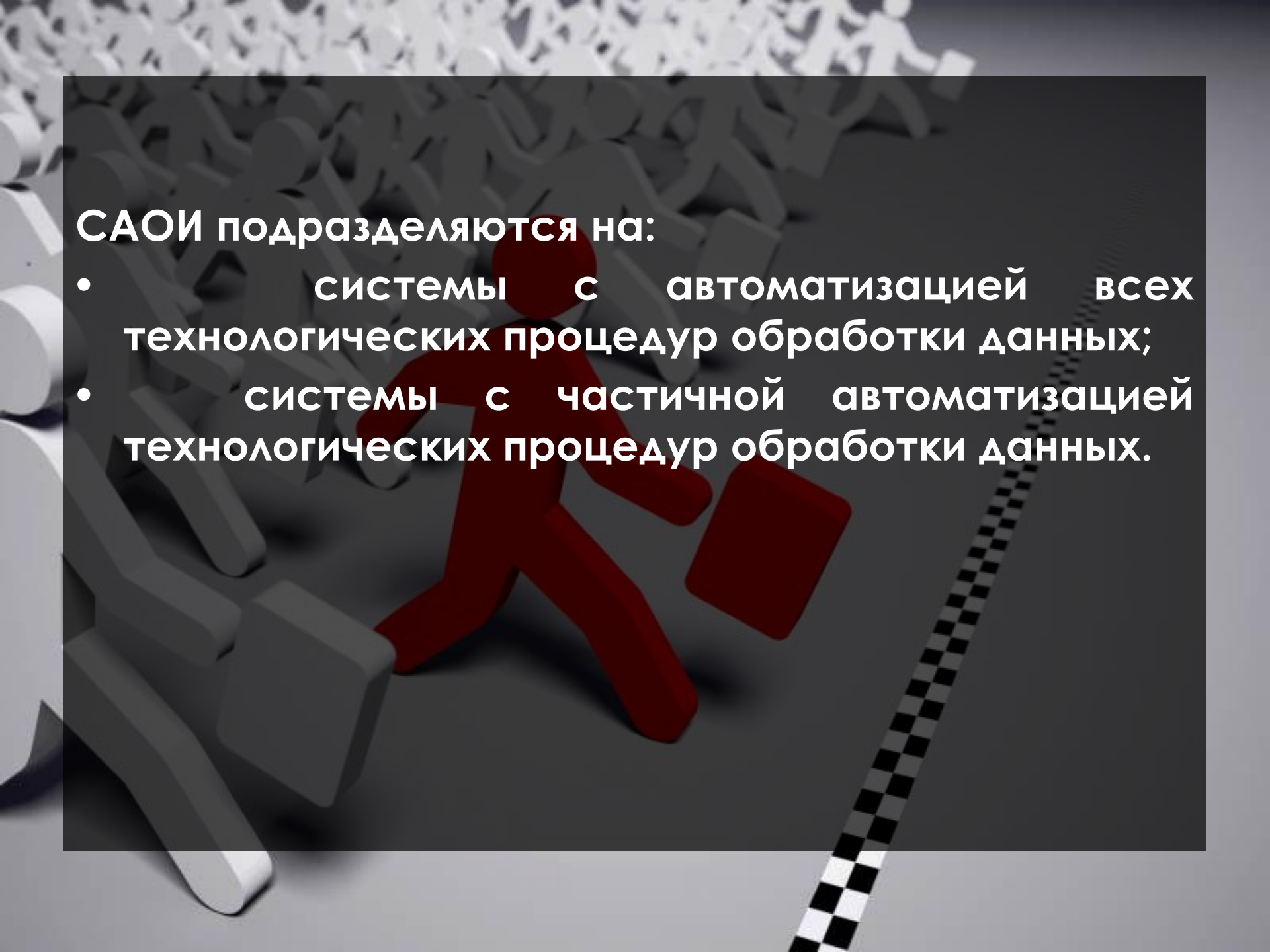
Решение задачи резервирование системы управления обеспечивается проектированием и внедрением систем автоматизированной обработки информации (САОИ) как базового элемента организационно-управленческой структуры системы управления персоналом.



Целью создания САОИ является повышение результативности функционирования системы управления персоналом за счет улучшения использования имеющихся ресурсов путем мобилизации резервов, не нашедших применения в силу ограниченных возможностей традиционных методов и средств управления.

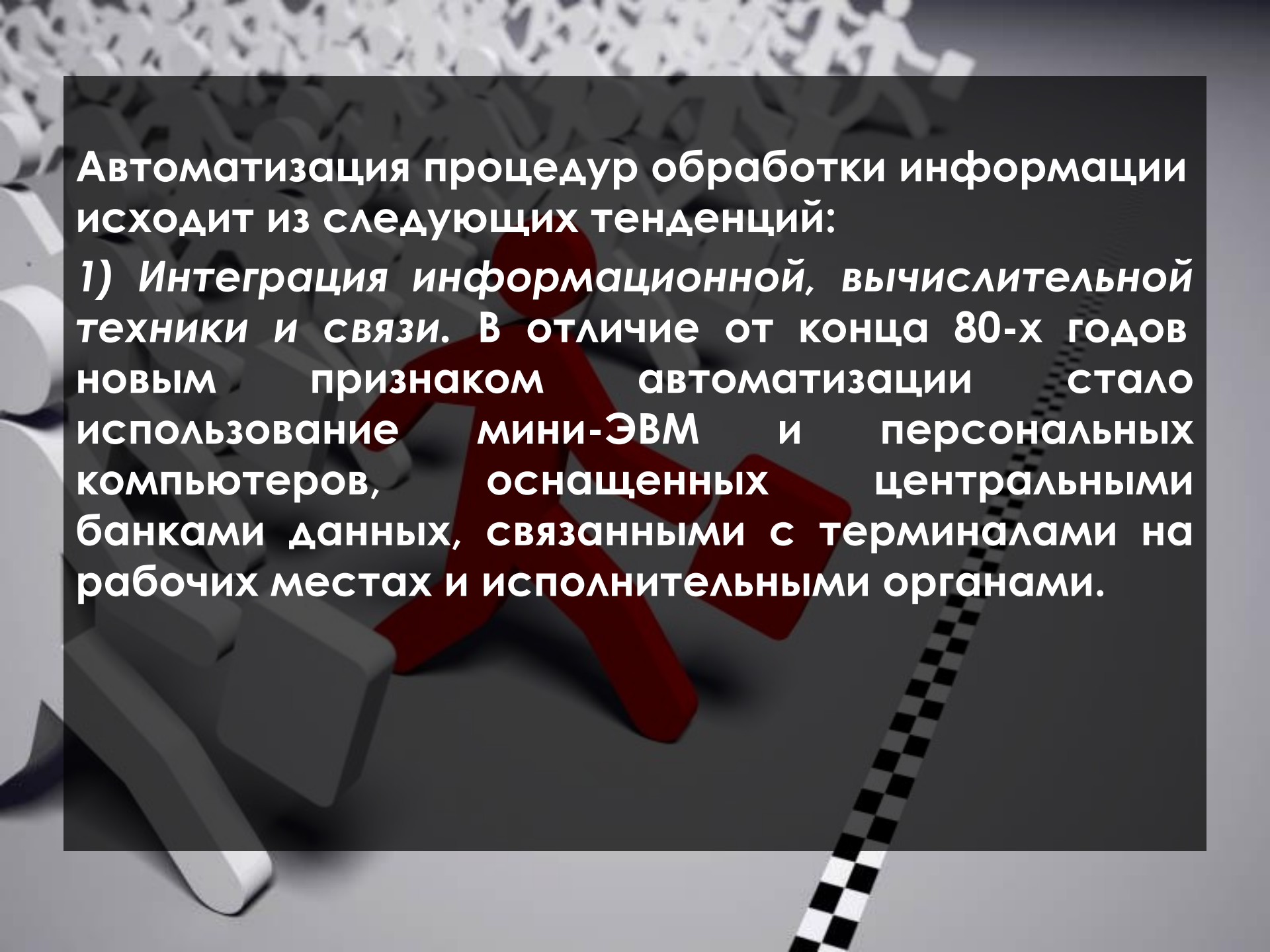


Система автоматизированной обработки информации представляет собой человеко-машинную систему, обеспечивающую автоматизированный сбор и обработку информации с использованием современных средств вычислительной техники и связи, а также применение экономико-математических методов в процессе решения основных задач управления персоналом.



САОИ подразделяются на:

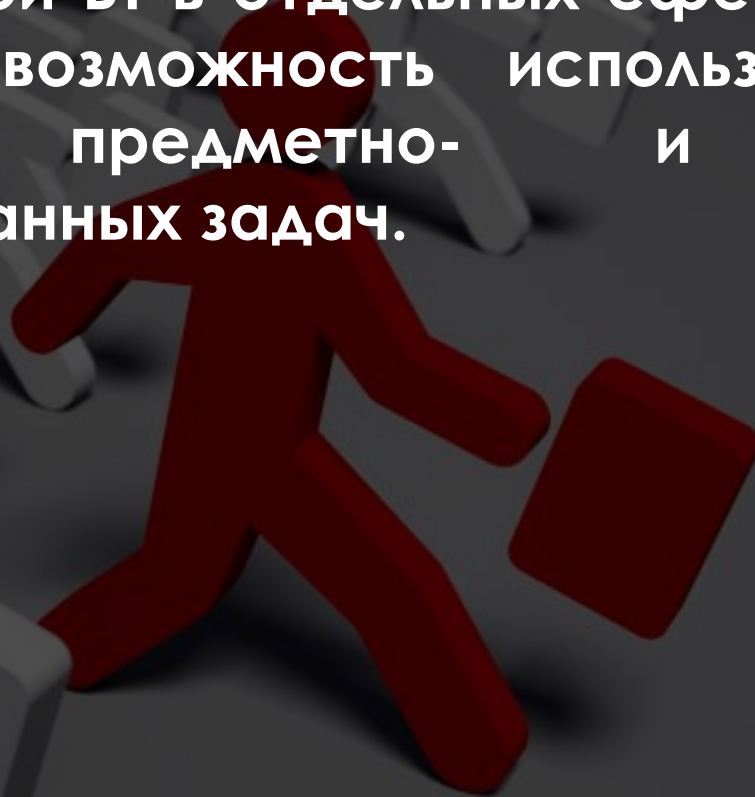
- **системы с автоматизацией всех технологических процедур обработки данных;**
- **системы с частичной автоматизацией технологических процедур обработки данных.**

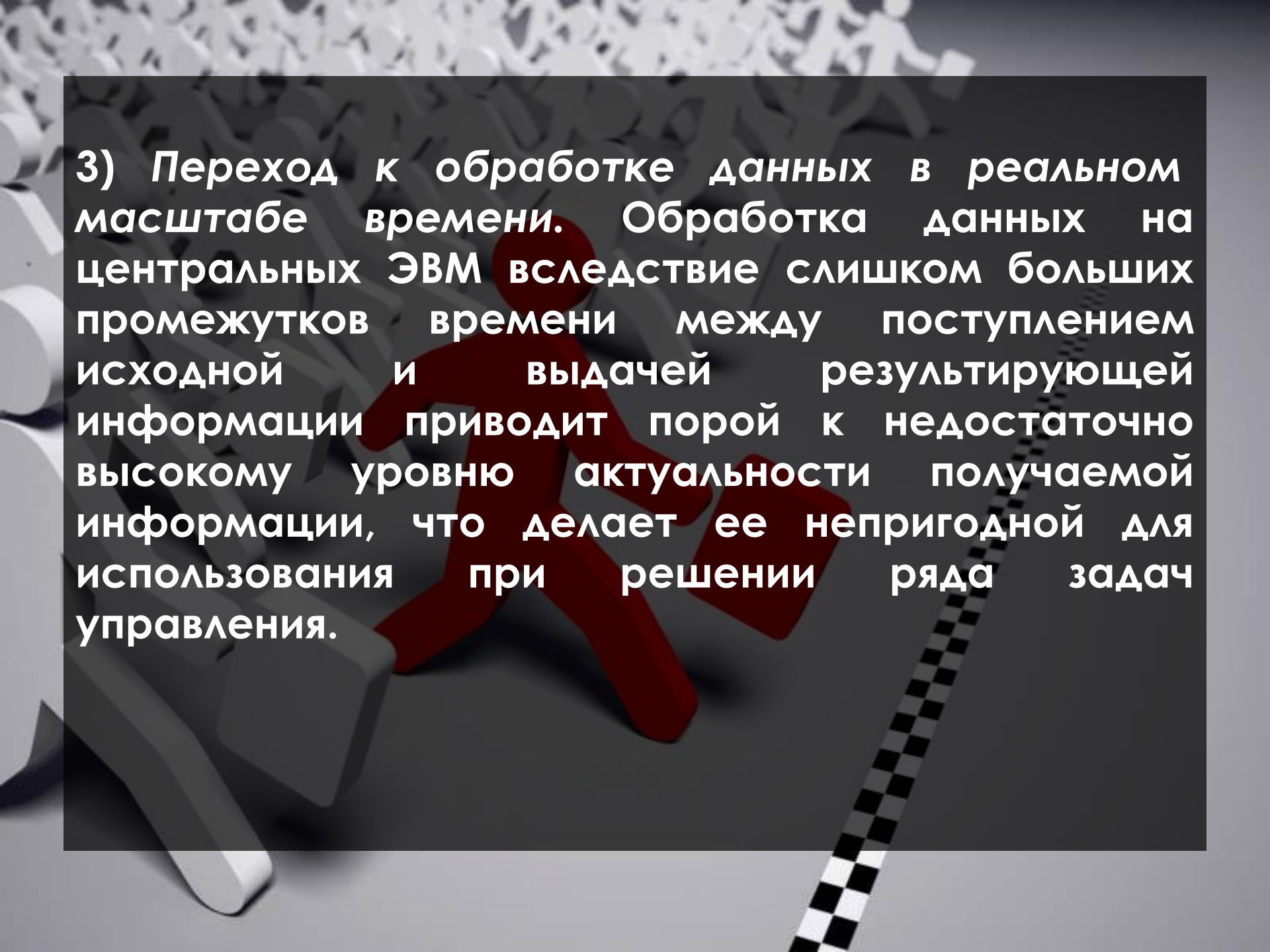


Автоматизация процедур обработки информации исходит из следующих тенденций:

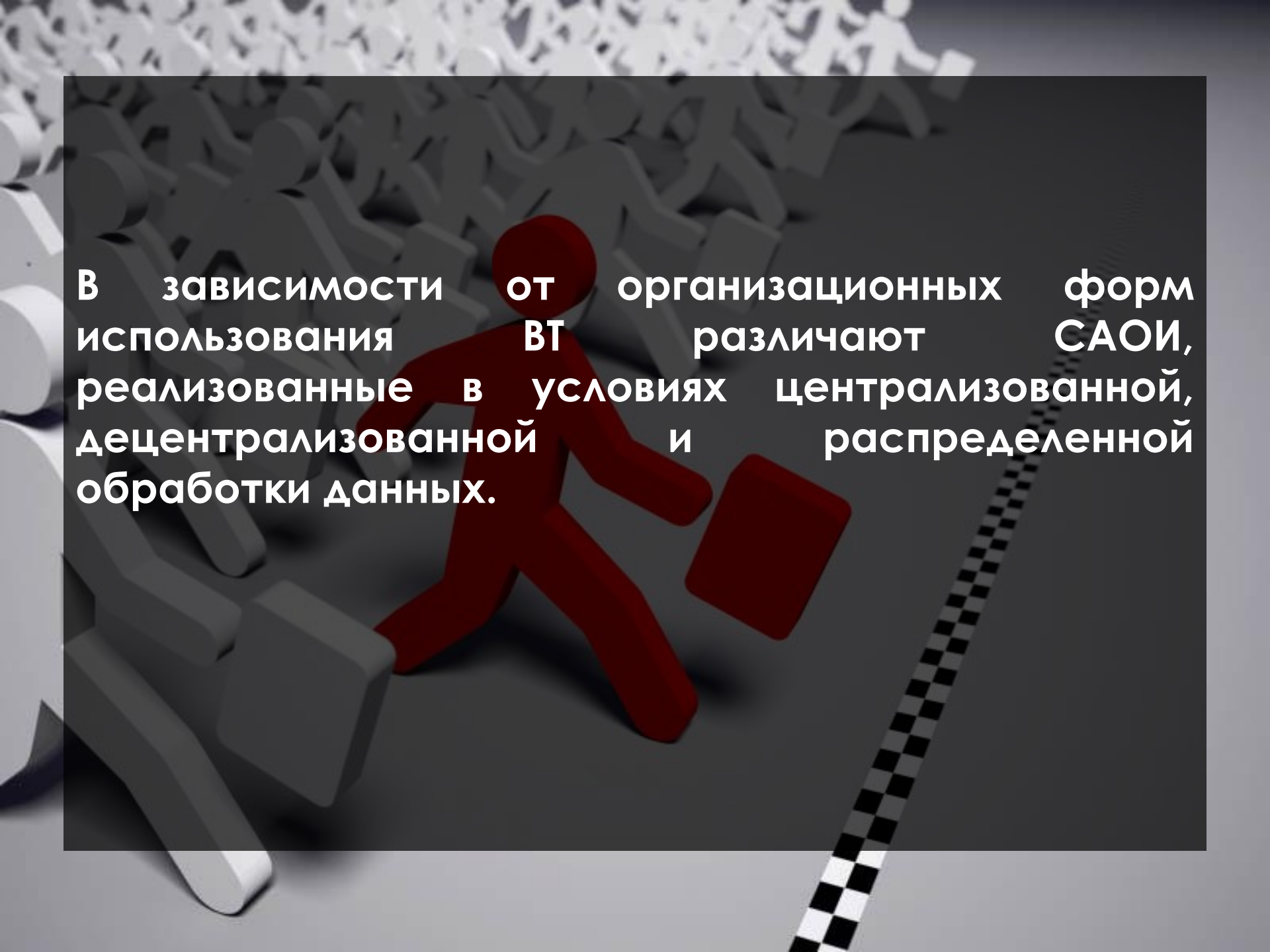
1) Интеграция информационной, вычислительной техники и связи. В отличие от конца 80-х годов новым признаком автоматизации стало использование мини-ЭВМ и персональных компьютеров, оснащенных центральными банками данных, связанными с терминалами на рабочих местах и исполнительными органами.

2) Применение на рабочих местах персональной вычислительной техники. Вследствие внедрения персональной ВТ в отдельных сферах управления создается возможность использовать ее для решения предметно- и проблемно-ориентированных задач.

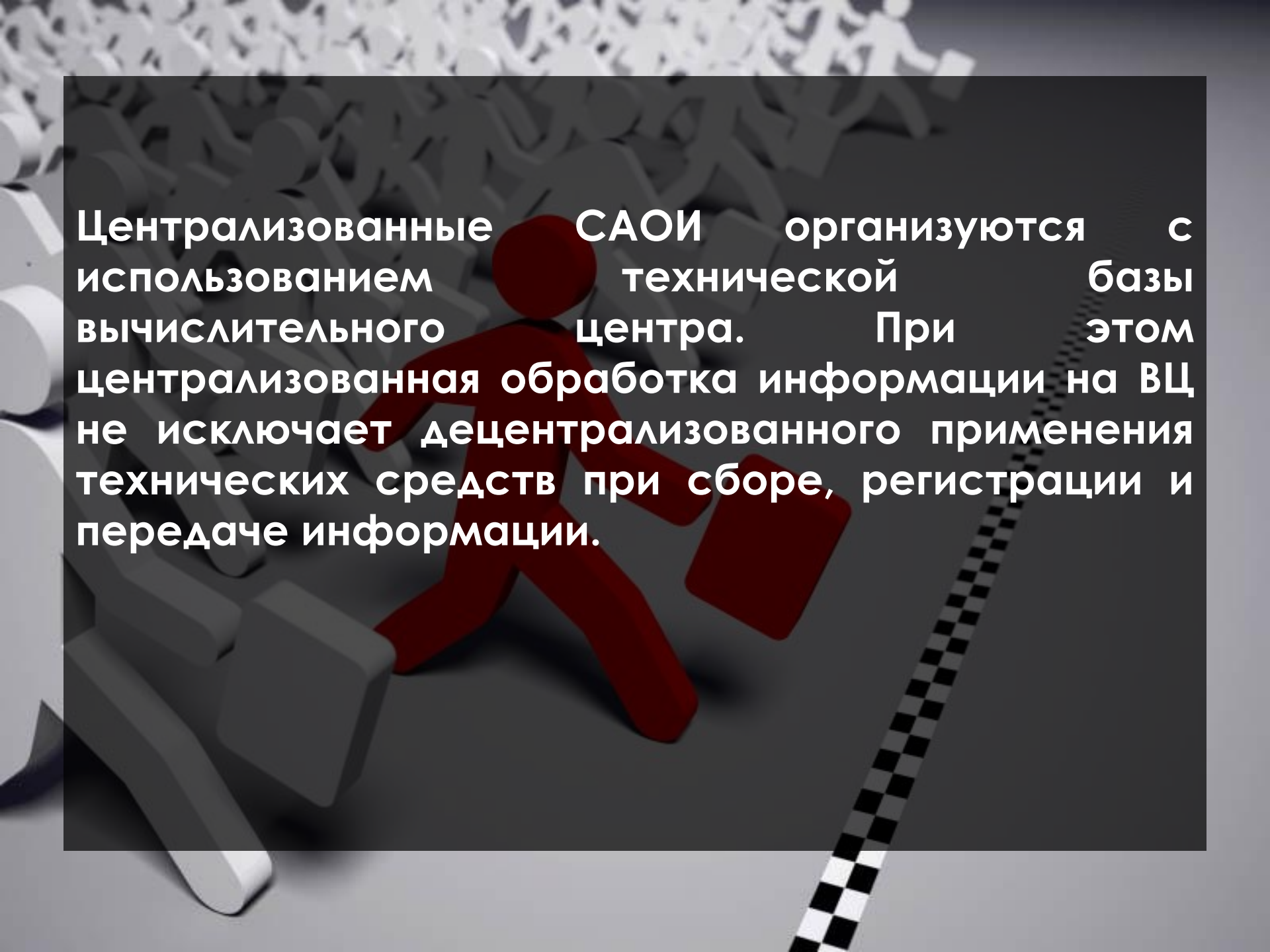




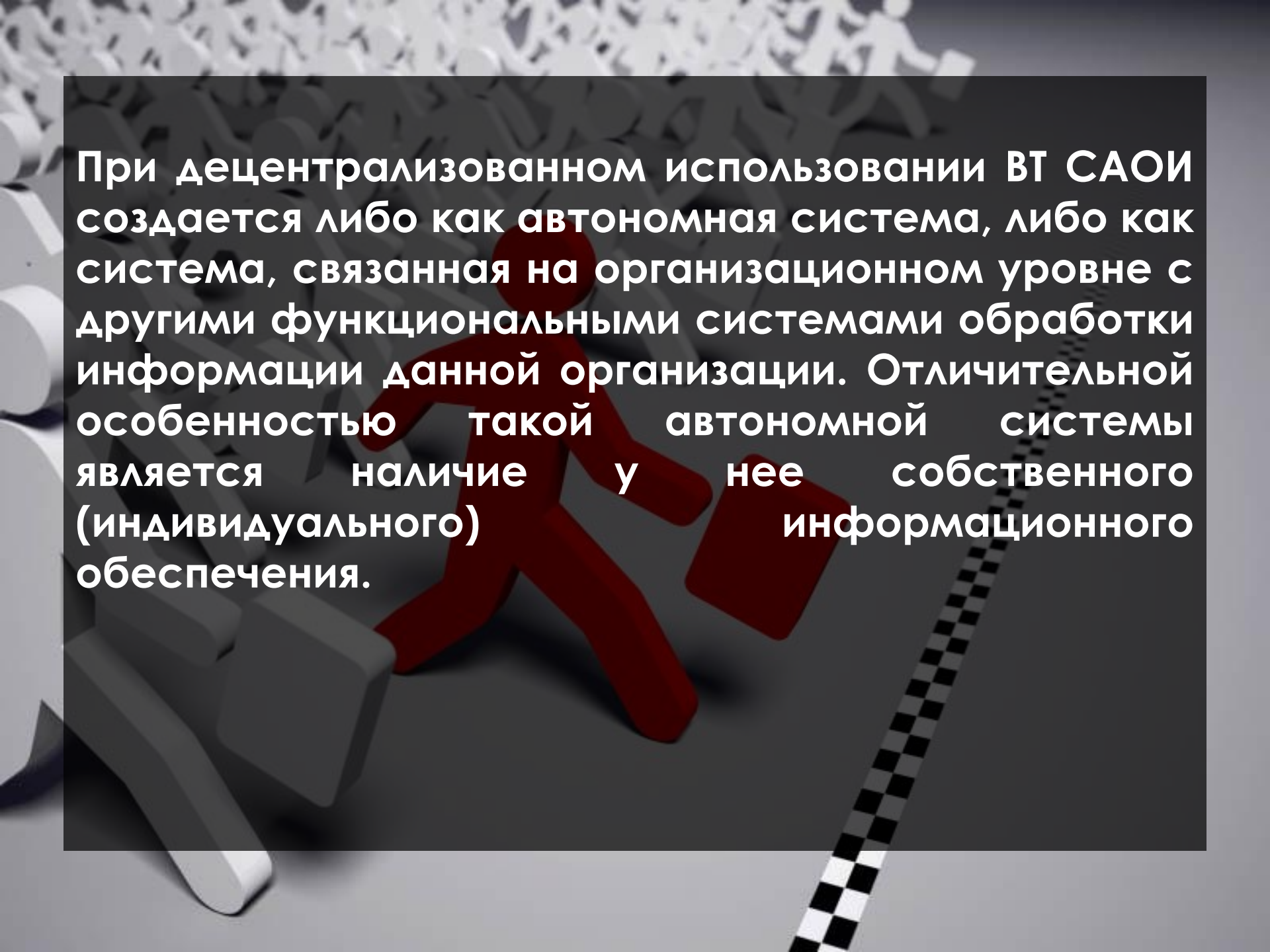
3) *Переход к обработке данных в реальном масштабе времени.* Обработка данных на центральных ЭВМ вследствие слишком больших промежутков времени между поступлением исходной и выдачей результирующей информации приводит порой к недостаточно высокому уровню актуальности получаемой информации, что делает ее непригодной для использования при решении ряда задач управления.

A 3D rendered scene featuring a large crowd of grey human figures. In the foreground, a single red human figure is walking towards the right, carrying a red rectangular object. A black and white checkered line, resembling a finish line, runs diagonally across the bottom right corner of the image. The background is a dark grey gradient.

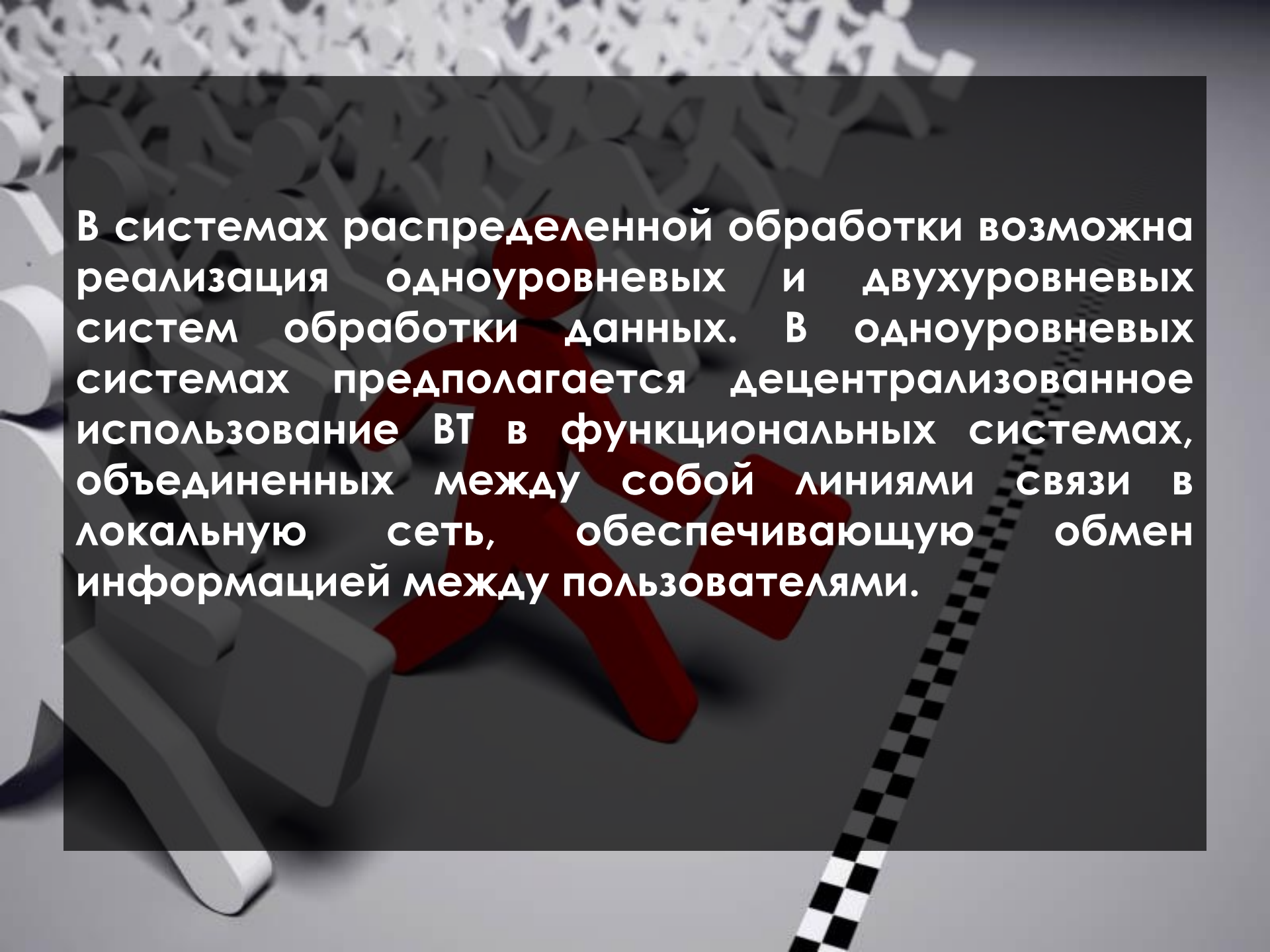
В зависимости от организационных форм использования ВТ различают САОИ, реализованные в условиях централизованной, децентрализованной и распределенной обработки данных.



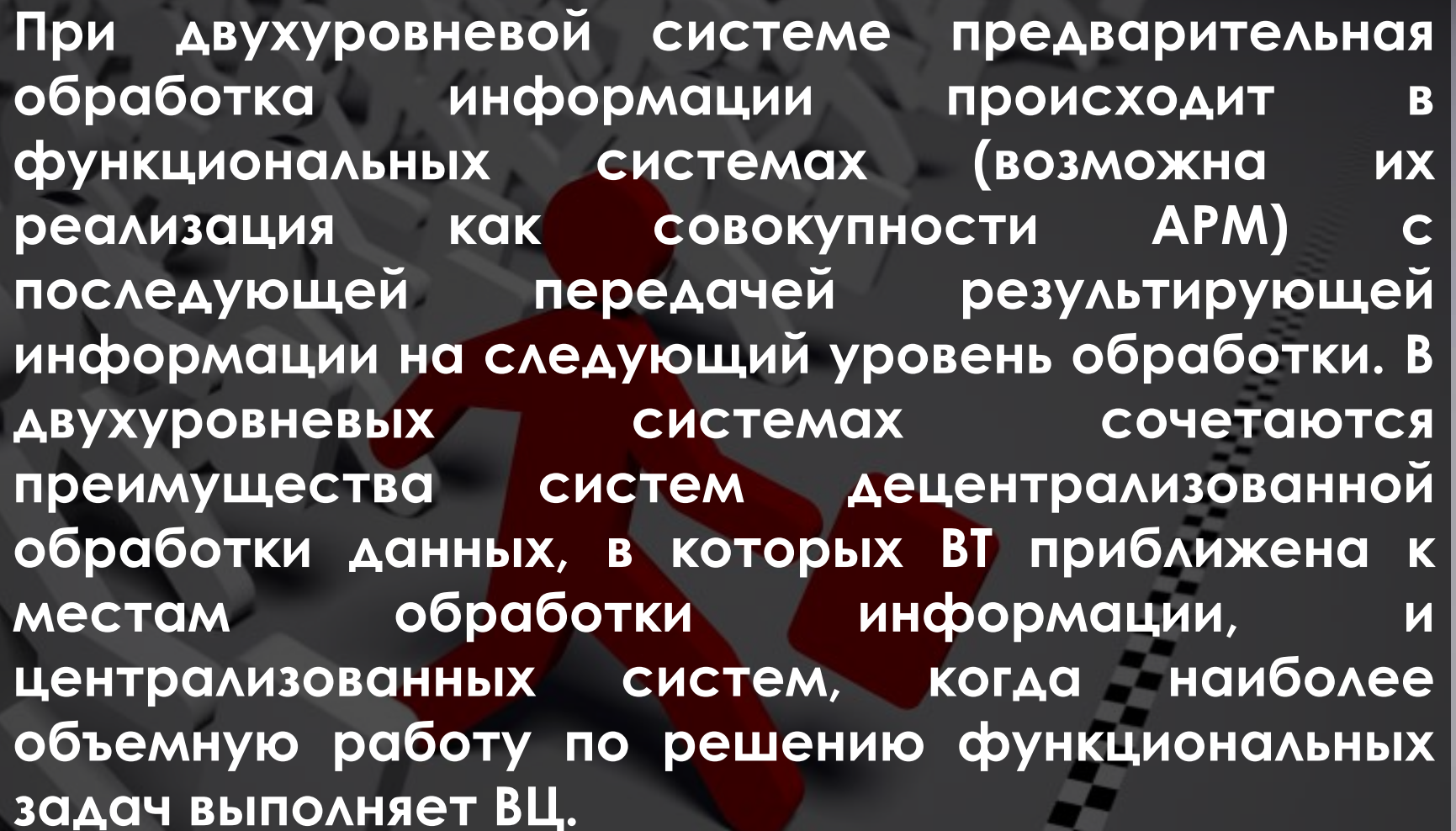
Централизованные САОИ организуются с использованием технической базы вычислительного центра. При этом централизованная обработка информации на ВЦ не исключает децентрализованного применения технических средств при сборе, регистрации и передаче информации.



При децентрализованном использовании ВТ САОИ создается либо как автономная система, либо как система, связанная на организационном уровне с другими функциональными системами обработки информации данной организации. Отличительной особенностью такой автономной системы является наличие у нее собственного (индивидуального) информационного обеспечения.



В системах распределенной обработки возможна реализация одноуровневых и двухуровневых систем обработки данных. В одноуровневых системах предполагается децентрализованное использование ВТ в функциональных системах, объединенных между собой линиями связи в локальную сеть, обеспечивающую обмен информацией между пользователями.

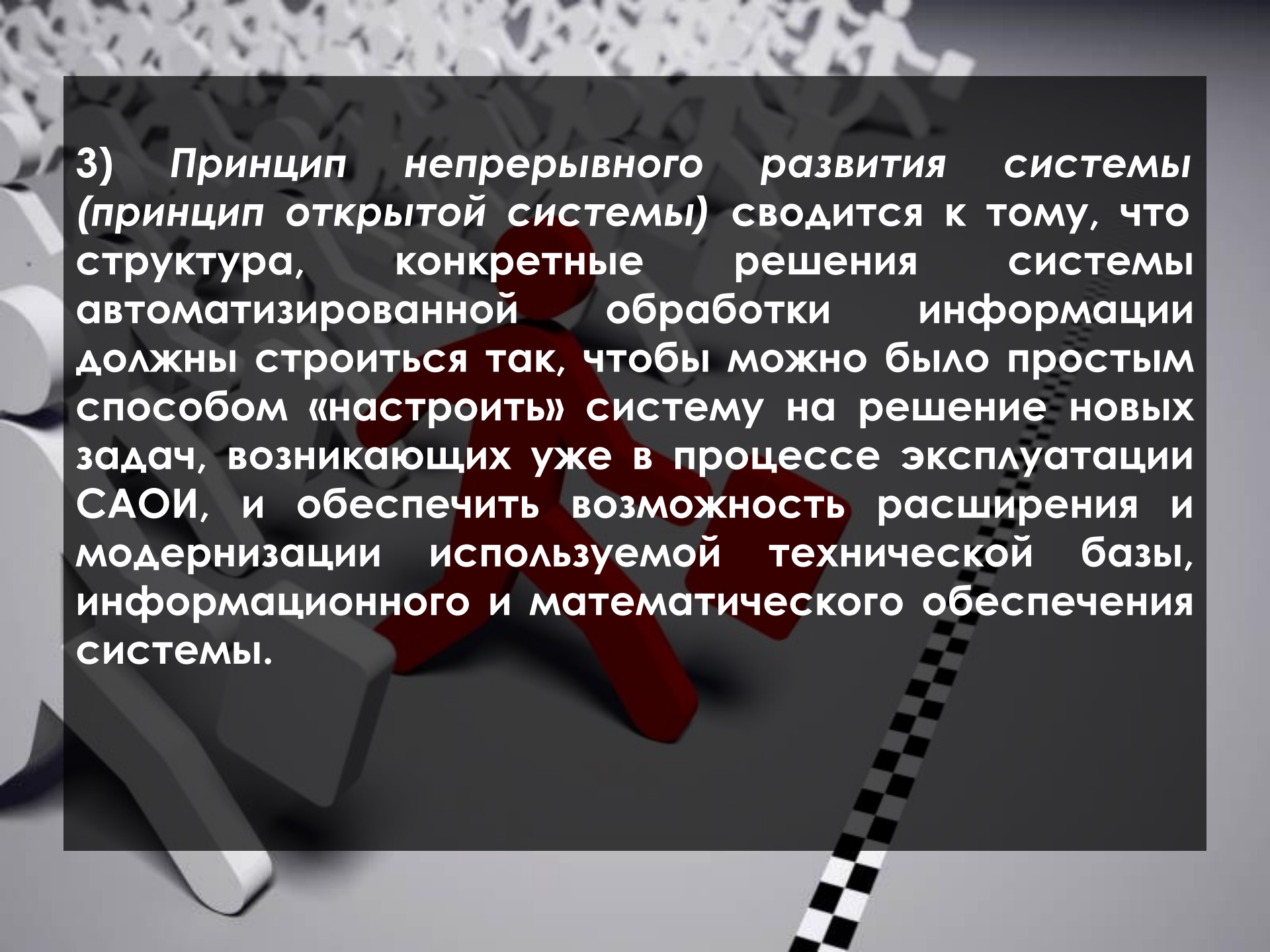


При двухуровневой системе предварительная обработка информации происходит в функциональных системах (возможна их реализация как совокупности АРМ) с последующей передачей результирующей информации на следующий уровень обработки. В двухуровневых системах сочетаются преимущества систем децентрализованной обработки данных, в которых ВТ приближена к местам обработки информации, и централизованных систем, когда наиболее объемную работу по решению функциональных задач выполняет ВЦ.

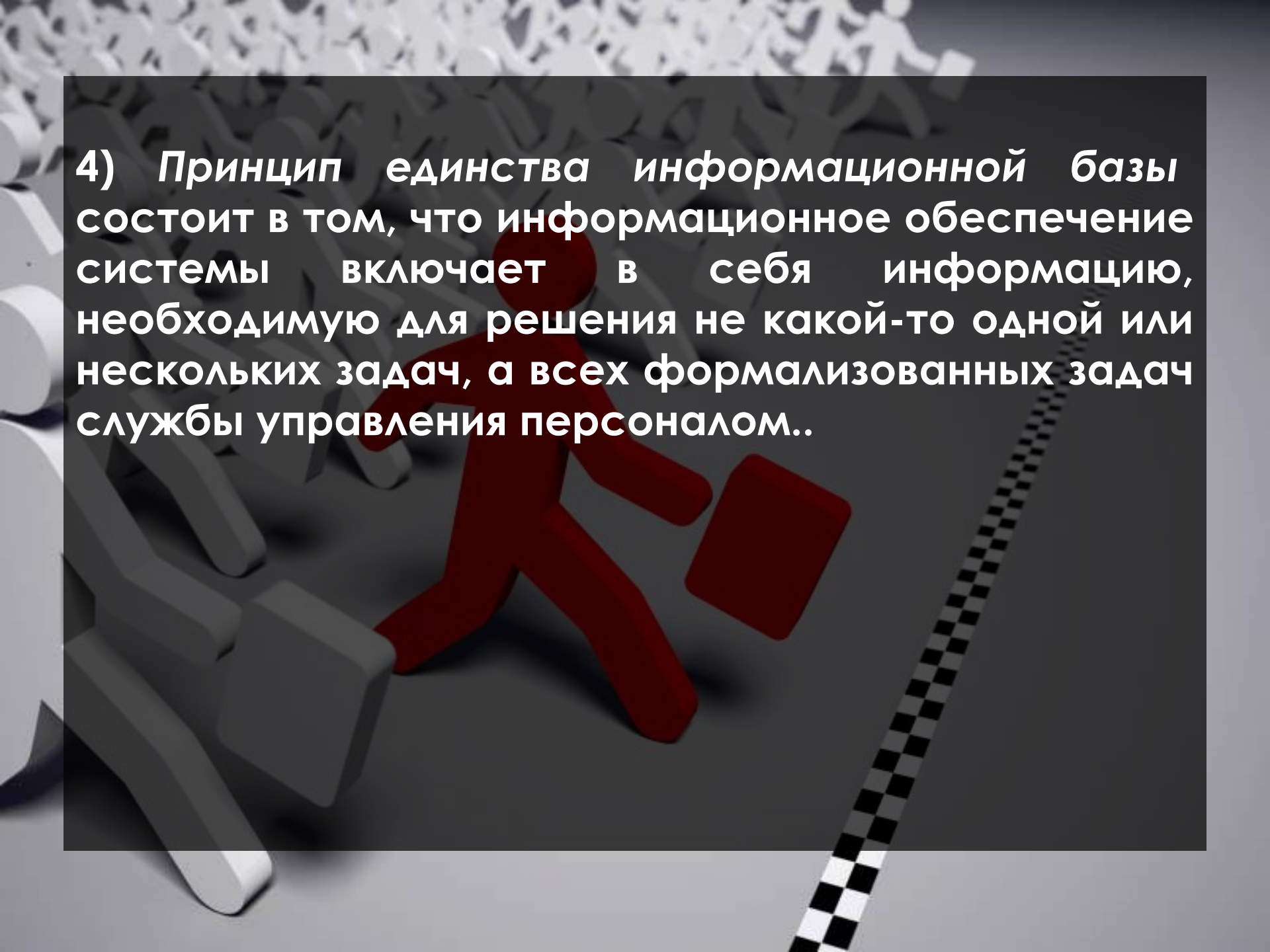
Основные принципы построения, применения и совершенствования САОИ службы управления персоналом таковы:

1) Принцип системного подхода к проектированию состоит в том, что проектирование САОИ должно основываться на системном анализе как объекта, так и системы управления.

2) Принцип новых задач заключается в обеспечении решения качественно новых задач на базе использования средств вычислительной техники. На практике этот принцип удовлетворяется решением многовариантных задач с помощью различных экономико-математических методов.



3) Принцип непрерывного развития системы (принцип открытой системы) сводится к тому, что структура, конкретные решения системы автоматизированной обработки информации должны строиться так, чтобы можно было простым способом «настроить» систему на решение новых задач, возникающих уже в процессе эксплуатации САОИ, и обеспечить возможность расширения и модернизации используемой технической базы, информационного и математического обеспечения системы.

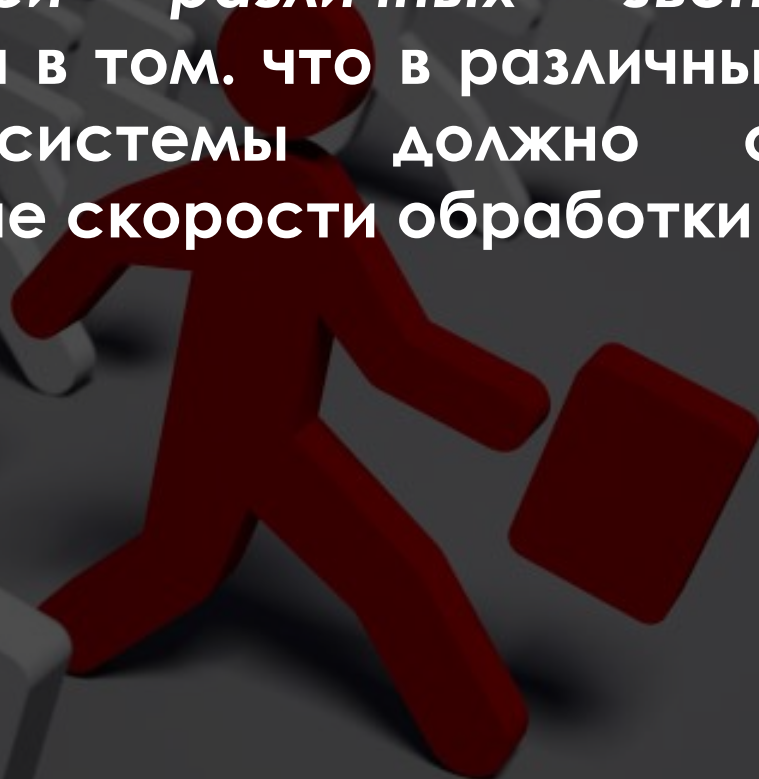


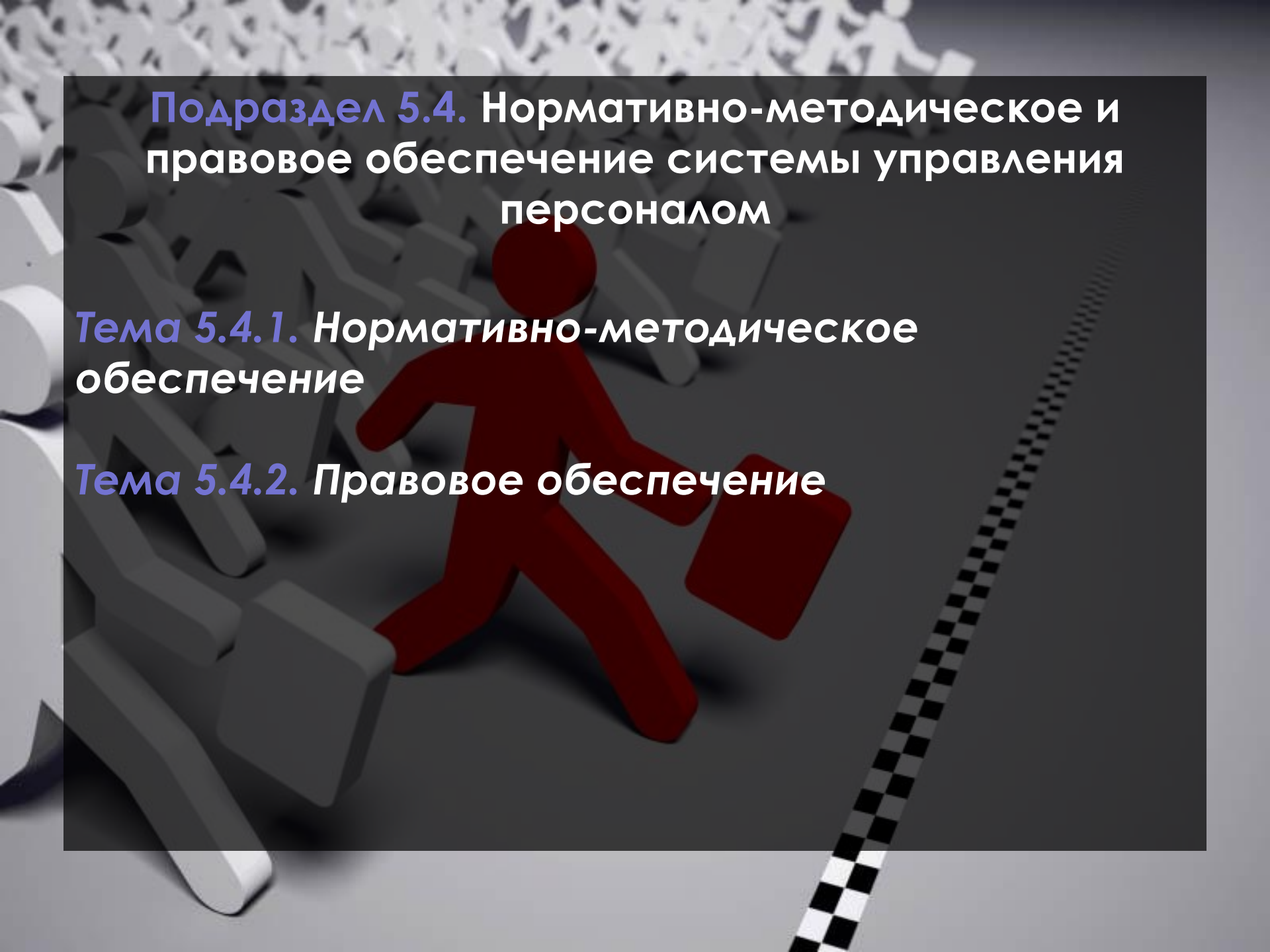
4) Принцип единства информационной базы состоит в том, что информационное обеспечение системы включает в себя информацию, необходимую для решения не какой-то одной или нескольких задач, а всех формализованных задач службы управления персоналом..

5) Принцип комплексности указывает на необходимость охвата автоматизацией как можно большего количества задач управления службой управления персоналом. Нельзя добиться эффективных результатов от автоматизации управления только относительно узкого круга задач, сохранив решение остальных задач в «ручном» режиме.

6) Принцип надежности характеризует способность системы решать выбранные задачи, сохраняя во времени значения установленных эксплуатационных показателей в заданных пределах, соответствующих требуемым режимам и условиям использования, технического обслуживания

7) Принцип согласованности пропускных способностей различных звеньев системы заключается в том, что в различных сопряженных контурах системы должно обеспечиваться согласование скорости обработки данных.





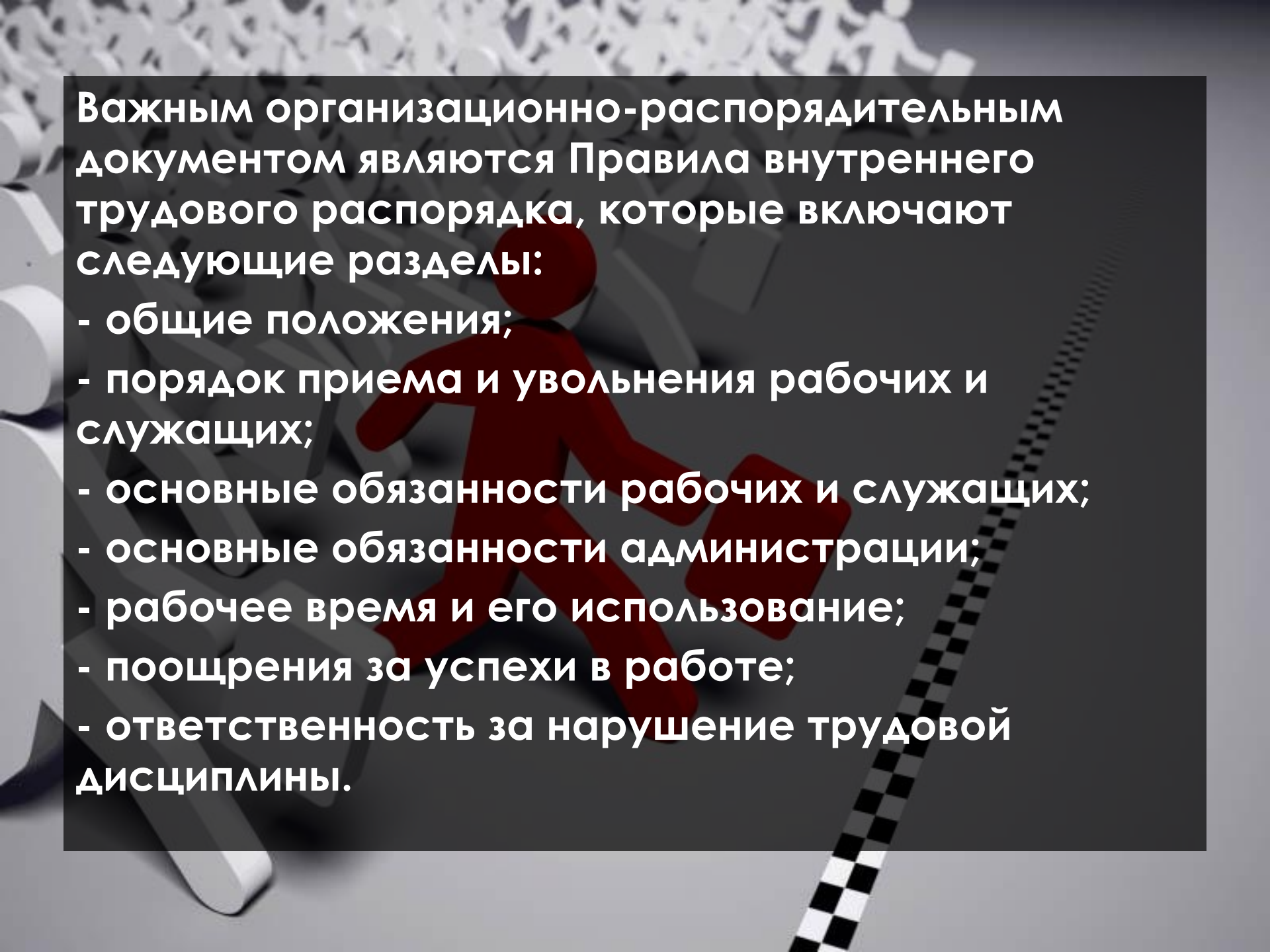
Подраздел 5.4. Нормативно-методическое и правовое обеспечение системы управления персоналом

Тема 5.4.1. Нормативно-методическое обеспечение

Тема 5.4.2. Правовое обеспечение

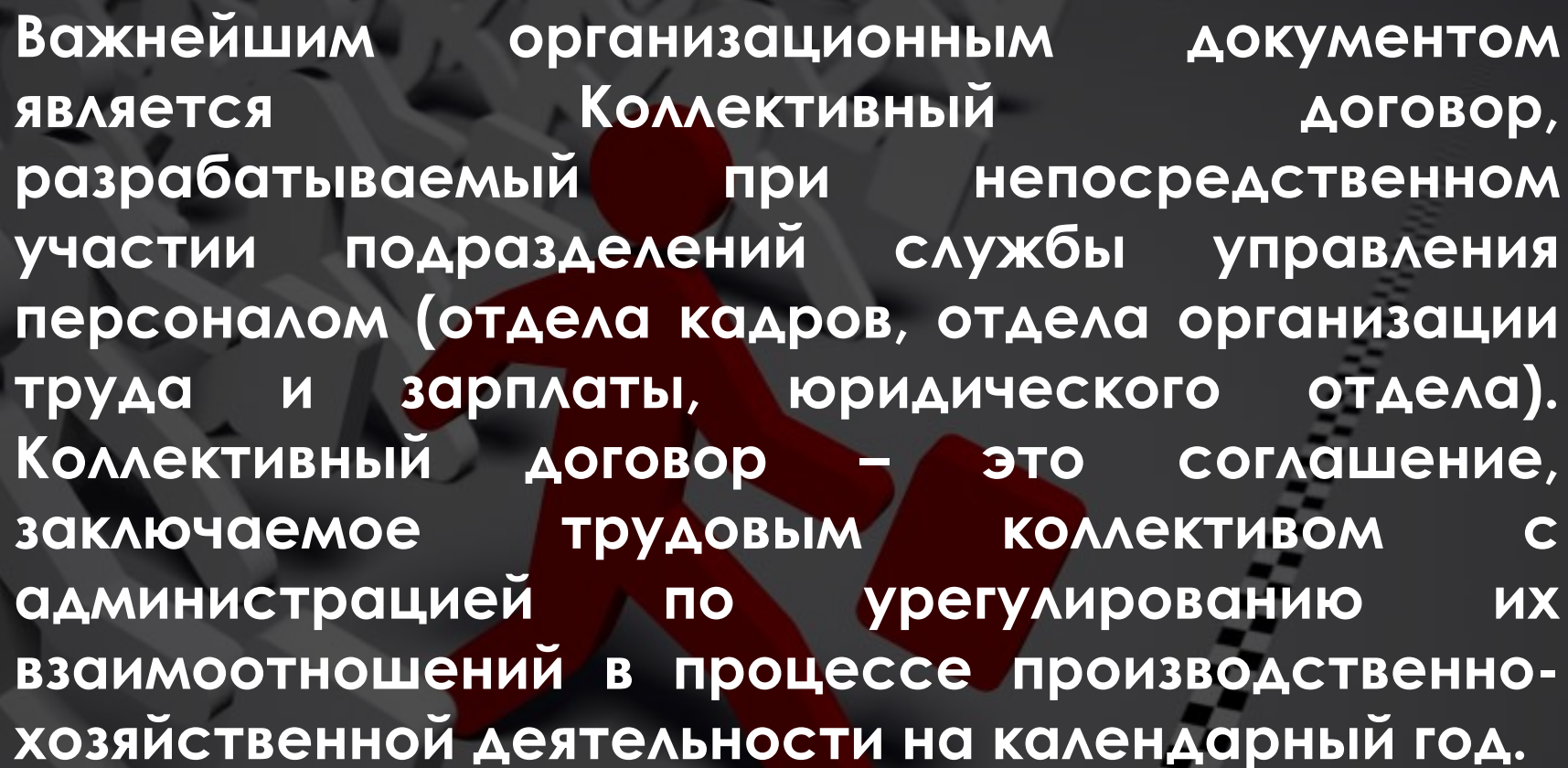
Тема 5.4.1. Нормативно-методическое обеспечение

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 соответствующим органом или руководством организации.



Важным организационно-распорядительным документом являются Правила внутреннего трудового распорядка, которые включают следующие разделы:

- общие положения;
- порядок приема и увольнения рабочих и служащих;
- основные обязанности рабочих и служащих;
- основные обязанности администрации;
- рабочее время и его использование;
- поощрения за успехи в работе;
- ответственность за нарушение трудовой дисциплины.



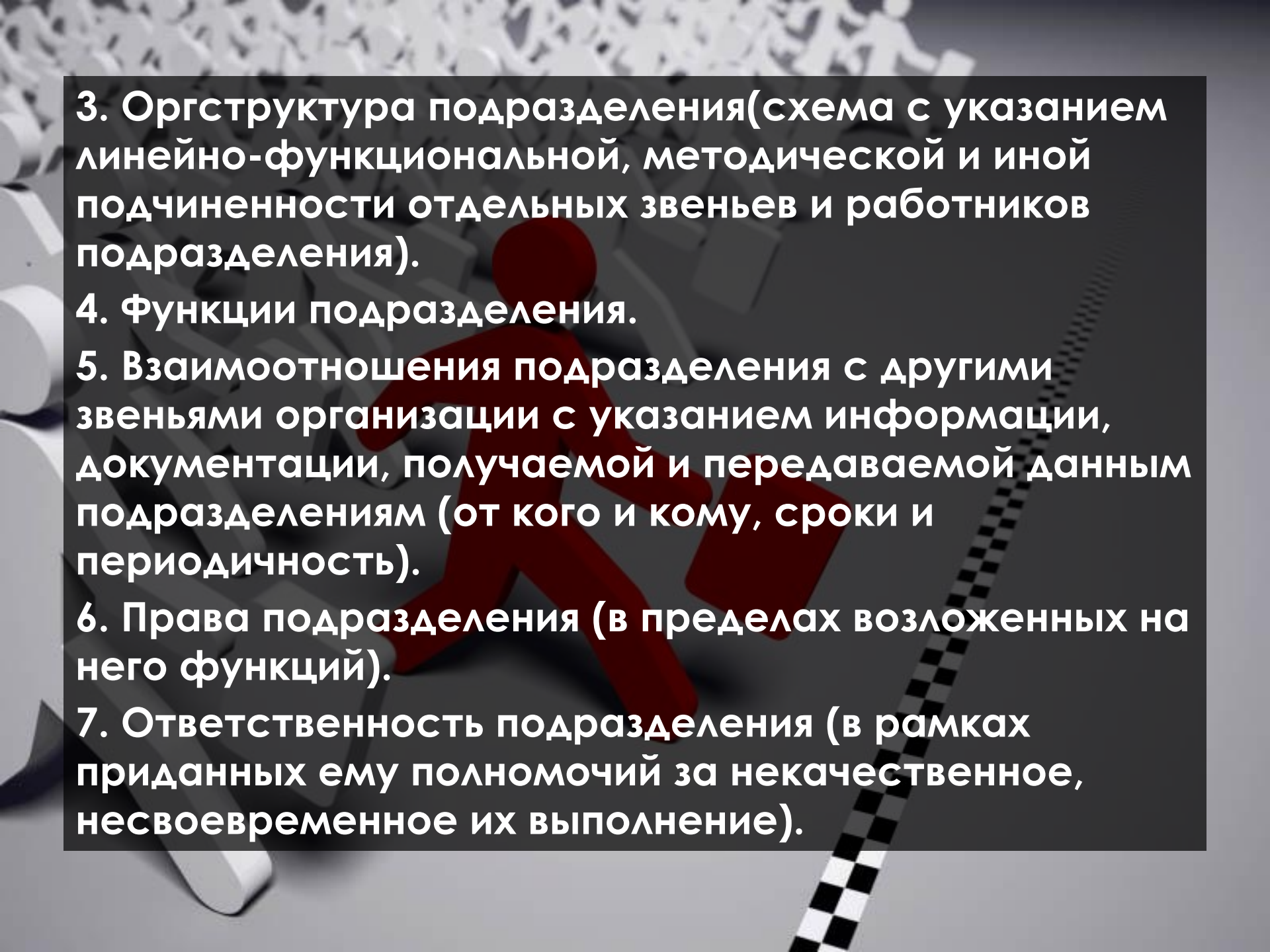
Важнейшим организационным документом является Коллективный договор, разрабатываемый при непосредственном участии подразделений службы управления персоналом (отдела кадров, отдела организации труда и зарплаты, юридического отдела). Коллективный договор – это соглашение, заключаемое трудовым коллективом с администрацией по урегулированию их взаимоотношений в процессе производственно-хозяйственной деятельности на календарный год.

К документам организационно-методического и методического характера относятся те, которые регламентируют выполнение функций по управлению персоналом. Сюда входят:

- Положение по формированию кадрового резерва в организации;**
- Положение по организации адаптации работников;**
- Рекомендации по организации подбора и отбора персонала;**
- Положение по урегулированию взаимоотношений в коллективе;**
- Положение по оплате и стимулированию труда;**
- Инструкция по соблюдению правил техники безопасности и др.**

Положение о подразделении (отделе, бюро, группе и т.п.) — документ, регламентирующий деятельность какого-либо структурного подразделения кадровой службы: его задачи, функции, права, ответственность. Типовая структура положения включает следующие разделы:

1. Общие положения (кому подчиняется данное подразделение, степень его самостоятельности, какими нормативно-правовыми документами оно руководствуется в своей деятельности, и т.п.).
2. Задачи подразделения.



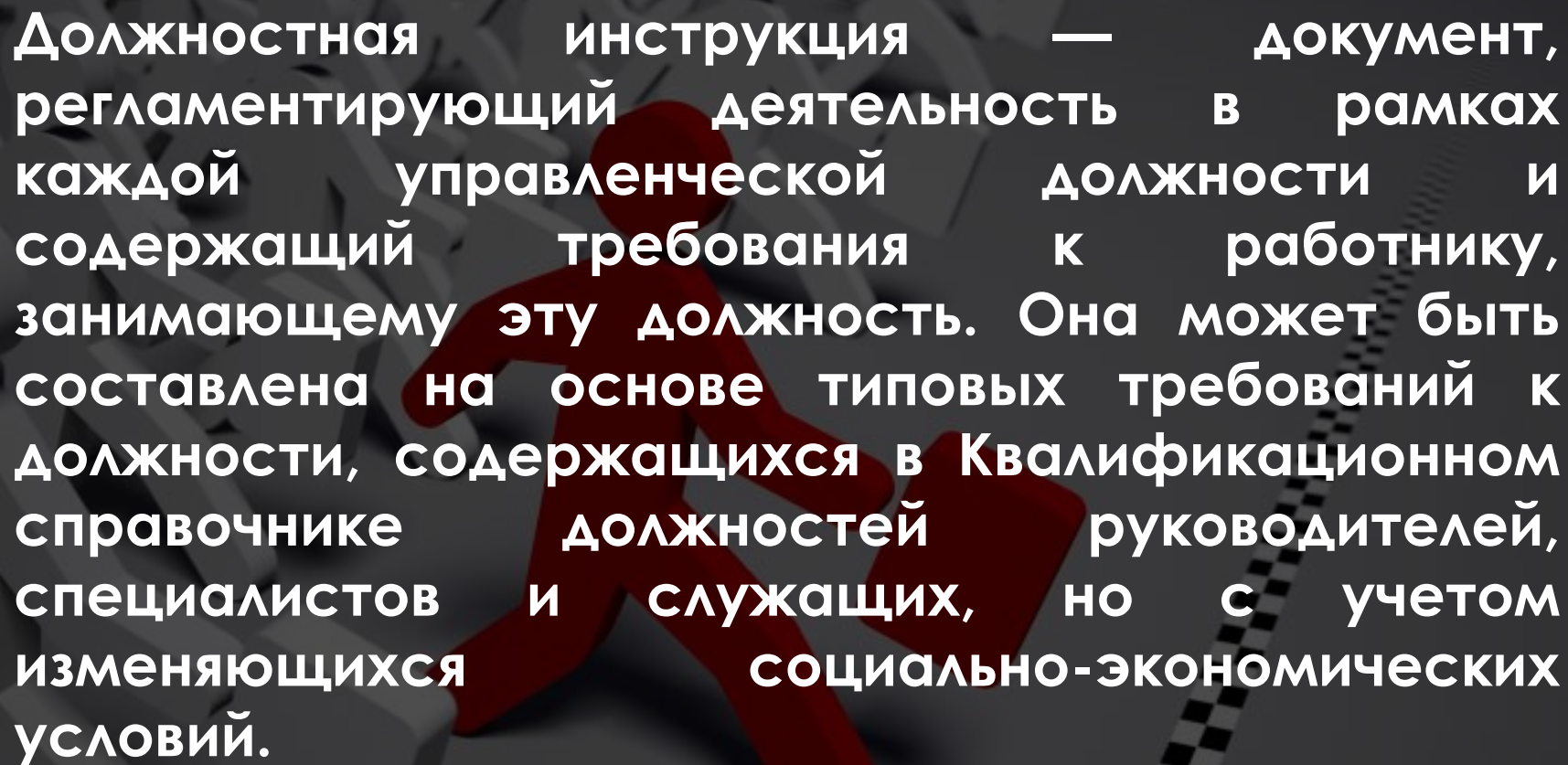
3. Оргструктура подразделения (схема с указанием линейно-функциональной, методической и иной подчиненности отдельных звеньев и работников подразделения).

4. Функции подразделения.

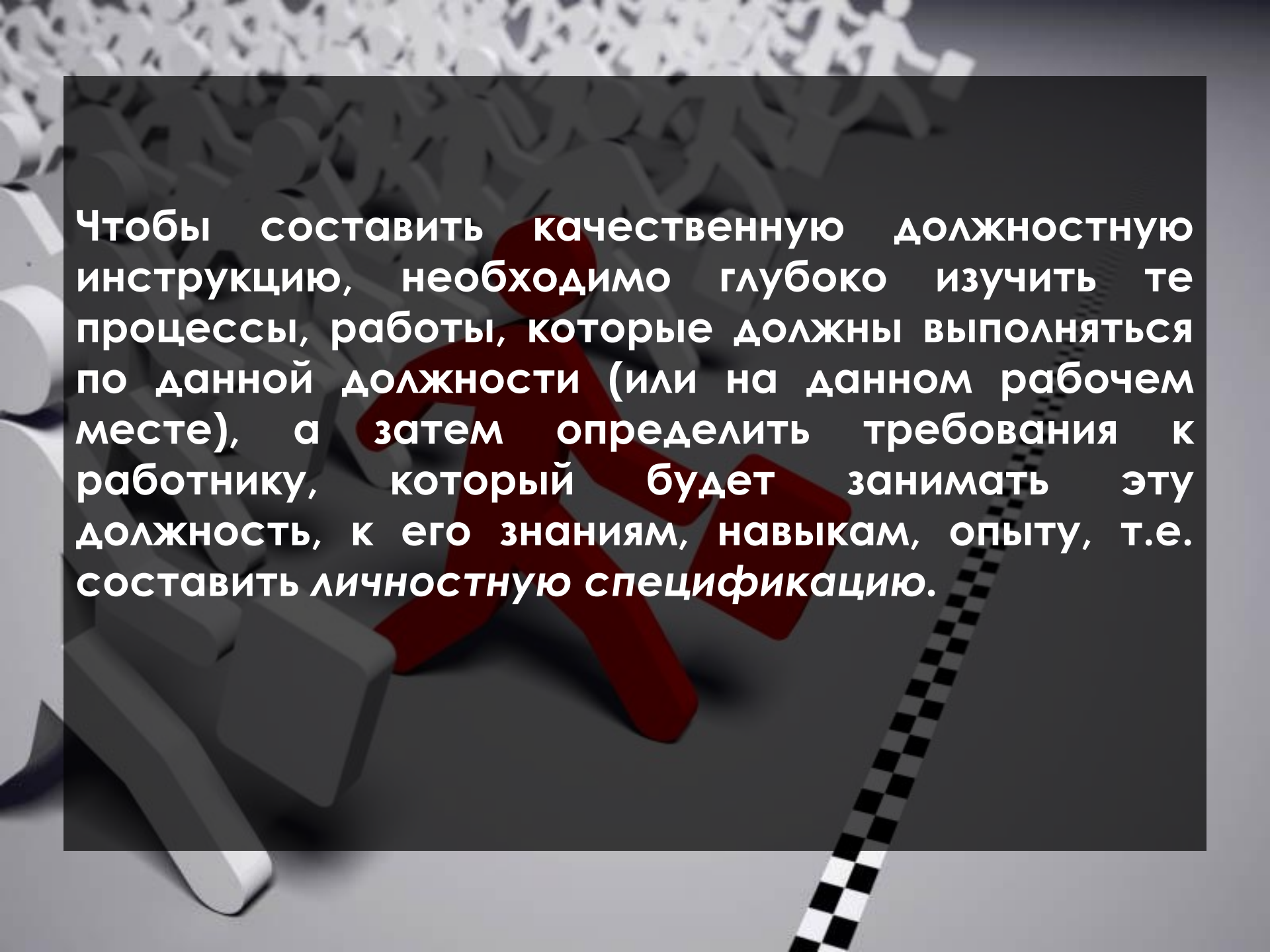
5. Взаимоотношения подразделения с другими звеньями организации с указанием информации, документации, получаемой и передаваемой данным подразделениям (от кого и кому, сроки и периодичность).

6. Права подразделения (в пределах возложенных на него функций).

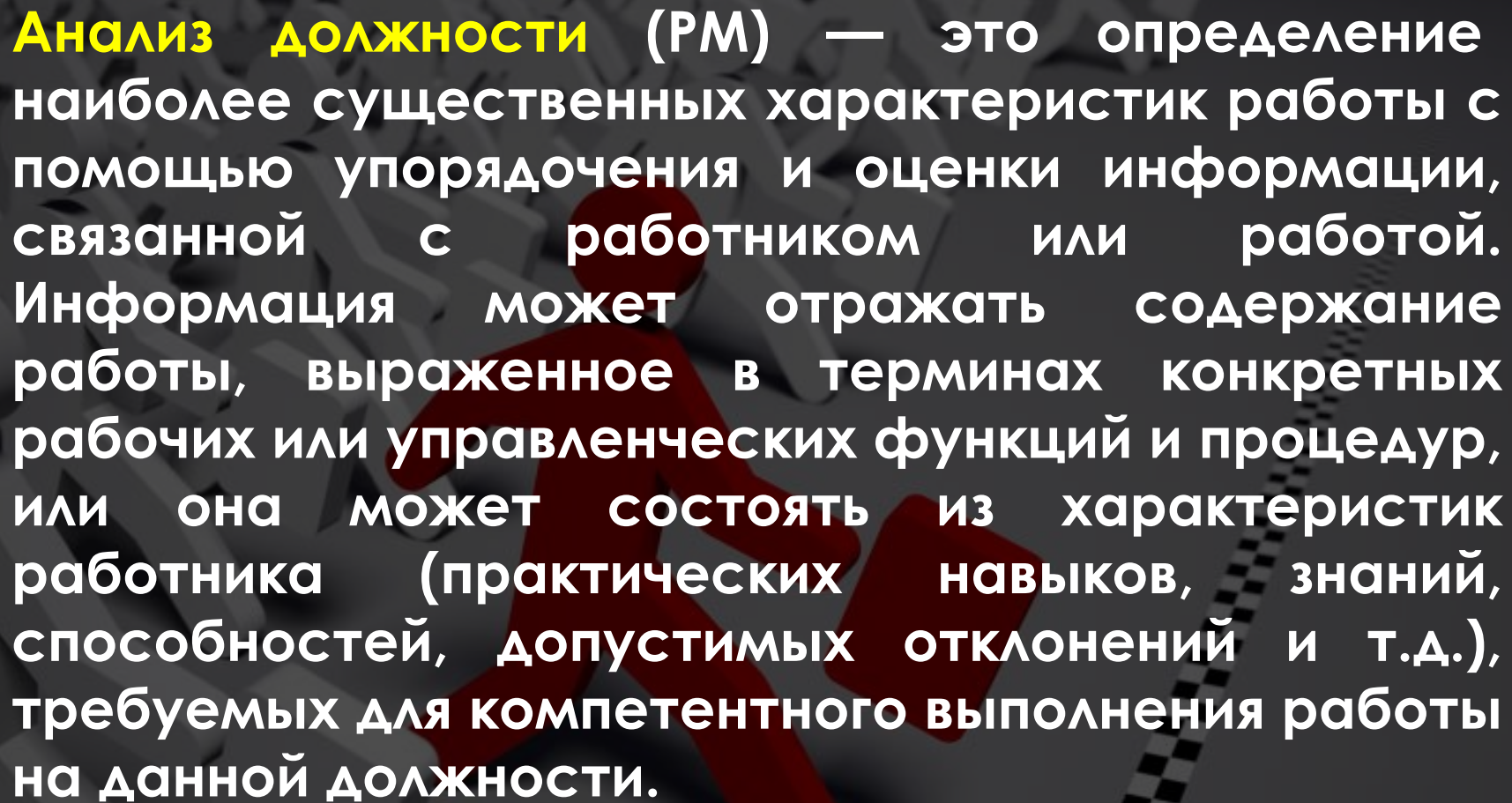
7. Ответственность подразделения (в рамках приданных ему полномочий за некачественное, несвоевременное их выполнение).



Должностная инструкция — документ, регламентирующий деятельность в рамках каждой управленческой должности и содержащий требования к работнику, занимающему эту должность. Она может быть составлена на основе типовых требований к должности, содержащихся в Квалификационном справочнике должностей руководителей, специалистов и служащих, но с учетом изменяющихся социально-экономических условий.



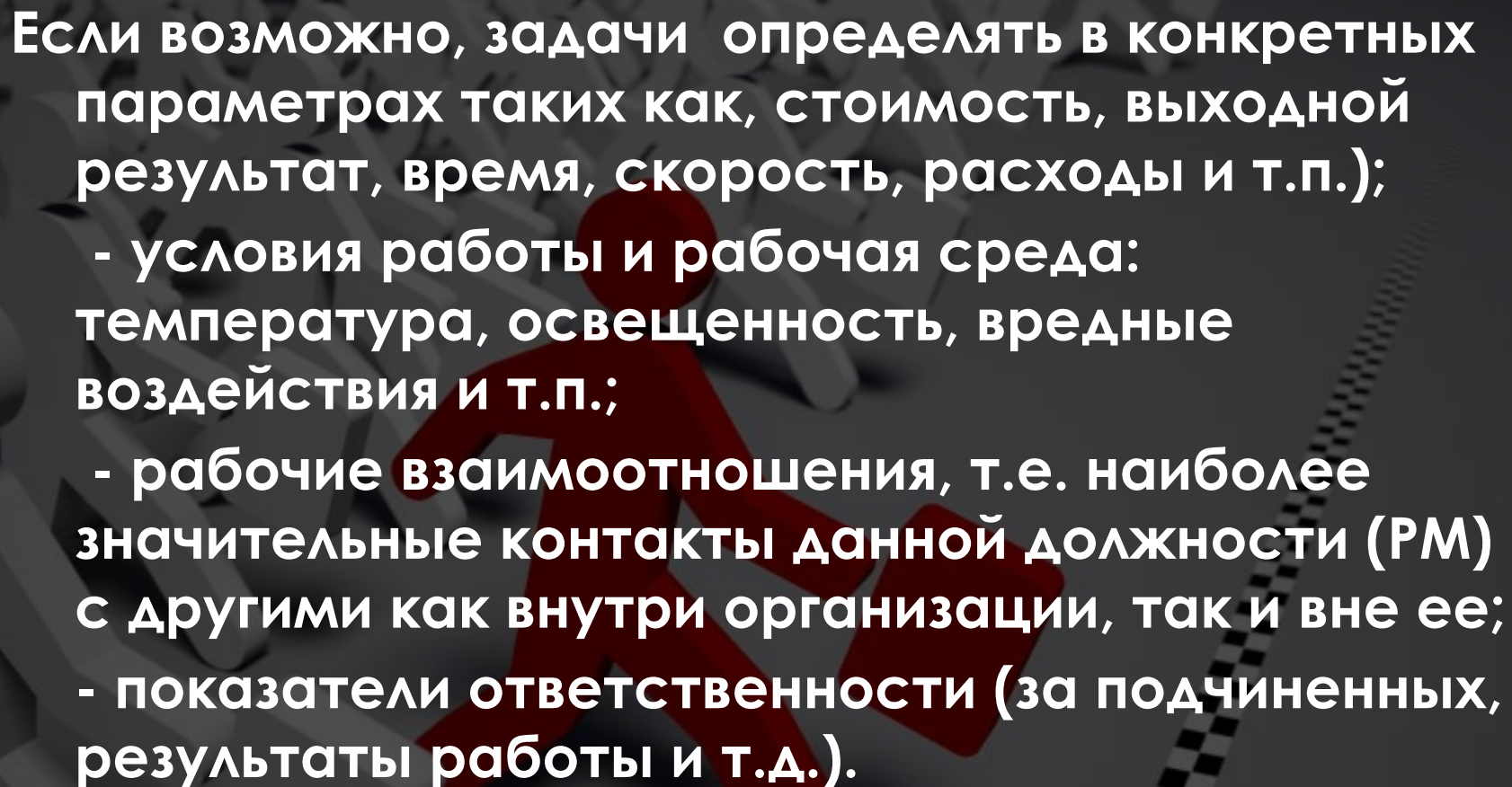
Чтобы составить качественную должностную инструкцию, необходимо глубоко изучить те процессы, работы, которые должны выполняться по данной должности (или на данном рабочем месте), а затем определить требования к работнику, который будет занимать эту должность, к его знаниям, навыкам, опыту, т.е. составить личностную спецификацию.



Анализ должности (РМ) — это определение наиболее существенных характеристик работы с помощью упорядочения и оценки информации, связанной с работником или работой. Информация может отражать содержание работы, выраженное в терминах конкретных рабочих или управленческих функций и процедур, или она может состоять из характеристик работника (практических навыков, знаний, способностей, допустимых отклонений и т.д.), требуемых для компетентного выполнения работы на данной должности.

Цель описания должности (РМ) — фиксация данных о содержании работы на данной должности (РМ). Такое описание включает следующие типовые разделы:

- наименование должности (РМ);
- кому подчиняется работник;
- за кого непосредственно отвечает работник;
- общая цель работы;
- основные направления деятельности и задачи (их число ограничивается 6-7 основными задачами, которые характеризуют ключевые аспекты работы и отражают действия работника с помощью глаголов: *отвечает, проверяет, составляет и т.д.*).



Если возможно, задачи определять в конкретных параметрах таких как, стоимость, выходной результат, время, скорость, расходы и т.п.);

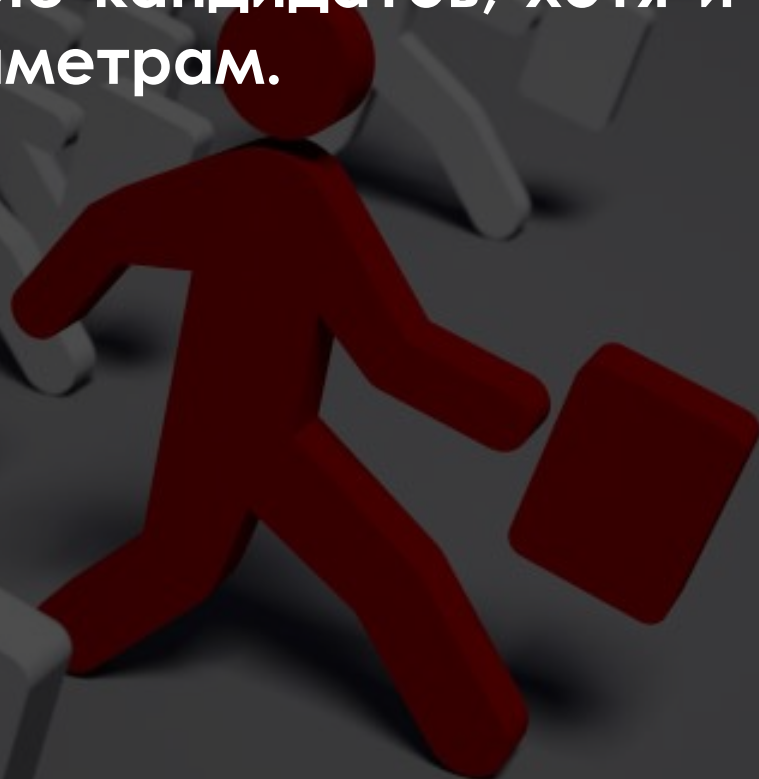
- условия работы и рабочая среда: температура, освещенность, вредные воздействия и т.п.;
- рабочие взаимоотношения, т.е. наиболее значительные контакты данной должности (РМ) с другими как внутри организации, так и вне ее;
- показатели ответственности (за подчиненных, результаты работы и т.д.).

Личностная спецификация вытекает непосредственно из описания должности (РМ) и представляет собой набор требований, которые данная должность (РМ) предъявляет к работнику.

Наиболее полные основные требования к работнику были предложены английским профессором Алеком Роджером. В качестве примера выделим три категории качеств:

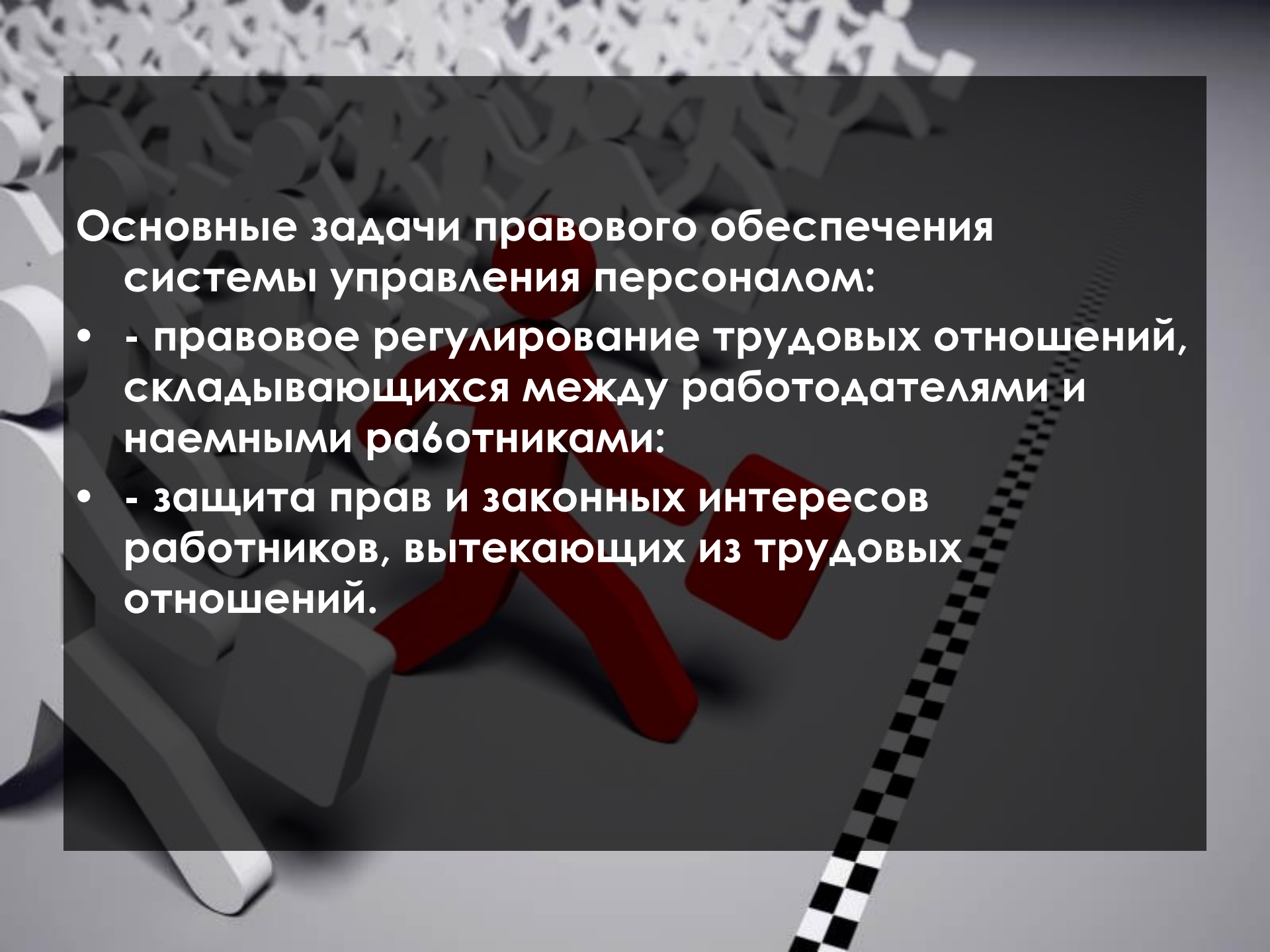
1. Основные требуемые качества, т.е. такие, без наличия которых работа не может осуществляться на удовлетворительном уровне.
2. Желаемые качества: преимущество должно отдаваться кандидатам, обладающим ими, при условии наличия у них других главных качеств.

3. Противопоказания: качества, автоматически исключающие кандидатов, хотя и подходящих по другим параметрам.



5.4.2. 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:

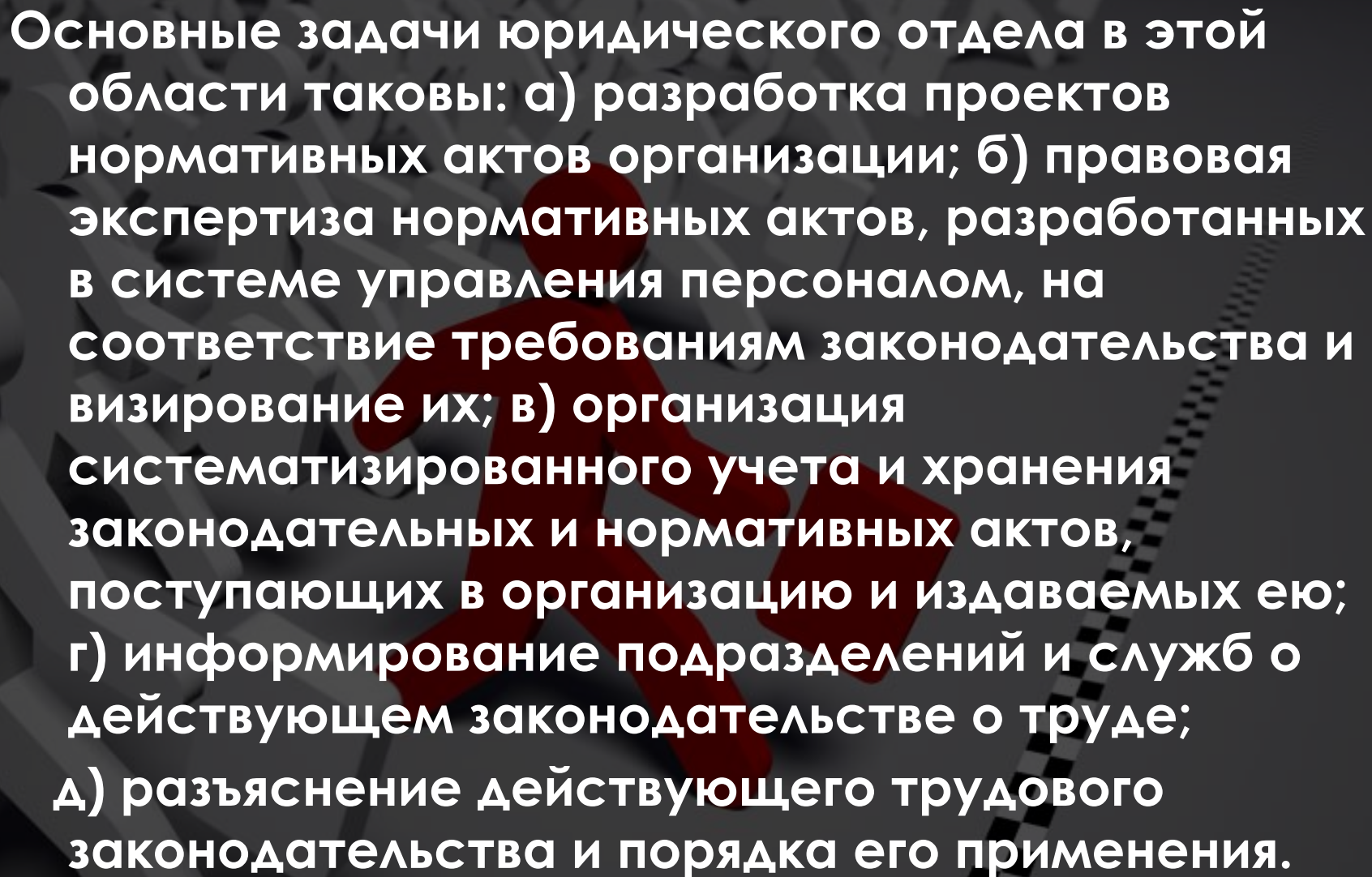
- - правовое регулирование трудовых отношений, складывающихся между работодателями и наемными работниками:
- - защита прав и законных интересов работников, вытекающих из трудовых отношений.

Правовое обеспечение системы управления персоналом включает:

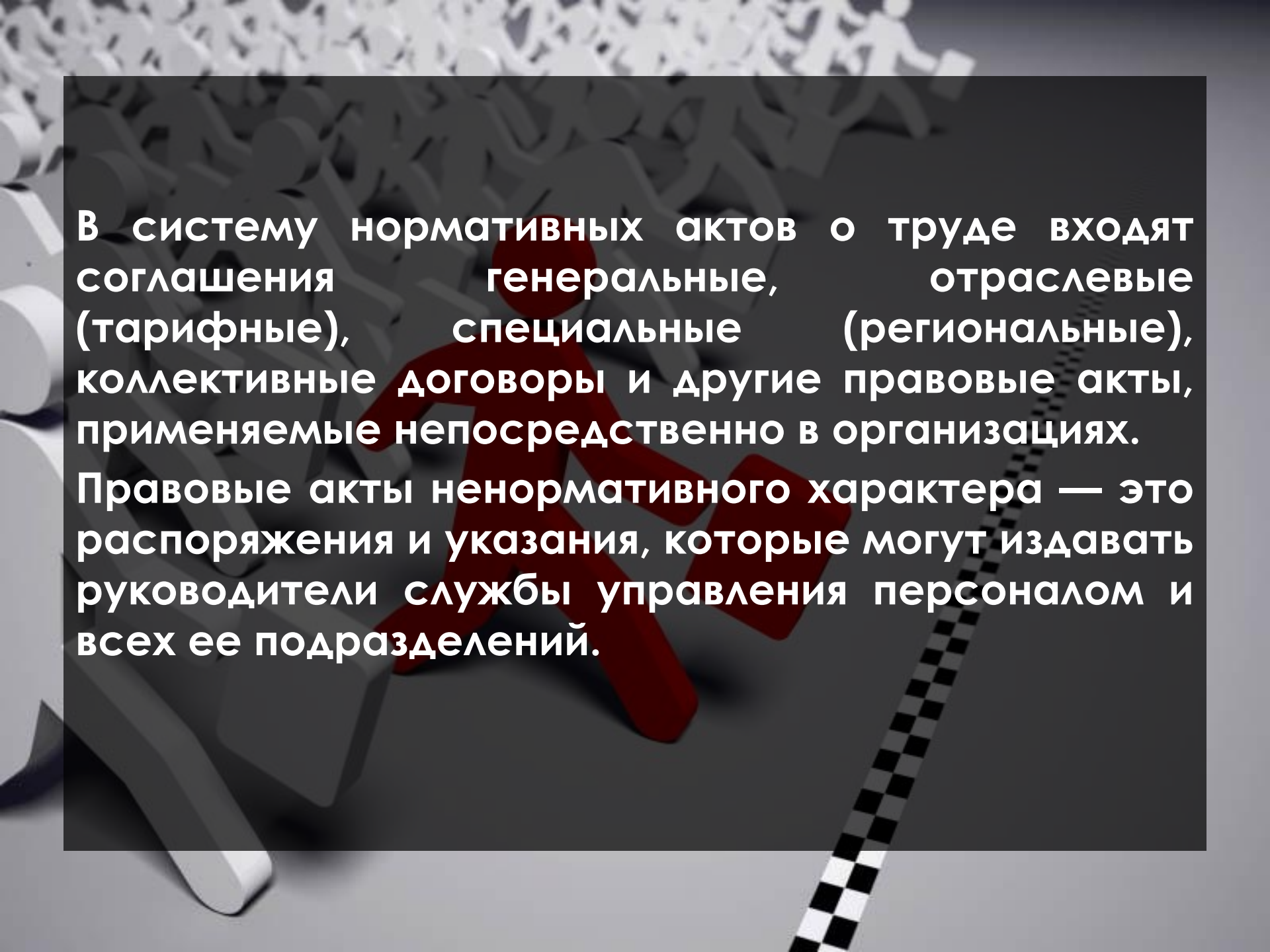
- соблюдение, исполнение и применение норм действующего законодательства в области труда, трудовых отношений;**
- разработку и утверждение локальных нормативных и ненормативных актов организационного, организационно-распорядительного, экономического характера;**
- подготовку предложений об изменении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

В трудовом законодательстве преобладающее место занимали акты централизованного регулирования — Трудовой кодекс РФ; постановления правительства РФ, акты Минтруда РФ. 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, увольнениям, 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.



В систему нормативных актов о труде входят соглашения генеральные, отраслевые (тарифные), специальные (региональные), коллективные договоры и другие правовые акты, применяемые непосредственно в организациях.

Правовые акты ненормативного характера — это распоряжения и указания, которые могут издавать руководители службы управления персоналом и всех ее подразделений.

Спасибо за внимание

