

***Кадровое и делопроизводственное  
обеспечение системы управления  
персоналом***

# План лекции

---

- **Кадровое обеспечение: понятие, характеристика, методы;**
- **Делопроизводственное обеспечение: цели, функции, требования;**
- **Информационное обеспечение;**
- **Техническое обеспечение.**

# Кадровое обеспечение

---

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

# Качественная характеристика кадровиков:

---

- 1) *низкий уровень профессиональной подготовки* - что объяснялось отсутствием специалистов в области менеджмента персонала, недостаточным количеством социологов, психологов. Следствие — некомпетентность в принятии решений по управлению персоналом.;
- 2) *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.
- 3) *низкая оплата труда кадровиков* — на уровне канцелярских работников. И как следствие этого — *высокая текучесть кадров*: четверо работников из семи задерживались в кадрах не более трех лет.

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 ее работников (наличие различных категорий — рабочих, специалистов с высшим и средним специальным образованием, научных работников), их квалификация;
- сложность и комплексность решаемых задач по управлению персоналом (стратегическое планирование, выработка кадровой политики, организация обучения и т.п.);
- техническое обеспечение управленческого труда и др.

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

Расчет численности руководителей, специалистов и других служащих организации, 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.

# Многофакторный корреляционный анализ

---

- 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

Например, численность работников по функции «управление комплектованием и подготовкой кадров» для предприятий автомобильной промышленности рассчитывается по формуле:

$$Ч = 0,0017 * R_{\text{п}}^{0,9117} * K^{0,3554}$$

где  $R_{\text{п}}$  — общая численность работников предприятия;

$K$  — количество самостоятельных структурных подразделений, осуществляющих подготовку кадров.

# Экономико – математический метод

---

Основан 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.

# Метод сравнения

---

В методе 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.

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.

$$Ч = T * K / Фп$$

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  $T$  ( $K = 1, 1^*$ );

$Фп$  — полезный фонд рабочего времени одного работника за год; час.

# Расчет количественной потребности в специалистах:

## ПОНЯТИЯ И ИХ ХАРАКТЕРИСТИКА

### 1) Профессия:

- Род трудовой деятельности, занятий, требующих определенной подготовки (например, менеджер, психолог, социолог и др.).
- Специальность Вид занятий в рамках одной профессии; более узкая классификация рода трудовой деятельности, которая требует конкретных знаний, умений и навыков, приобретенных благодаря специальному образованию и обеспечивающих постановку и решение определенных классов профессиональных задач (например, менеджер по персоналу, менеджер по маркетингу, промышленный социолог и др.).
- Специалисты Работники, чей умственный труд отличается профессиональной содержательностью, сложностью и интеллектуальностью и требует для своего выполнения специальной подготовки в зависимости от уровня образования (высшее или среднее специальное образование). Работники этой категории разрабатывают на основе имеющихся у них специальных знаний, умений и навыков варианты решения отдельных конкретных, как правило, функциональных вопросов производственного или управленческого характера.

Классифицируются в соответствии с функциями управления и специальной подготовкой: инженеры, экономисты, бухгалтеры, юристы, технологи и др.

## 2)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.).
- Должность Первичный структурный элемент в органах управления, управленческая определяемый установленными задачами, правами и ответственностью. В Квалификационном справочнике должностей служащих содержится более 50\* квалификационных характеристик должностей руководителей, специалистов, служащих.
- Наименования должностей являются основой разработки схем должностных окладов, штатных расписаний, должностных инструкций и других организационно-регламентирующих документов. Можно выделить должности штатные, вакантные, ведущие, руководящие, специальные, технические и др.

## При создании эффективной системы управления персоналом в России необходимо учитывать следующее:

1. в обществе, которое трансформируется, процесс обучения кадровиков и освоения ими новых методов управления должен стать осознанным и непрерывным;
2. российские кадровики обязаны знать социокультурные особенности среды, в которой они работают, и то, чем она отличается от «остального мира»;
3. отечественные специалисты по кадрам должны владеть основами зарубежной теории и практики управления и уметь соотносить их с реалиями российской культуры;
4. цenia свой накопленный опыт, российские кадровики должны адаптировать его к имеющимся экономическим условиям с учетом новой западной технологии;
- 5.

# Делопроизводственное обеспечение

---

Цель делопроизводственного 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.

# Функции:

---

- 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 1\*4\*7-83 «Делопроизводство и архивное дело. Термины и определения»;
- ГОСТ 6.\*8-90 «Унифицированные системы документации. Система организационно-распорядительной документации. Требования к оформлению документов»;
- ГОСТ 6.\*0.1-88 «Унифицированные системы документации. Основные положения» и др.

Требования к оформлению документов базируются на государственных стандартах унифицированных систем документации.

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.)

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 и т.д.

Порядок работы с этими документами регламентирован, как правило, отраслевыми и ведомственными нормативно-методическими материалами.

В подразделениях управления персоналом составляется и исполняется ряд документов в соответствии с вышеприведенной классификацией:

- проекты приказов по кадровым вопросам (о приеме на работу и увольнении, переводе, перемещении, о награждении и т.д.),
- план (отчет) по подготовке и повышению квалификации персонала,
- справки о состоянии трудовой дисциплины,
- данные по текучести кадров,
- график отпусков,
- предложения по формированию резерва кадров на выдвижение,
- план по численности работников с распределением по подразделениям и категориям,
- штатное расписание,
- таблицы учета рабочего времени работников,
- заявки на требуемое количество специалистов и рабочих,
- трудовые договоры (контракты),
- графики прохождения аттестации сотрудников,
- направления трудоустройства специалистов и рабочих и т.д.

- 
- Большая часть документации носит внутренний для организации 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.

# Информационное обеспечение

Две главные функции процесса управления персоналом:

- \* Выработка решений;
- \* 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.

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
- системы документации (унифицированные и специальные).

- Процесс управления персоналом можно представить в виде множества согласованных, постоянно принимаемых и реализуемых решений, направленных в конечном счете на достижение главной цели функционирования организации. Выработка каждого из этих решений должна быть информационно обеспечена.
- При проектировании и разработке информационного обеспечения (ИО) системы управления наиболее актуальным является установление состава и структуры информации, необходимой и достаточной для принятой технологии управления.

# информационного обеспечения

Современная организация информации на предприятии представляет собой совокупность баз данных пользователей, технических и программных средств формирования и ведения этих баз.

Банк данных строится из баз данных, каждая из которых представляет собой совокупность данных, организованных по определенным правилам, предусматривающим общие принципы описания, хранения и манипулирования данными.

- В базе данных накапливается и постоянно обновляется информация в виде небольшого числа массивов, каждый из которых ориентирован на использование при решении многих задач управления.
- При этом основное внимание уделяется непрерывному поддержанию в системе точной динамической информационной модели объекта управления.
- В этой связи открывается принципиально новая возможность использования ЭВМ несколькими пользователями, которые совместно разрабатывают и используют программы, обобщают получаемые результаты.

К разработке информационного обеспечения службы управления персоналом предъявляется ряд организационно-методических требований:

- рациональная интеграция обработки информации при минимальном дублировании информации в информационной базе, сокращение числа форм документов;
- возможность машинной обработки информации, содержащейся в документах и во внутри машинной сфере;
- необходимая избыточность информационного обеспечения, позволяющая пользователям различного уровня получать информацию с различной степенью детализации.

# ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ СУП

---

## оборудования и его основные характеристики при выборе оборудования:

---

- производительность 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.

Материалы анализа технического обеспечения службы управления персоналом, а также данные об использовании технических средств, являются исходной базой составления задания на проектирование технического оснащения службы.

### Проектные решения должны обеспечивать:

- рациональную структуру, состав, необходимое количество и эффективное распределение, размещение технических средств в структурных подразделениях службы;
- улучшение общего технического оснащения по отдельным видам и направлениям работ службы;
- соответствие производительности и надежности технологически связанных средств на уровне службы управления персоналом и в рамках системы управления организации в целом;
- комплексное использование технических средств при реализации подразделениями службы своих функций и отдельных работ;
- экономичность эксплуатации средств технического оснащения.