

НОВОСИБИРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ГОСУДАРСТВЕННОГО
И МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ

**СИСТЕМА РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ
В ОРГАНИЗАЦИИ**

Учебно-практическое пособие

Часть 2

Новосибирск 2015

УДК 658.014.1 (075.8)
ББК 65.050.9 (2) 2я73

Автор-составитель *А. В. Черепанов*, канд. экон. наук

Рецензенты: *И. Б. Адова*, д-р экон. наук, проф.
И. Э. Толстова, канд. пед. наук, доц.

Черепанов А. В.

Система работы с персоналом в организации: учеб.-практ. пособие в 2 ч. / Новосиб. гос. аграр. ун-т. Фак. ГМУ. – Новосибирск: ИЦ «Золотой колос», 2015. – Ч. 2. – 293 с.

В учебно-практическом пособии содержится теоретический материал, а также задания для практических занятий и самостоятельной работы по одноимённому курсу. Рассмотрена эволюция теоретических взглядов на роль человека в организации, раскрыты понятия философии организации, концепции управления персоналом; представлены цели и функции, принципы и методы управления персоналом, показана взаимосвязь функциональной подсистемы в системе управления персоналом; раскрыто содержание основных документов, регламентирующих деятельность службы управления персоналом в организации.

Учебно-практическое пособие предназначено для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.03 – Управление персоналом, а также для всех интересующихся проблемами работы с персоналом в организации.

Утверждено и рекомендовано к изданию методической комиссией факультета ГМУ (протокол № 7 от 22 мая 2015 г.).

© Новосибирский государственный
аграрный университет, 2015

5. ЦЕЛИ И ФУНКЦИИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

*Никогда не следует браться за то,
чего не думаешь достигнуть*

Честерфильд

5.1. Цели организации

Цели организации – это конкретное конечное состояние отдельных характеристик организации или искомые результаты, достижение которых является для неё желательным и на достижение которых направлена её деятельность. Они являются исходной точкой планирования, лежат в основе построения организационной структуры управления. Цели становятся инструментом управления, когда они:

- определены;
- сформулированы;
- известны персоналу;
- приняты работниками системы управления.

Целям присущи следующие свойства:

– *соподчиненность*, т.е. цели подсистем вышестоящего уровня обуславливают цели подсистем нижестоящего (практический вывод – цели должны формироваться сверху вниз);

– *развертываемость*, которая выражается в том, что общая цель конкретизируется несколькими более локальными, частными (может осуществляться по содержанию, по времени, по уровню);

– *соотносительная важность*, определяющая приоритетность целей всей организации по отношению к целям отдельных подразделений.

В качестве общего подхода рекомендуется определять цели в ключевых областях деятельности организации:

- *положение на рынке (цели маркетинга)*, например, прирост доли рынка при продаже определенной продукции;
- *инновации* (например, характеристики и сроки реализации различных инновационных проектов);
- *человеческие ресурсы* (например, повышение квалификации персонала);
- *финансовые ресурсы* (цели могут быть выражены структурой капитала, выплатой дивидендов);
- *материальные ресурсы* (поддержание оптимального уровня запасов, поиски новых материалов, выбор поставщиков);
- *производительность труда* (увеличение продукции на одного работающего в смену);
- *социальная ответственность* (цели выражаются в участии в социальных мероприятиях на территории, где расположено предприятие, например, предоставить 1 % рабочих мест для инвалидов);
- *прибыль* (увеличение рентабельности продукции).

Совокупность целей деятельности организации включает:

- *результативно-хозяйственные цели*: рост производства; рентабельность; устойчивость к экономическим циклам; гибкость; неуязвимость к неожиданным изменениям во внешней среде; платежеспособность; превышение средств организации над обязательствами; устойчивость к слияниям с другой организацией; конкурентоспособность; инновационность; увеличение доли рынка и т.д.;
- *общественно-социальные цели*: внутренний климат; чуткость к внешним социальным явлениям; гражданственность; удовлетворение работой; учет интересов различных групп работников и т.д.

Все множество целей классифицируется по различным признакам (табл. 5.1).

Таблица 5.1

Классификация целей

Признак	Характеристики
Горизонт планирования	Глобальные, стратегические, тактические, локальные
Масштаб управления	Государственные, отраслевые, региональные, муниципальные, внутриорганизационные
Содержание	Организационные, экономические (финансовые), политические, научные, экологические, инженерно-технические, производственные, маркетинговые, кадровые (социальные)
Материальные потребности	Жилье и мебель, транспорт и связь, одежда и обувь, питание, денежные поступления, хозяйственные и культурные
Духовные потребности	Религия, образование, культура, искусство, литература
Состав субъектов	Национальные, коллективные, групповые, семейные, личные
Период установления	Столетние, долгосрочные (жизненные), перспективные (10–25 лет), пятилетние (среднесрочные), текущие (1 год), краткосрочные (оперативные)
Повторяемость	Постоянные, периодически повторяющиеся, разовые
Иерархия	Высшие, промежуточные, низшие
Способ выражения	Качественные (неоперациональные), количественные (операциональные)
Направленность	Внутренние, внешние
Достижимость	Реальные, завышенные, заниженные
Количество переменных	Одномерные, многомерные
Значимость	Экстремальные (минимизация, максимализация); удовлетворение (уровень притязаний); прецизионные (не больше, не меньше)

Герберт Саймон (1916–2001) предлагает следующую систему целей организации:

- уровень 1 – стратегические цели организации;
- уровень 2 – основные «оперативные» цели;

- уровень 3 – цели рабочей группы (коллектива);
- уровень 4 – личностные цели на работе.

А. Я. Кибанов выделяет генеральную цель и цели более низкого уровня.

Генеральная цель на рынке и в самой организации может меняться. В любом случае всю совокупность целей, исходя из требований функционально-целевой модели системы управления организацией, можно подразделить на следующие виды: *экономическая, научно-техническая, производственная, коммерческая, социальная.*

Экономическая цель – получение прибыли от реализации продукции или услуг заданного объема и требуемого уровня качества.

Научно-техническая цель – обеспечение заданного научно-технического уровня продукции и услуг, а также научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок при постоянном повышении производительности труда на основе новых технологий.

Производственная цель – обеспечение выпуска планового объема продукции и оказания услуг заданного уровня качества и ритмичности производства.

Коммерческая цель – обеспечение реализации продукции и услуг, а также результатов научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок в заданные сроки.

Социальная цель – обеспечение организации кадрами, их эффективного использования, профессионального и социального развития.

Качество цели определяет судьбу организации, её успех или неудачу. Поэтому к данному процессу предъявляют определенные требования. При формировании целей некоторые исследователи различают «точечную» и «траекторную» их формулировки («траекторная»

формулировка противоречит правилу SMART). Стратегические цели определяют направление развития, т.е. траекторию, даже целый спектр траекторий (например, достижение передовых позиций в своей отрасли, совершенствование системы управления и т.д.). При точечной формулировке цели задаются в виде количественно определенных характеристик – целевых нормативов (норма прибыли, норма рентабельности, уровень производительности труда и т.д.).

При формулировании целей требуется выполнение правила *SMART Джорджа Стредвика*, т.е. цели должны быть:

1) *конкретными (Specific)* – в предложениях или целях должно ясно и четко формулироваться, что должно быть достигнуто;

2) *измеримыми (Measurable)* – они должны указывать, как будет измеряться успех;

3) *согласованными (Agreed)* – они должны быть согласованы с человеком, который будет реализовывать предложения, и, в идеале, со всеми, на кого будет влиять процесс или результат;

4) *реалистичными (Realistic)* – они должны быть достижимыми с учетом ограничений ситуации и необходимости согласования с другими целями;

5) *определенными во времени (Timed)* – для достижения целей должны быть установлены конкретные сроки.

Джон Каунт выделяет ряд несколько иных требований к целеполаганию *CREAM*:

– *ясность (Clarity)*;

– *реализм (Realizm)*;

– *экономичность (Economy)*;

– *активность (Activity)*;

– *средства (Means)* – «увязка по ресурсам».

Оба представленных подхода к постановке цели достаточно интересны и дополняют друга, хотя в них присутствуют и общие элементы. Поэтому более точным, исчерпывающим подходом следует считать комбинацию правил: *SMART- CREAM*, т.е. к первому подходу следует добавить: *экономичность, активность, средства*.

В современных условиях формирование или реорганизация системы управления персоналом организации начинаются с определения *главной цели организации – миссии* и стратегических целей и подцелей этой организации во всех областях её деятельности и вытекающих из них прикладных задач и заданий. В конечном счете, цели должны быть доведены до конкретных исполнителей в виде непосредственных производственных заданий. В широком смысле миссия рассматривается как констатация философии и предназначения, смысла существования организации.

Правильный вопрос

Наиболее существенным элементом при установлении целей является уверенность в том, что описанные желаемые результаты действительно относятся к ситуации. Полезно задать вопрос: «Чего мы тут хотим достичь?». Возможно, решение, ситуация или проблема, относительно которых мы принимаем решение, потребуют исследования. В таком случае метод «дерева решений» не пригоден: вопросы должны предварять ответы. Комментарий *П. Друкера* актуален даже спустя полвека (Drucker, 1955, p. 345):

Наиболее общим источником ошибок в управленческих решениях является то, что сосредотачиваются на поиске правильных ответов, а не правильных вопросов.

Уместно также определить, какие результаты будут существенными, а какие желаемыми. Кроме того, важно установить, что будет неприемлемым. Другие люди могут помочь и при установлении целей, и в процессе принятия решения в целом. В какой степени вы будете привлекать

других, зависит от важности решения, которое предстоит принять, и психологической обстановки вокруг.

Источник: адаптировано по Мачингтон и Уилкинсон (Marchington and Wilkinson), 1996.

При постановке целей могут возникать различные проблемы:

- не всегда ясно, как определить, насколько успешно осуществляется процесс реализации целей любого уровня, поставленных в начале цикла управления. Успех в одном аспекте может привести к неудаче в другом;

- некоторые показатели легко поддаются количественной оценке с помощью известных параметров (себестоимость, количество единиц и т.д.), другие – субъективны или более качественны (включая само понятие «качество»);

- количественные оценки не всегда являются объективными, установленными фактами; они могут быть неточными и иметь различное толкование.

Алгоритм процесса формирования целей включает три этапа: *анализ ситуации, написание сценария существующего и будущего состояния организации, декомпозицию целей.*

Первый этап включает анализ законодательных документов, программ, схем размещения производительных сил (человеческих ресурсов), проектных материалов; прогнозных данных, мирового и отечественного опыта.

Второй этап (написание сценария). Сценарий представляется как инструмент упорядочения представления организации о будущем, систематизация черт этого будущего в едином документе.

Сценарий как модель содержит два важнейших элемента:

- описание существующих тенденций (модель современного состояния), как негативных, так и позитивных;

– описание будущего состояния (модель будущего состояния) – анализ тенденций будущего в зависимости от ситуаций, которые могут возникнуть в будущем и оказать влияние на развитие системы.

Общесистемные цели задаются в качественном виде и конкретизируются, какими видами деятельности будет заниматься организация. Возможны два варианта представления о будущем:

– *опорное* – на основе экстраполяции и факторного анализа;

– *целевое* – описание того, что хочет добиться система в будущем с учетом сильных и слабых сторон организации, а также возможностей и угроз внешней среды. При этом целевое представление рассматривается в трех аспектах: пессимистическом, реалистическом, оптимистическом.

Задача сценария состоит в анализе возможных ситуаций, выборе наиболее приемлемого состояния и определении путей его достижения.

Третий этап – декомпозиция целей. Основываясь на главных свойствах целей – *развертываемости и соподчиненности*, – конечная цель раскладывается на составляющие подцели таким образом, чтобы реализация целей нижнего уровня обеспечивала достижение цели верхнего уровня. Понятия «цель» и «средство» диалектически взаимосвязаны. Для целей верхнего уровня цели нижнего уровня становятся средством достижения: конечная цель – основные цели – задачи – направления решения задач – задания – виды деятельности – элементарные действия.

Конкретные задачи в любой целевой области (в т.ч. в области управления персоналом) зависят от стратегии данной организации (рис. 5.1).

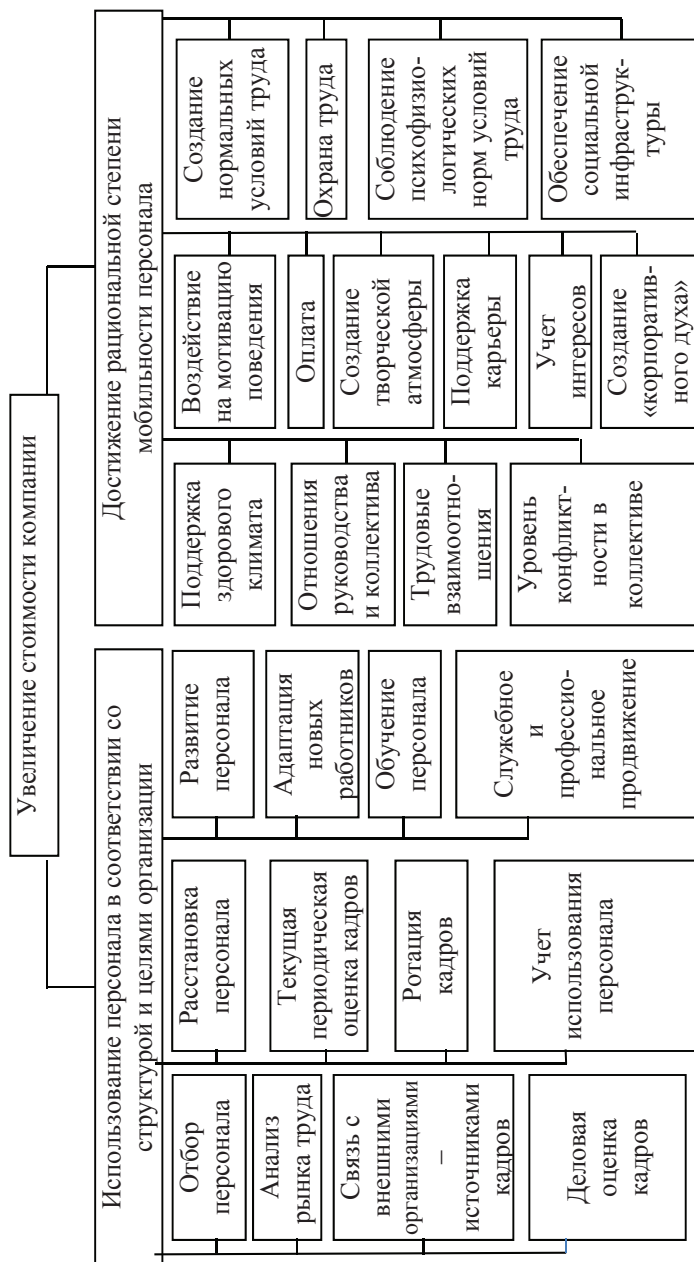


Рис. 5.1. Система целей администрации по использованию персонала и условий их достижения

Метод управления по целям представляет собой один из эффективных практических подходов в управлении, несмотря на его трудоемкость и затратность. Именно этот метод обладает потенциальными возможностями объединить планирование и контроль в сложной области человеческих ресурсов. Управление по целям – это способ мотивации, помогающий преодолеть некоторые отрицательные воздействия контроля на поведение работника. Персонал, ясно осознающий поставленные перед ним задачи, трудится лучше тех, кто не отличается вниманием к своим перспективам.

Для руководителей всех подразделений организации определяется главная область их ответственности, выраженная в конкретных заданиях. Сравнение фактического состояния дел с заданными целями служит оценкой успеха.

Особенность метода управления по целям состоит в том, что руководитель и его подчиненный достигают соглашения относительно целей, ради которых подчиненный работает. Они вместе должны достичь соглашения о будущей деятельности. Подчиненный воспринимает задание как свое собственное, которое он способен реализовать. В данном случае руководитель выступает по отношению к подчиненному прежде всего в роли консультанта

Управление по целям – простая идея, которую часто очень трудно применить. Известный исследователь менеджмента *П. Друкер* считает, что успешные менеджеры используют набор из восьми практических методов:

- спрашивайте, «что должно быть сделано»;
- спрашивайте, «что нужно организации»;
- разрабатывайте планы действий;
- берите ответственность за решения;
- берите ответственность за коммуникации;

- сосредоточивайте внимание на возможностях;
- проводите полезные совещания;
- думайте и говорите «мы», а не «я».

Первые два метода обеспечивают менеджеров необходимыми знаниями, следующие четыре помогают преобразовывать эти знания в результативные действия и два последних обеспечивают ответственность и подотчетность команды или организации в целом. Большинство методов применимы на всех уровнях управления.

Таким образом, главные положения управления по целям таковы:

- менеджеры должны знать свои цели;
- деятельность менеджеров должна оцениваться по их достижениям;
- менеджеры и подчиненные должны иметь право голоса при определении своих собственных целей;
- цели каждого подчиненного должны способствовать достижению целей его руководителя.

5.2. «Дерево целей» системы управления персоналом организации

Количество и разнообразие целей и задач организации настолько велики, что без комплексного, системного подхода к определению их состава не может обойтись ни одна организация, независимо от её размеров, специализации, вида и формы собственности. В качестве удобного и апробированного на практике инструмента можно использовать построение целевой модели – «дерева целей», которая описывает упорядоченную иерархию целей путем последовательной трансформации общей стратегической цели на подцели.

«Дерево целей» – это графическое представление взаимосвязей и соподчиненности целей и задач одной

или нескольких систем. При этом сложные и комплексные цели расчленяются в соответствии с выбранными критериями на ряд менее сложных, которые также разделяются на простые цели (подцели). «Дерево целей» позволяет оценить вероятность достижения как низших, так и высших целей в соответствии с имеющимися ресурсами, а также установить приоритет целей. «Дерево целей» предназначено для того, чтобы связать цели со средствами их достижения (самый низший уровень фактически раскрывает набор средств достижения генеральной цели) и выявить взаимосвязи, существующие между подцелями и более мелкими целями различных ветвей дерева на каждом его уровне.

«Дерево целей организации» для аудиторской фирмы представлено в прил.Е.

При практическом использовании рассматриваемого инструмента целеполагания должны соблюдаться следующие правила:

- ясность и четкость формулировки каждой цели, не допускающей произвольных толкований и неоднозначностей;

- цели каждого уровня должны быть сопоставимы по своему масштабу и значению;

- формулировка целей должна обеспечивать возможность количественной и порядковой оценки степени её достижения;

- полнота декомпозиции: каждая цель верхнего уровня должна быть представлена в виде подцелей следующего уровня таким образом, что достижение всех целей нижнего уровня означало бы достижение целей верхнего уровня;

- цели нижестоящего уровня определяются вышестоящими, цели нижестоящего уровня являются средством для достижения вышестоящей цели;

– при переходе к низшим уровням цели всё более конкретизируются;

– «дерево целей» – это единая, но детализированная цель.

Правила построения «дерева целей»:

1. Построение начинается с формулировки цели 0-го уровня (миссии – основной цели).

2. Цели каждого уровня должны быть сопоставимы по масштабу и значению.

3. Формулировка цели должна обеспечить возможность количественной и качественной оценки степени достижения цели, т.е. цели должны быть операциональными, поддаваться преобразованию в конкретные задачи и рабочие задания.

4. Необходимо учесть, что каждая цель данного уровня должна быть представлена в виде комплекса подцелей следующего уровня. Исключение хотя бы одной подцели лишает полноты исходную цель или меняет ее.

Основная цель управления персоналом состоит в формировании, развитии и реализации с наибольшей эффективностью кадрового потенциала организации, кроме этого выделяются три основные цели управления персоналом:

1) сформировать в организации культуру, которая учитывает самобытность людей, вносящих значительный вклад в успех организации;

2) внедрить взаимовыгодный способ взаимодействия организации и ее сотрудников;

3) стимулировать менеджеров к выполнению заданий, связанных с управлением людьми.

Особенность целей в области управления персоналом состоит в том, чтобы учитывать не только целевые концепции организации (организационные цели), но и ин-

дивидуальные цели сотрудников. Последние не должны находиться вне кадровой политики.

Основной принцип кадрового менеджмента заключается в том, чтобы при возникновении конфликтов искать компромиссы между целями сотрудников и организации, а не отдавать предпочтение целям последней. Правильное понимание тенденций развития целей кадрового менеджмента возможно лишь с учетом этого принципа.

В целях достижения *генеральной цели организации* определяются *цели 1-го, 2-го и 3-го уровней* в области управления персоналом.

Цели 1-го уровня:

- 1) планирование и маркетинг персонала;
- 2) учет и наем персонала;
- 3) организация трудовых отношений;
- 4) обеспечение нормальных условий труда;
- 5) обеспечение развития персонала;
- 6) мотивация и стимулирование персонала;
- 7) социальное развитие персонала;
- 8) развитие организационных структур управления;
- 9) правовое обеспечение управления персоналом;
- 10) информационное обеспечение управления персоналом.

Цели 2-го уровня:

- 1) обучение персонала;
- 2) повышение квалификации персонала;
- 3) введение в должность и адаптация новых работников;
- 4) оценка кандидатов на вакантную должность;
- 5) аттестация персонала;
- 6) реализация деловой карьеры;

7) создание системы служебно-профессионального продвижения;

8) организация работы с кадровым резервом;

9) организация рационализации и изобретательства.

Цели 3-го уровня:

1) определение потребности в обучении;

2) распределение средств на обучение;

3) составление учебных планов и программ;

4) организация и оценка процесса обучения.

Укрупненное «дерево целей» системы управления персоналом представлено на рис. 5.2.

При определении организационных целей в любой ключевой области деятельности компании необходимо учитывать удовлетворение социальных потребности персонала и разрабатывать соответствующую систему целей (рис. 5.3).

Социальные цели следует рассматривать с позиции как работника, так и менеджмента компании. Например, менеджмент организации формирует цель первого уровня: «обеспечить развитие персонала», работник для себя эту цель определяет как «реализацию собственного развития».

Цели второго уровня в восприятии работника выглядят следующим образом:

- получение своевременного и современного обучения в рамках подготовки, переподготовки или повышения квалификации;

- получение необходимой помощи для быстрой адаптации в новой должности, на новом рабочем месте;

- получение объективной оценки уровня сформированности своих компетенций;

- получение возможности для профессионального карьерного роста.

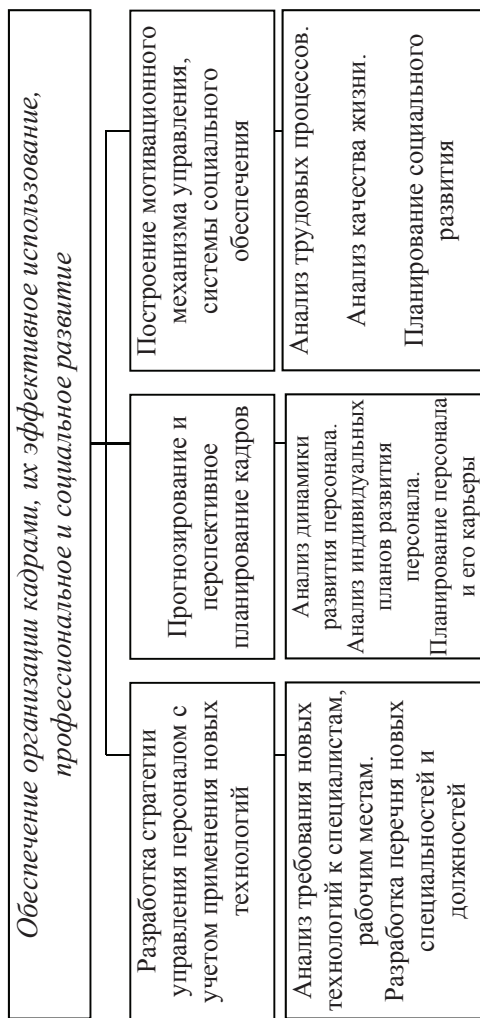


Рис. 5.2. Укрупненное «дерево целей» системы управления персоналом

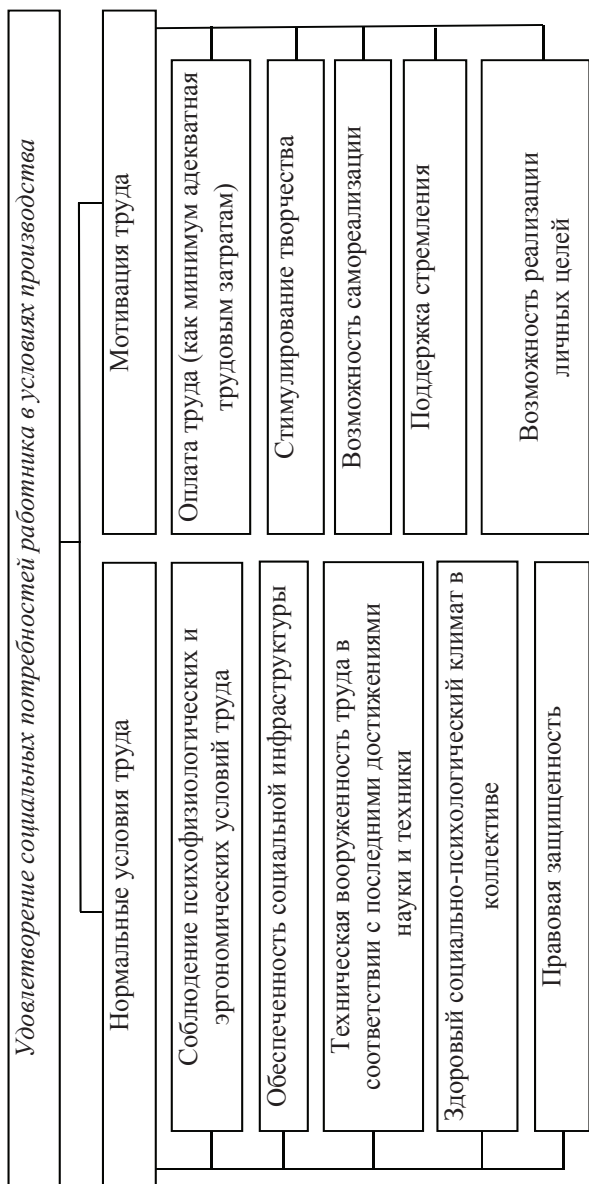


Рис. 5.3. Система целей, позволяющая реализовать социальные потребности с точки зрения персонала организации

На этом базисе работник формулирует цели третьего уровня:

- получение средств на обучение;
- получение возможности посещения занятий в период обучения.

Таким образом, «дерево целей» позволяет определить цели, задачи и состав функций СУП и сгруппировать их в несколько подсистем (см. тему 6). Современный системный подход к управлению персоналом заключается в интеграции всех функций, ориентированных на активизацию человеческого фактора в организации. «Дерево целей» позволяет четко соотнести связи подчинения и руководства с реально существующей системой подчиненности в организации.

5.3. Функции службы управления персоналом (СУП)

Задачи и функции кадровых служб не могут быть идентичными на всех уровнях управленческих структур, они вытекают из конкретных задач, стоящих перед организациями.

Практика показывает, что наибольший успех в бизнесе достигается за счет объединения усилий группы людей или коллективов при решении проблем. Если такая кооперация обеспечивает эффект мультипликации, то возникают дополнительные выгоды, которые невозможно получить поодиночке. Для этого необходимо выполнять определенные требования по вопросам кооперации:

1. Цель совместной работы должна быть ясна и понятна всем участникам.
2. Партнерам по возможности должны быть знакомы задачи друг друга.
3. При работе должны царить хорошее взаимопонимание и свободный обмен информацией.
4. Никто не должен настаивать на своем варианте решения. Надо быть готовым пойти на компромисс и изме-

нить свое решение в пользу другого, обещающего успех для всех.

5. Необходимы правила игры, которых все должны придерживаться.

6. Сильные стороны партнеров важнее для совместного дела, чем их слабые стороны. Первые необходимо скомбинировать, вторые – нейтрализовать.

7. Вся информация должна поступать к координатору, чтобы можно было сразу передать ее всем тем, кого она непосредственно касается.

8. Мешает кооперации тот, кто хочет добиться для себя выгоды за счет других участников.

9. Каждый отвечает за свой участок работы, за недвижимость и соблюдение сроков.

10. В случае той или иной удачи следует поощрять всех, имеющих отношение к данной работе.

11. Все должны быть ознакомлены с типовыми условиями совместной работы (бюджет, предписания, сроки и т.п.).

12. Если решения принимаются не совместно, они должны быть всем понятны и, соответственно, обоснованны.

Термин *задача (цель)* обозначает больше статичную, а не функциональную сторону явления, процесса, действия. Задачи (цели), в отличие от функций, как правило, не включают механизм, а функции непременно должны быть «механизированы», по определению содержать в себе инструментальную составляющую.

Функция – явление динамичное, это деятельность, с помощью которой достигаются цели, решаются задачи. Выделяют следующие общие функции управления персоналом:

- стратегическое планирование;
- наем, отбор и расстановка кадров;

- обучение и развитие персонала;
- разработка системы стимулирования;
- оказание услуг работающему персоналу (программы помощи);
- налаживание отношений между работником и обществом;
- кадровый учет;
- обеспечение здоровья и безопасности.

Функции департамента СУП крупной компании представлены в табл. 5.2.

Таблица 5.2

**Направления деятельности и функции
департамента службы управления персоналом**

Направления	Функции
1	2
Планирование, прогнозирование и маркетинг персонала	<ul style="list-style-type: none"> – Разработка кадровой политики и стратегии организации, разработка прогнозов; – планирование и прогнозирование потребности в персонале и источниках ее удовлетворения на основе изучения рынка труда; – анализ кадрового потенциала организации; – текущая, периодическая оценка кадрового потенциала организации; – разработка мероприятий по укреплению трудовой дисциплины, снижению текучести кадров, потерь рабочего времени, контроль за их выполнением; – анализ спроса и предложения на интересующую рабочую силу на рынке труда в отрасли или регионе; – исследование внутреннего и внешнего рынка труда; – сегментирование (выделение различных категорий персонала и реализации в отношении них специальных кадровых подходов); – анализ ожиданий сотрудников в области служебных перемещений; – распространение в рамках организации информации о потребностях в кадрах, возможностях повысить или изменить свою квалификацию; – организация поиска и привлечение на работу необходимых сотрудников

1	2
Организационное проектирование	<ul style="list-style-type: none"> – Анализ имеющейся структуры управления и выявление ее недостатков на данном периоде развития организации; – проектирование новой структуры управления, более подходящей текущему моменту; – составление штатного расписания организации; – построение новой организационной структуры управления
Кадровое обеспечение в соответствии со стратегией и тактикой организации	<ul style="list-style-type: none"> – Формирование оптимального управленческого аппарата, определение перспективной текущей потребности в менеджерах; – комплектование организации кадрами рабочих и служащих требуемых профессий, специальностей и квалификации в соответствии с целями, стратегией и профилем организации, изменяющимися внешними и внутренними условиями ее деятельности; – подбор и отбор работников совместно с руководителями заинтересованных подразделений и внесение соответствующих предложений об их приеме на работу, оформление приказов о приеме на работу и другой необходимой кадровой документации; – оценка кандидатов на вакантную должность; – разработка предложений о приеме на работу по конкурсу, подготовка и организация работы конкурсной комиссии; – информирование работников об имеющихся вакансиях, использование средств массовой информации для помещения объявлений о найме работников их трудовой деятельности; – расстановка кадров на основе оценки их квалификации, личных и деловых качеств; – организация аттестации работников организации, ее методическое и информационное обеспечение, участие в анализе результатов аттестации, осуществление постоянного контроля за ходом выполнения решений аттестационной комиссии; – обеспечение социальных гарантий персонала в области высвобождающихся работников, предоставления им установленных льгот и компенсаций занятости, соблюдения порядка трудоустройства и переобучения
Мотивация и стимулирование труда	<ul style="list-style-type: none"> – Нормирование и тарификация трудового процесса; – разработка систем оплаты труда персонала; – разработка форм медицинского страхования работников;

1	2
	<ul style="list-style-type: none"> – разработка моральных форм поощрения трудовых достижений; – разработка форм участия членов трудового коллектива в прибылях и капитале; – управление трудовой мотивацией работников путем удовлетворения основных потребностей и интересов работников
Мониторинг	<ul style="list-style-type: none"> – Постоянное специальное наблюдение и анализ за состоянием кадров, их динамикой, в том числе текучестью, балансом трудовых ресурсов, стимулированием, удовлетворенностью работой, процессами найма, обучения, повышения квалификации, продвижения; – формирование и ведение банка данных о количественном и качественном составе персонала; – контроль за правильностью расстановки работников и использования их труда в структурных подразделениях организации; – табельный учет; – контроль за состоянием трудовой дисциплины, травматизмом в подразделениях организации и соблюдением работниками правил внутреннего распорядка; – рассмотрение жалоб и заявлений работников по вопросам приема, перемещения и увольнения, нарушения трудового законодательства; – принятие мер к выявлению и устранению причин, порождающих жалобы работников; – соблюдение требований к условиям труда (психофизиологии труда; эргономики; технической эстетики; охраны труда и техники безопасности; охраны окружающей среды)
Регулирование социально-психологических отношений в организации и условий труда	<ul style="list-style-type: none"> – Анализ и регулирование групповых и личностных взаимоотношений между работниками; – анализ и регулирование групповых и личностных взаимоотношений между работниками и руководством; – управление и решение конфликтов, возникающих в процессе производства; – социально-психологическая диагностика персонала; – регулирование этических норм во взаимоотношениях членов трудового коллектива; – управление взаимодействием с профсоюзами; – регулирование условий труда (психофизиологии труда, эргономики, технической эстетики, охраны труда и техники безопасности, охраны окружающей среды)

1	2
Документационное обеспечение (оформление и учет движения персонала)	<ul style="list-style-type: none"> – Оформление приема, перевода и увольнения работников в соответствии с трудовым законодательством, положениями, инструкциями и приказами руководителя организации; – учет личного состава; – подготовка материалов для представления персонала к поощрениям; – прием, заполнение, хранение и выдача трудовых книжек; – ведение установленной документации по кадрам; – подготовка необходимых материалов для рассмотрения на комиссии по установлению выслуги лет; – подготовка соответствующих документов по пенсионному страхованию и представление их в органы социального обеспечения; – выдача справок о работе, размере заработной платы, других документов, запрошенных работниками; – оформление и учет командировок; – подготовка материалов по привлечению работников к материальной и дисциплинарной ответственности; – составление графиков отпусков, учет использования работниками отпусков, оформление очередных отпусков в соответствии с утвержденными графиками и дополнительных отпусков; – информационное обеспечение системы управления персоналом; – профориентация и профотбор работников; – обеспечение полной занятости на рабочем месте
Контроллинг персонала	<ul style="list-style-type: none"> - Изучение влияния, которое оказывает существующее распределение сотрудников по рабочим местам, на результаты работы организации; - анализ социальной и экономической эффективности применения тех или иных методов управления; - координация планирования персонала с планированием других сфер деятельности организации, особенно в связи с кардинальными преобразованиями в ней; - создание информационной базы персонала; – выдача на основе исследований рекомендаций о путях повышения эффективности кадровой работы, например, определяются потребность в различных категориях персонала, пути повышения его квалификации, конкретные выгоды ее различных форм, выявляется влияние квалификации на эффективность работы организации, выясняются профессиональные качества, которыми должны обладать лица, осуществляющие те или иные виды работ

1	2
Оказание юридических услуг персоналу	<ul style="list-style-type: none"> – Разрешение правовых вопросов в трудовых отношениях; – согласование распорядительных документов по управлению персоналом; – решение правовых вопросов хозяйственной деятельности; – консультации персоналу в решении юридических вопросов, не связанных с производственной деятельностью

Представленный перечень функций СУП соответствует организационной структуре управления крупной компании, имеющей в своем активе материальные, финансовые, информационные и кадровые ресурсы для выполнения всех задач. В организациях малого и среднего бизнеса выполняются только основные задачи работы с персоналом. Однако для формирования видения по развитию организации менеджменту следует представлять всю широту спектра задач работы с персоналом, необходимого для достижения стратегических целей компании.

Подразделения (функциональные подразделения управления персоналом) – носители функций управления персоналом – могут рассматриваться в широком смысле как служба управления персоналом. Конкретное место и роль указанной службы в общей системе управления организацией определяется местом и ролью каждого специализированного подразделения по управлению персоналом и организационным статусом его непосредственного руководителя.

В состав департамента службы управления персоналом могут входить следующие подразделения: отдел кадров; отдел обучения персонала; отдел труда и заработной платы (ОТиЗ); отдел социального развития и другие отделы социальной инфраструктуры; отдел охраны труда и техники безопасности (ОТиТБ); лаборатория социо-

логии; отдел охраны окружающей среды; юридический отдел; отдел организации труда, производства и управления; отдел научно-технической информации (ОНТИ); патентно-лицензионный отдел (ПЛО), бюро рационализации и изобретательства (БРИЗ) и т. д.

Цели и функции основных подразделений СУП представлены в табл. 5.3.

В процессе управления персоналом HR-менеджеры выполняют ряд ролей:

- *функциональная роль* связана с реализацией повседневных функций отдела персонала, такие как наем, отбор персонала, тренинги и т. п.;

- *контролирующая роль* – более стратегическая по природе, поскольку включает анализ главных показателей HRM, например текучести кадров;

- *консультирующая роль* – включает консультирование различных отделов организации по вопросам, связанным с HRM.

Приоритет той или иной роли определяет модель HRM.

Иерархическая модель: функция HRM сводится к посредничеству и определяется как советник и помощник для топ-менеджмента. Таким образом, HR менеджер принимает на себя ответственность за:

- обеспечение топ-менеджмента рекомендациями по вопросам HR;

- администрирование деятельности, относящейся к деятельности HR.

Профессиональная модель: HRM отведена представительская роль, в центре деятельности которой управление отношениями между организацией и внешними должностными лицами (государственные органы – Пенсионный фонд и т. д., профсоюзы).

Таблица 5.3

Цели и функции подразделений департамента службы управления персоналом

Наименование подразделения 1	Цель 2	Функции 3
Отдел кадров	Обеспечение организации кадрами (наем, расстановка, увольнение). Сохранение квалифицированных работников в условиях нестабильного производства и найм новых работников	<ul style="list-style-type: none"> – Обеспечивать кадрами организацию (наем, расстановка, увольнение); – вести кадровое делопроизводство; – анализировать текучесть кадров и дисциплину труда; – учить движение персонала; – подготавливать кадровые приказы и др.
Отдел обучения	Обучение руководителей, специалистов, рабочих	<ul style="list-style-type: none"> – Организовывать обучение руководителей, специалистов, рабочих по отдельным программам; – организовывать проведение обучения и аттестации руководителей, специалистов, рабочих по правилам охраны труда и техники безопасности; – организовывать повышение квалификации, переподготовку руководителей и специалистов через обучение в высших и средних учебных заведениях; – организовывать подготовку преподавателей из числа руководителей и специалистов организации;

Продолжение табл. 5.3

1	2	3
		<ul style="list-style-type: none"> – осуществлять учебно-методическое руководство производственно-экономическим обучением рабочих через подготовку и переподготовку; – изучать и обобщать опыт работы лучших работников; – организовывать производственную практику обучающихся
<p>Отдел труда и заработной платы</p>	<p>Объективная оценка результатов деятельности каждого работника для поддержания эффективной мотивации его труда</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Разрабатывать штатные расписания и изменения к ним на основе утвержденной организационной структуры, согласовывать штатные расписания структурных подразделений; – систематически отслеживать численность по структурным подразделениям; – внедрять современные системы оплаты труда, ориентированные на конечный результат; разрабатывать и совершенствовать системы оценки труда персонала; формировать и внедрять системы премирования; – внедрять контрактную форму найма персонала; – формировать коллективный договор и организовывать контроль за ходом его выполнения; – осуществлять контроль за соблюдением Трудового кодекса РФ в части нормирования и оплаты труда, правил внутреннего распорядка; – организовывать работу по аттестации рабочих мест; – разрабатывать графики работы организации (одно-, двух- и трехсменный режим) и согласовывать графики работы структурных подразделений; – анализировать технико-экономические показатели структурных подразделений по труду; – составлять статистическую отчетность по трудовым показателям

1	2	3
Отдел социального развития	Осуществление прав и гарантий социальной защиты для каждого работника	<ul style="list-style-type: none"> – Разрабатывать формы социальной защиты работающих; – планировать и использовать средства социального страхования; – организовывать фонды материальной помощи; – оформлять пенсионные дела и проводить работу с ветеранами труда, осуществлять медицинское и другие виды страхования работающих; – организовывать выплаты ссуд, всех видов пособий, обеспечивать санаторно-курортными путевками, социальную защиту молодежи; – организовывать общественные мероприятия для работников и ветеранов организации
Отдел охраны труда и техники безопасности	Обеспечение безопасности и здоровых условий труда на каждом рабочем месте	<ul style="list-style-type: none"> – Контролировать соблюдение законодательных и иных нормативно-правовых актов по охране труда работников; – организовывать и координировать работу по охране труда в организации; – предупреждать производственный травматизм, профессиональные заболевания и улучшать условия труда; – консультировать работодателей и работников по вопросам охраны труда; – проводить анализ производственного травматизма и профессиональных заболеваний; – согласовывать разрабатываемую на предприятии проектную документацию в части соблюдения в ней требований по охране труда; – анализировать и обобщать предложения по расходованию средств фонда охраны труда; – составлять отчетность по охране труда

1	2	3
Социологическая лаборатория	Формирование организационной культуры и здорового морально-психологического климата в каждом структурном подразделении	<ul style="list-style-type: none"> – Изучать социальные и психологические проблемы организации труда, быта и отдыха работников, разрабатывать пути и методы их разрешения; – повышать стабильность трудового коллектива, его активность и инициативность; – повышать эффективность системы социального управления; – пропагандировать социологические и психологические знания; –разрабатывать системы комфортных взаимоотношений в организации, основы корпоративной культуры, мероприятия по удовлетворенности трудом
Бюро рационализации и изобретательства (БРИЗ)	Руководство деятельностью изобретателей и рационализаторов, направленной на разрешение наиболее важных задач и повышение эффективности производства	<ul style="list-style-type: none"> – Планировать общее направление и координировать работы по БРИЗ; – организовывать технические разработки, проверки и внедрение рацпредложений; – определять ожидаемый экономический эффект от БРИЗ; – рассчитывать расходы по БРИЗ
Патентно-лицензионное бюро	Непосредственное обеспечение необходимой дифференцированной информацией специалистов, работающих в данной организации	<ul style="list-style-type: none"> – Осуществлять отбор промышленных образцов и изобретений для патентования за границей; – проверять патентную чистоту создаваемых промышленных образцов и изобретений; – осуществлять помощь изобретателям в получении авторских свидетельств или патентов на изобретения и промышленные образцы; – готовить паспорт патента, чертежи; – осуществлять юридическую поддержку

1	2	3
Административно-хозяйственный отдел (АХО)	Управление всем младшим обслуживающим персоналом, хозяйственное обеспечение производства и управления	<ul style="list-style-type: none"> – Осуществлять контроль чистоты, порядка (только через административные нормы); – обустроить места для курения, места общественного пользования, озеленять территории и т.д.; – обеспечивать процесс управления расходными материалами и другими средствами (канцтовары, бумага, мебель, техника и т.д.)
Юридический отдел	Обеспечение законности, защита правовых интересов предприятия и персонала, консультирование персонала по правовым вопросам трудовой деятельности	<ul style="list-style-type: none"> – Осуществлять контроль за соблюдением правовых норм в области трудового права; – оформлять документы о привлечении работников к дисциплинарной и материальной ответственности; – визуировать трудовые соглашения при их заключении; – участвовать в разработке коллективного договора, положений о подразделениях, должностных инструкций, правил внутреннего распорядка, стандартов и других нормативно-правовых документов

Консультационная (сервисная) бизнес-модель: приоритет человеческих ресурсов в организации определяет и важность подразделения HRM, которое оказывает различным подразделениям внутри организации соответствующие услуги и обеспечивает повышение их качества и эффективности. HRM может выступать и в роли внешнего поставщика услуг (консалтинговая фирма).

Формирование службы управления персоналом включает следующие *этапы*.

1. Построение «дерева целей» (целей работников и целей администрации);

2. Выявление роли и места управления персоналом в обеспечении главных целей организации.

3. Построение структуры службы управления персоналом (СУП).

4. Установление взаимосвязей структурных подразделений СУП между собой и с другими управленческими структурными подразделениями.

5. Информационное обеспечение управленческих решений.

Таким образом, управление персоналом охватывает широкий спектр функций от приема до увольнения работника. К ним относятся следующие:

- наем, отбор и прием персонала;
- деловая оценка персонала при приеме, аттестации, подборе;
- профориентация и трудовая адаптация;
- мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала и его использования;
- организация труда и соблюдение этики деловых отношений;
- управление конфликтами и стрессами;
- обеспечение безопасности персонала;

- управление нововведениями в кадровой работе;
- обучение, повышение квалификации и переподготовка кадров;
- управление деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением;
- управление поведением персонала в организации;
- управление социальным развитием;
- высвобождение персонала.

В настоящее время происходит расширение, усложнение, обновление кадровых функций, которые не ограничиваются исполнительскими задачами и рутинной специализацией труда сотрудников службы управления персоналом. Новое содержание деятельности служб управления персоналом предполагает четкую тенденцию к повышению их аналитических, консультационных, информационных, прогностических функций и организацию непосредственной работы по развитию индивидуальных качеств персонала.

5.4. Организационные структуры службы управления персоналом

В современных эффективных организациях СУП решают сложные и многообразные задачи и представляют собой порой довольно крупные подразделения, включающие в свой состав от 50 сотрудников и более. Они строят свою работу на основе стратегического планирования и мышления, расширения гарантий занятости членов трудовых коллективов.

Как уже отмечалось, *структура службы управления персоналом* зависит от финансового состояния организации, масштабов ее деятельности, поставленных перед отделом персонала задач и других факторов. Мировой опыт показывает, что экономически целесообразно создание

самостоятельной СУП с привлечением специалистов при численности сотрудников в организации 50–70 человек. Средняя по численности организация требует создания группы специалистов по персоналу (2–4 человека) или отдела кадров. Крупная корпорация становится перед необходимостью создания разветвленной СУП. Согласно рекомендациям специалистов, эта нагрузка должна составлять не более 100–120 человек на одного работника кадровой службы. Наиболее близки к такой нагрузке кадровые службы крупных промышленных и торговых корпораций. В США один специалист по управлению персоналом приходится на 115 работников компании, в Японии – на 38 человек.

Структура СУП на малом предприятии может состоять из одного человека, который может совмещать выполнение этих обязанностей со своей основной работой. При этом ведение делопроизводства поручается секретарю, а функции по управлению персоналом приходится выполнять директору. Для организаций со средним масштабом деятельности такая упрощенная структура отдела персонала уже неприемлема, хотя штат по-прежнему может быть малочисленным. В России в среднем на одного работника отдела персонала приходится 50–100 человек, для коллектива в 250 человек достаточно создать отдел персонала из 3 работников:

- 1) руководителя подразделения, осуществляющего общий контроль;
- 2) менеджера, ответственного, в том числе, за подбор новых кадров и организацию обучающих мероприятий;
- 3) работника, в функции которого входит оформление кадровой документации.

Наиболее разветвленная структура СУП в крупных компаниях, т.к. в этих бизнес-структурах ведется работа с кадрами по нескольким направлениям (рис. 5.4).

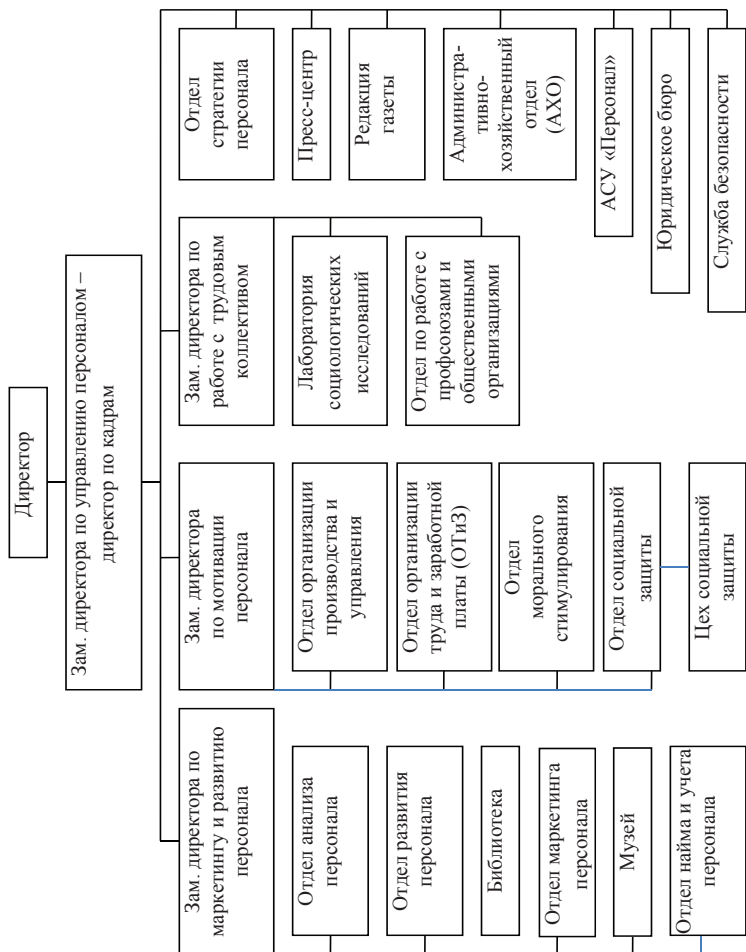


Рис. 5.4. Организационная структура управления СУП крупной организации

Каждое из подразделений СУП организации имеет свою организационную структуру. Например, организационная структура ОТиЗ может включать шесть подразделений (бюро):

- 1) заработной платы и материального стимулирования;
- 2) планирования показателей производительности труда и трудоемкости производственных программ;
- 3) анализа и контроля трудовых показателей;
- 4) нормирования;
- 5) совершенствования организации труда;
- 6) организационных структур и штатных расписаний.

СУП обычно начинают свою деятельность как штабные звенья с учетными и консультативными функциями (осуществляют только функциональное управление), а затем, по мере развития своего кадрового потенциала, служба персонала наделяется линейными управленческими полномочиями, что позволяет непосредственно участвовать в управлении организацией. Выделяют несколько таких вариантов. Структурное местоположение кадровой службы зависит от степени развития и особенностей организации, оно возможно в нескольких вариантах.

Вариант 1. СУП структурно подчиняется руководителю по администрированию (рис. 5.5). Основная особенность этого варианта состоит в сосредоточении всех центральных координирующих служб в одной функциональной подсистеме. Выполнение задач службой персонала рассматривается в рамках его роли в функциональном подразделении.

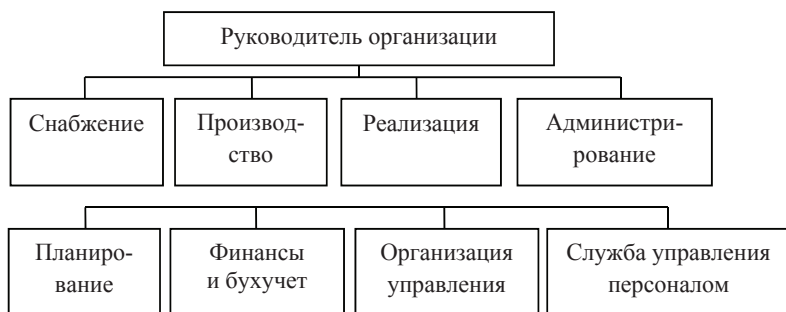


Рис. 5.5. Первый вариант местоположения СУП в системе управления персоналом

Вариант 2. СУП в качестве штабного отдела структурно подчинена общему руководству организации (рис. 5.6).



Рис. 5.6. Второй вариант местоположения СУП в системе управления организацией

Вариант 3. СУП в качестве штабного органа структурно подчинена непосредственно руководителю (рис. 5.7).



Рис. 5.7. Третий вариант местоположения СУП в системе управления организацией

Данный вариант наиболее приемлем на начальных этапах развития организации, когда первый руководитель пытается таким образом поднять статус и роль кадровой службы.

Вариант 4. СУП организационно включена в руководство организации (рис. 5.8).

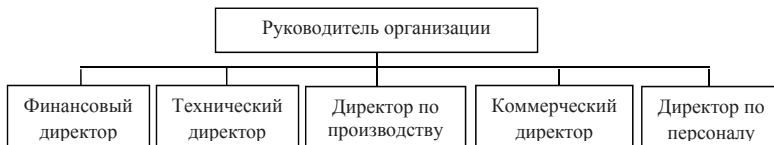


Рис. 5.8. Четвёртый вариант местоположения СУП в системе управления организации

Вариант 5. Данный вариант можно рассматривать как наиболее типичный для достаточно развитых организаций с выделением сферы управления персоналом в качестве равнозначной подсистемы в ряду остальных подсистем управления. Дивизиональная структура (франц. *division* – подразделение) была разработана специалистами крупнейших фирм «Проктер&Гембл» и «Дженерал Моторс» в ответ на появившиеся в 1960-х гг. проблемы, связанные с небывалым ростом организаций, диверсификацией, меняющимися технологиями и условиями внешней среды. Ключевыми фигурами в управлении организациями с дивизиональной структурой становятся не руководители функциональных подсистем, а управляющие производственными отделениями.

Структурирование организации по отделениям осуществляется, как правило, по:

- видам выпускаемой продукции или предоставляемых услуг (продуктовая специализация);
- по обслуживаемым территориям (территориальная или региональная специализация).

При дивизиональном (продуктовая специализация) типе организационной структуры, когда в основу разделения труда положена производимая продукция или оказываемые услуги, а производства отдельных видов товаров (услуг) отделены друг от друга, для каждого направления производства существует своя кадровая служба (рис. 5.9).

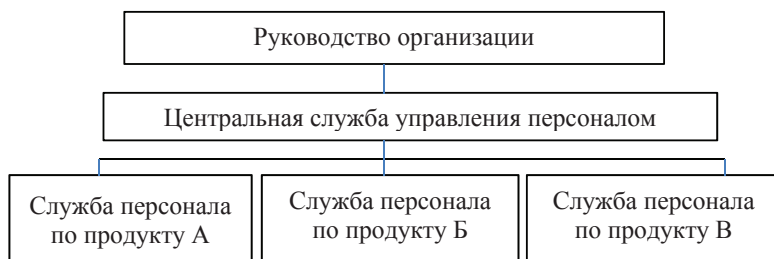


Рис. 5.9. Организационная структура системы управления персоналом в дивизиональном (продуктовом) типе

Для многонациональных корпораций наиболее распространенным типом оргструктуры является дивизиональный тип (региональная специализация) по географическому принципу разделения производства товаров или услуг в различных государствах или на различных географических территориях (рис. 5.10).

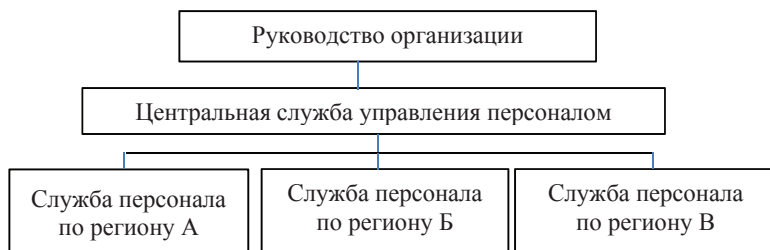


Рис. 5.10. Организационная структура системы управления персоналом в дивизиональном (региональном) типе

Вариант 6. Другой распространенной формой организационной структуры является *матричная структура*, которая реализует принцип множественности подчинения, когда структурные подразделения производственно-хозяйственной системы, сформированные по линейному и функциональному принципам, распределяются (полностью или частично) между руководителями проектов. При такой структуре происходит наложение проектной структуры на постоянную функциональную структуру управления организацией. При этом под проектной структурой подразумевается временная структура, создаваемая в целях реализации конкретного проекта, для чего происходит объединение персонала в проектные группы. В матричной организации члены проектной группы подчиняются непостоянно. Руководители проектов устанавливают содержание и очередность работ, а руководители подразделений несут ответственность за их выполнение. Место и роль СУП при матричном построении организации представлены на рис. 5.11.

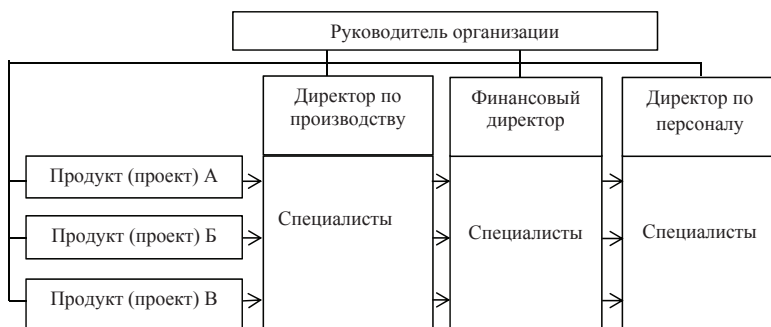


Рис. 5.11. Служба УП в организации с матричной организационной структурой управления

При построении организационной структуры необходимо соблюдать следующие принципы:

1. *Гибкость*. Характеризует способность быстрой перестройки в соответствии с изменениями, происходящими в персонале и на производстве.

2. *Централизация*. Заключается в разумной централизации функций работников департамента с передачей в нижнее звено (подразделение) функции оперативного управления.

3. *Специализация*. Обеспечивается закреплением за каждым подразделением определенных функций управления.

4. *Нормоуправляемость*. Это соблюдение рационального числа подчиненных у каждого руководителя.

5. *Единство прав и ответственности*. Означает, что права и ответственность подразделений и сотрудников должны находиться в диалектическом единстве.

6. *Разграничение полномочий*. Линейное руководство обеспечивает принятие решений по выпуску продукции, а функциональное руководство обеспечивает подготовку и реализацию решений.

7. *Экономичность*. Характеризует достижение минимально необходимых затрат на построение и содержание организационной структуры управления.

Специфика проблемы проектирования организационной структуры управления СУП, как и проектирования всей организационной структуры компании, состоит в том, что её нельзя адекватно представить в виде задачи формального выбора наилучшего варианта по четко сформулированному, математически выраженному критерию оптимальности. Это количественно-качественная, многокритериальная проблема, решаемая на основе сочетания научных (в том числе формализованных) методов анализа, оценки, моделирования систем и деятельности руководителей, специалистов и экспертов по выбору и оценке наилучших вариантов организационных решений.

Результаты анализа функций управления являются базовыми для проектирования функциональной модели (рис. 5.12)



Рис. 5.12. Алгоритм проектирования организационной структуры управления СУП

Процесс организационного проектирования состоит в последовательном приближении к модели рациональной структуры управления СУП, в котором методы проектирования играют вспомогательную роль при рассмотрении, оценке и практической реализации наиболее эффективных вариантов решений. Проектирование организационных структур управления осуществляется на основе следующих основных взаимодополняющих методов:

- аналогий;
- экспертно-аналитического;

- *структуризации целей;*
- *организационного моделирования.*

Метод аналогий состоит в применении организационных форм и механизмов управления, оправдавших себя в организациях со сходными организационными характеристиками (целями, типом технологии, спецификой организационного окружения, размером и т.п.). К методу аналогий относятся выработка типовых структур управления производственно-хозяйственных организаций и определение границ и условий их применения.

Экспертно-аналитический метод состоит:

- в обследовании и аналитическом изучении организации, которые проводятся квалифицированными специалистами с привлечением руководителей и других работников, с тем, чтобы выявить специфику, проблемы, «узкие места» в работе аппарата управления;

- в выработке рекомендаций по формированию или перестройке структуры, исходя из количественных оценок эффективности деятельности организации, рациональных принципов управления, заключений экспертов, а также обобщения и анализа наиболее передовых тенденций в области менеджмента.

Данный метод применяется в сочетании с другими (в особенности методами аналогий и структуризации целей) и имеет многообразные формы реализации. Особое место среди экспертных методов занимает разработка графических и табличных описаний организационных структур и процессов управления, отражающих рекомендации по их наилучшей организации. К такого рода описаниям относится маршрутная технология выполнения управленческих функций или их этапов.

Метод структуризации целей предусматривает выработку системы целей и последующий анализ выпол-

няемых функций и организационной структуры СУП с точки зрения их соответствия системе целей. При этом выполняются следующие этапы:

1) разработка системы («дерева») целей, представляющей собой структурную основу для увязки всех видов организационной деятельности исходя из желаемых конечных результатов (конкретизируются все функции, необходимые для реализации целей);

2) экспертный анализ предлагаемых вариантов организационной структуры с точки зрения: организационного обеспечения достижения каждой цели; соблюдения принципа однородности целей, устанавливаемых каждому подразделению; определения отношений руководства и подчинения, кооперации подразделений при реализации отдельных функций;

3) составление карт прав и ответственности за достижение целей как для отдельных подразделений департамента СУП, так и для комплексных межфункциональных видов деятельности.

Метод организационного моделирования представляет собой разработку формализованных (математических, графических, машинных и др.) отображений распределения полномочий и ответственности в организации, представляющих собой основу для формирования различных вариантов организационных структур. Основные типы организационных моделей: математико-экономические модели иерархических управленческих структур, графо-аналитические, математико-статистические модели зависимостей между исходными факторами организационных систем и характеристиками организационных структур. Метод организационного моделирования может включать и проведение экспериментов по оценке функционирования структур и процессов управления в реальных организационных условиях.

Таким образом:

1) организационная структура системы управления персоналом варьируется в зависимости от специфики ее деятельности;

2) структура СУП зависит от размеров организации, а также от уровня кадрового и методического потенциала в области управления персоналом, который определяет степень привлечения сторонних консультационных услуг;

3) в зависимости от того, как спроектирована структура управления персоналом, как распределяются цели и функции между подразделениями и отдельными работниками, а также насколько обоснованно практикуется делегирование полномочий, у персонала складывается представление о степени доверия и демократизма в управлении организацией.

Вопросы для самопроверки

1. По каким классификационным признакам выделяются цели? Приведите примеры различных видов целей.

2. Алгоритм и правила постановки целей.

3. Основные цели (по уровням) в области управления персоналом.

4. Метод управления по целям.

5. Продемонстрируйте взаимосвязи целей организации.

6. Когда цели становятся инструментом управления?

7. Основные направления и функции департамента управления персоналом.

8. Опишите основные цели и функции подразделений СУП.

9. Какие роли в процессе управления персоналом выполняют HR-менеджеры?

10. Основные этапы процесса формирования СУП.

Задания для практических занятий и самостоятельной работы

Задание 1. Прочитайте текст и ответьте на вопросы.

Наименования кадровых служб

В начале 90-х годов XX в. кадровые службы многих организаций в угоду модным тенденциями были переименованы в «службы управления человеческими ресурсами», «службы управления развитием персонала», «службы развития людских ресурсов» и т. д. Соответственно изменились названия руководителей кадровых служб. Вместо традиционного названия «начальник отдела кадров» многие руководители стали заместителями министров (председателей государственных комитетов) по кадрам, начальниками департаментов, вице-президентами по развитию персонала, директорами по управлению людскими ресурсами, начальниками управления кадров и государственной службы и т. д.

Вопросы

1. Как называется подобная служба в вашей организации?
2. Отвечает ли это название современным требованиям управления?

Задание 2. Составьте схему «дерева целей» по управлению персоналом.

Декомпозиция должна включать в себя внешние цели, связанные с отношениями организации с окружающей средой (рынок труда, требования к подготовке кадров, профессиональный кадровый маркетинг, охрана окружающей среды, отношения с властями, профсоюзами и пр.), а также внутренние цели, реализация которых может быть направлена на улучшение отношений со своими сотрудниками (участие в управлении, совершенствование стиля руководства, углубление профессиональных знаний, решение социальных вопросов и т. д.).

Задание 3. Изучите ситуацию и ответьте на вопросы.

Точечная и траекторная цели

Одной из основных проблем, возникших перед заводом, выпускающим трактора, является недостаточная ритмичность производства. Она не позволяет обеспечить дальнейший рост производства тракторов, пользующихся устойчивым спросом на рынке сбыта.

Чтобы подготовить и принять решение о проведении специальных мероприятий по обеспечению ритмичного функционирования производства, руководство завода должно четко сформулировать цель, характеризующую, с одной стороны, уровень ритмичности производства тракторов, которого хотелось бы достичь при реализации намечаемых мероприятий, а с другой – путь, который приведет к достижению поставленной цели.

Вопросы

1. Как бы вы на месте руководства завода сформулировали цель, достижение которой гарантировало бы заводу необходимый уровень ритмичности производства?

2. Сформулируйте траекторную и точечную цели, достижение которых способствовало бы повышению объема производства тракторов в приведенной управленческой ситуации за счет увеличения ритмичности их производства.

Задание 4. Изучите ситуацию и ответьте на вопросы.

Работа менеджера с кадрами

Работа менеджера с кадрами, считают специалисты, заключается в том, чтобы:

- выражать заинтересованность менеджера в ознакомлении с мнениями и оценками сотрудников организации;
- создавать обстановку, в которой работники могут безбоязненно высказывать свое мнение;
- улучшать внутриорганизационные коммуникации;

- выявлять проблемные области и направлять усилия на разрешение конфликтов;
- оперативно обновлять информацию и актуализировать базы данных по труду;
- оценивать эффективность и действенность корпоративной политики;
- способствовать улучшению атмосферы кооперации и сотрудничества;
- определять направления совершенствования организации труда и управления;
- вовлекать персонал в решение корпоративных задач и поддерживать чувство ответственности за экономический успех организации.

Вопросы

1. Как вы полагаете, все ли основные направления деятельности кадрового менеджмента здесь обозначены или что-то упущено (последнее конкретизировать)?

2. Применительно к российской практике, на какие особенности и обстоятельства следует делать упор в управлении человеческими ресурсами компании?

Задание 5. Изучите ситуацию и ответьте на вопросы.

Развитие универсального магазина

Питер Друкер: «... Хочу привести один характерный пример.

Более тридцати лет назад мне довелось беседовать с председателем крупнейшего универсального магазина в Нью-Йорке Р. Мейси. Во время нашей беседы он обронил фразу, смысл которой меня очень удивил: «Мы не знаем, как остановить рост объема продажи бытовых электроприборов».

«Почему же вы хотите это сделать? – спросил я, пытаясь отыскать какой-то скрытый смысл. – Вы что, терпите убытки на этом товаре?»

«Совсем наоборот, – ответил председатель. – Чистый доход от него выше, чем от модных товаров. Абсолютно нет возвратов, их практически не воруют».

«Может быть, тогда покупатели бытовых электроприборов каким-то образом сдерживают продажу модных товаров?» – допытывался я.

«Отнюдь. Там, где мы раньше продавали бытовые приборы людям, которые пришли за покупкой модных вещей, мы теперь зачастую продаем эти вещи тем, кто пришел купить тот или иной бытовой прибор. Но, – продолжал председатель, – в магазинах такого уровня считается нормальным, если выручка от продажи модных изделий составляет 70 % от общего объема. Продажа бытовых приборов у нас подскочила настолько, что выручка составляет уже 3/5, а это мы считаем ненормальным. Мы делали все, что в наших силах, чтобы поднять объем продаж модных товаров до обычного уровня, но у нас ничего не вышло. Единственное, что нам осталось сделать, – это срезать продажу бытовых электроприспособлений до положенного для этого товара уровня.»

Вопросы

1. В чем, на ваш взгляд, состоит основная проблема в управлении деятельностью универсального магазина?
2. Что, по вашему мнению, следует предпринять руководству магазина в сложившейся ситуации?

Задание 6. Изучите ситуацию и ответьте на вопросы.

Оценка и мотивация персонала

В швейцарских университетах оценка преподавателей происходит постоянно. После каждого модуля курса преподаватели оцениваются студентами, слушателями по подходу, разработанному *Дональдом Киркпатриком* и включающему четыре уровня оценки: реакция (количество положительных откликов слушателей на обучение), обучение (степень усвоения знаний), поведение (количество внедренных методик, полученных при обучении), результаты (что из достигнутых результатов было обеспечено обучением).

Наибольшее внимание в системах управления человеческими ресурсами швейцарские учебные заведения уделяют оценке и мотивации персонала, карьерному росту, анализу

соответствия сотрудника занимаемой должности, планированию потребностей в персонале, постоянному повышению квалификации персонала. Они ориентированы на оптимизацию затрат на персонал в рамках принятой кадровой политики, развитие и удержание сотрудников, планирование их карьеры, планирование поощрений и продвижения, анализ эффективности персонала и т. п.

Для швейцарских преподавателей учебных заведений получение материальных выгод не является сверхзначимой ценностью, ради достижения которой преподаватели занимаются профессиональной деятельностью в вузе. В большей степени мотивы труда преподавателей вуза связаны со спецификой сферы высшей школы как места приложения труда и развития (желание находиться в интеллектуальной среде, работать в вузе, занимающем стабильное положение на рынке образовательных услуг, и др.). По классификации Ф. Герцберга эти наиболее важные причины профессиональной деятельности преподавателей вуза являются собственно «мотивационными», а «гигиенические» факторы (получение хорошей заработной платы) являются для преподавателей второстепенными, дополнительными. Однако в действительности данные выводы основываются на том факте, что почти 80 % (!) всех штатных преподавателей высших учебных заведений работают в коммерческом секторе. Важное место в профессиональной мотивации преподавателей вузов, как российских, так и швейцарских, занимают когнитивные потребности. Вуз является для своих работников средой интеллектуальной (выполняет гносеологическую функцию – передачу знаний), где субъекты (преподаватели) могут реализовать свои способности (к науке и педагогике), значительно повысить свой интеллектуальный уровень, осуществлять свое профессионально-личностное развитие.

Для швейцарских университетов, как и для многих предприятий страны, основная причина развития индивидуализации в экономике персонала кроется в общественно-культурных условиях. В Швейцарии меняется соотношение ценностей – от материальных в пользу нематериальных.

Для Швейцарии ценностью является «ужин дома в 18:30 вечера», на первом плане стоит ценность семьи. Швейцарские университеты активно внедряют «метод кафе», представляющий собой вариант индивидуализации составляющих внутрифирменной системы стимулирования. В основе метода лежит своего рода «меню», в котором персоналу учебного заведения предлагаются при подписании контракта для свободного выбора определенные услуги в качестве вознаграждения за труд. Это могут быть деньги (выплаты наличными, фирменные кредиты), материальные блага (автомобиль или квартира от фирмы), льготный рабочий режим (гибкий график, дополнительный отпуск), возможности повышения уровня образования (учебные отпуска, стажировка за границей), разного рода услуги (льготное страхование, медицинское обслуживание). Все это предусматривается бюджетом учебного заведения. Работники по желанию могут выбрать предпочитаемый вид услуг, составляя своеобразное «меню» и периодически обновляя его в соответствии со своими запросами (подобно тому, как это делает посетитель кафе).

Источник: Подойницына И., Михайлова А. Швейцарские технологии управления персоналом // Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом). – 2012. – № 8.

Вопросы

1. Как происходит оценка деятельности преподавателей в вашем вузе?
2. В чем смысл подхода *Д. Киркпатрика*?
3. Насколько важно для отечественных преподавателей получение материальных выгод? Приведите пример преподавателя, для которого материальные выгоды вторичны.
4. Опишите «метод кафе». Можно ли его применить в современных российских условиях?

Задание 7. Заполните таблицу «Реструктуризация целей организации». Используя организационную структуру управления организацией (прил. В), содержание ка-

ждой из функций, определите исполнителей для каждой функции управления и взаимосвязи (должностные лица, с которыми необходимо взаимодействовать исполнителям). Задание выполните в микрогруппах.

Важность подобного анализа обусловлена тем, что каждой цели приписываются ответственные за неё должности или подразделения. Такой подход позволяет на практике решить следующие задачи. Во-первых, ввести количественное измерение таких критериев, как важность целей, уровень ответственности, компетенция работников подразделений. Во-вторых, установить логические связи между стратегией и деловыми процессами. Например, сформировав нижний уровень дерева целей как совокупность ключевых факторов успеха выполнения миссии, можно определить важность каждого из процессов для достижения целей различного уровня и реализации миссии. Анализ может быть продолжен вплоть до выявления влияния выполнения отдельных работ, составляющих процессы, на достижение поставленных целей. Иными словами, установить такое содержание бизнес-процессов, которое реализует запланированную стратегию.

Реструктуризация целей организации

Цель	Функция	Содержание	Исполнители	Взаимосвязь
1	2	3	4	5
Анализ требований потребителей для поддержания конкурентоспособности услуг фирмы	Планирование	Определение основных требований потребителей Разработка анкеты по оценке качества предоставления услуг		
	Организация	Проведение анкетирования по окончании оказания услуги		
	Контроль	Соотнесение требований потребителей с реальным результатом от оказанной услуги		
	Мотивация	Удовлетворение запросов клиентов		

1	2	3	4	5
Формирование и обновление реестра клиентов	Планирование	Создание методики для формирования и обновления реестра клиентов		
		Определение формы сбора информации		
		Планирование затрат		
	Организация	Обновление информации о клиентах		
		Применение методики формирования реестра		
		Установка обратной связи с клиентами		
	Контроль	Контроль за постоянным обновлением информации о клиентах		
	Мотивация	Исключение дублирования поиска информации о клиентах		
		Полная, достоверная и своевременная информации о клиенте		
Оценка качества оказанных услуг	Планирование	Определение ключевых показателей по оценке качества		
		Анализ качества услуг конкурентов		
	Организация	Создание методики по оценке качества услуг		
		Установление стандартов качества		
	Контроль	Контроль за качеством оказанных услуг		
	Мотивация	Высокое качество предоставления услуг		
Отслеживание новинок на рынке информационных продуктов для аудиторской фирмы	Планирование	Поиск новинок информационных продуктов		
	Организация	Анализ положительных и слабых сторон выбранных информационных продуктов		
		Анализ возможности внедрения информационных продуктов		
	Контроль	Контроль за выполнением поиска новинок информационных продуктов		
	Мотивация	Выявление новинок программных продуктов, которые можно внедрить в деятельность организации		

1	2	3	4	5
Формирование партнёрских отношений с поставщиками информационных продуктов	Планирование	Разработка мероприятий по формированию и развитию партнёрских отношений с поставщиками		
		Оценка эффективности от вложений денежных средств в программные продукты		
	Организация	Подготовка документов для заключения договора		
		Формирование и распределение денежных средств		
		Внедрение новых продуктов в работу		
	Контроль	Контроль работы программных продуктов		
		Контроль за обеспечением необходимых объёмов денежных средств на покупку программных продуктов		
	Мотивация	Опережение конкурентов в области новых технологий		
		Повышение качества услуг		
Осуществление покупок программных продуктов для аудиторов	Планирование	Определение конкретного поставщика		
		Затраты		
		Сроки поставок программных продуктов		
		Способы расчёта с поставщиками		
	Организация	Заключение договора		
		Произведение расчёта по договору		
	Контроль	Исполнение обязательств по договору		
		Целевое использование денежных средств		
	Мотивация	Обеспечение аудиторов новыми информационными продуктами		

1	2	3	4	5
Анализ потребности в персонале и его соответствия целям организации	Планирование	Определение необходимости в привлечении трудовых ресурсов		
		Планирование затрат		
		Разработка критериев отбора на вакантные места		
	Организация	Размещение объявлений о наличии вакантных мест в СМИ		
		Выбор кандидатов и приглашение на собеседование		
		Заключение договоров о приёме на работу		
	Контроль	Соответствие профессионального уровня сотрудников занимаемым должностям		
	Мотивация	Наличие высококвалифицированного персонала		
		Повышение качества оказания услуг		
Выявление потребности персонала в обучении и повышении квалификации	Планирование	Определение необходимости в обучении и повышении квалификации		
		Разработка программы по повышению квалификации		
		Определение мест обучения		
		Затраты		
		Разработка плана корпоративных мероприятий с целью сплочения коллектива		
		Разработка общих принципов, правил, норм поведения для формирования и поддержания организационной культуры		
		Затраты		
	Организация	Заключение договора о прохождении обучения сотрудников		
		Изменение графика работы		
		Оплата услуг по обучению и повышению квалификации		
	Контроль	Уровень профессиональной подготовки		
		Затраты		

1	2	3	4	5
		Оценка эффективности введения новых принципов работы внутри фирмы		
	Мотивация	Повышение квалификации		
		Рост заработной платы		
Установление взаимосвязи между подразделениями	Планирование	Планирование способов взаимосвязи		
		Установление подразделений		
	Организация	Организация документооборота внутри фирмы		
		Установление коммуникативных каналов		
		Определение коммуникативной сети		
	Контроль	Контроль за эффективностью взаимосвязи		
		Контроль за ведением документооборота		
	Мотивация	Чёткая скоординированная и синхронизированная работа отдельных подразделений		
Разграничение функций управления	Планирование	Выявление всех функций управления		
		Установление управляющего персонала		
	Организация	Присвоение определенных функций конкретным исполнителям		
		Закрепление во внутрифирменных документах (должностных инструкций)		
		Определение иерархической взаимосвязи управляющего персонала		
	Контроль	Контроль за охватом всех выявленных функций управления		
		Исключение дублирования		
	Мотивация	Установление управляющего персонала и присвоение ему определенных функций		
		Разграничение власти между работниками		

1	2	3	4	5
Расширение сегмента рынка	Планирование	Анализ отрасли и выявление конкурентных позиций		
		Разработка методов по расширению круга потребителей с индивидуальными требованиями		
	Организация	Исследование действующего сегмента		
		Анализ требований потребителей других сегментов		
		Изучение конкурентов в других сегментах		
	Контроль	Различие требований потребителей своего сегмента и других		
		Контроль за удовлетворением потребностей потребителей нового сегмента		
	Мотивация	Расширение круга потребителей		
		Увеличение прибыли		
		Статус лидера		
Поиск и ускоренное заполнение рыночных ниш	Планирование	Анализ существующих рыночных ниш		
		Разработка механизма по выявлению и заполнению рыночных ниш		
		Создание рабочей группы для разработки рыночных ниш		
		Планирование затрат на рекламу новых услуг		
	Организация	Изменение графика работы		
		Поиск информации по выявлению рыночных ниш		
		Выделение денежных средств		
		Заключение договоров с рекламной компанией		
	Контроль	Контроль затрат		
		Контроль эффективности рекламной компании		
		Контроль за информацией от конкурентов		
	Мотивация	Расширение ассортимента услуг и клиентской базы		
		Укрепление финансовой устойчивости		

1	2	3	4	5
Проникновение в другие региональные рынки	Планирование	Анализ рынка аудиторско- консалтинговых услуг в других регионах		
		Планирование затрат		
		Разработка подготовительных мероприятий по продвижению услуг фирмы в другом регионе		
	Организация	Поиск информации о конкурентах в других регионах		
		Организация командировок		
		Поиск клиентов		
		Заключение договоров		
	Контроль	Контроль эффективности мероприятий по продвижению услуг фирмы		
		Контроль денежных средств		
	Мотивация	Усиление конкурентных преимуществ		
		Увеличение прибыли		
Определение оптимальной ценовой политики	Планирование	Планирование способов определения конечных рыночных цен		
		Определение клиентов, на которых ориентируется фирма		
	Организация	Изучение деятельности конкурентов		
		Анализ спроса на услуги фирмы		
		Установление ценовой стратегии		
		Обоснование конечных цен на услуги фирмы		
	Контроль	Контроль за показателями рынка (конкурентами, клиентами, поставщиками)		
		Приемлемость используемой ценовой политики в сложившейся ситуации на рынке		
	Мотивация	Привлечение клиентов		
		Увеличение прибыли		

1	2	3	4	5
Анализ деятельности конкурентов	Планирование	Определение круга основных конкурентов		
		Определение интересующих ключевых показателей		
	Организация	Составление баз данных		
		Выявление ключевых факторов успеха конкурентов		
		Анализ неудачных компаний конкурентов		
	Контроль	Контроль за обновлением информации		
		Контроль за изменениями на рынке		
	Мотивация	Получение опыта удачных и неудачных приёмов		
		Готовность к «войне» с конкурентами		
Разработка и совершенствование ассортимента услуг	Планирование	Планирование стратегии диверсификации		
		Изучение рынка		
		Планирование затрат		
	Организация	Пополнение штата профессиональными сотрудниками		
		Обеспечение материальной базы		
		Обучение персонала		
		Составление бизнес-планов		
		НИР		
	Контроль	Доходность отдельных услуг		
		Контроль профессионального уровня персонала		
		Контроль за деятельностью конкурентов		
		Контроль за тенденциями рынка		
	Мотивация	Увеличение сфер влияния		
		Пополнение источников получения дохода		
		Укрепление финансовой устойчивости		

1	2	3	4	5
Определение ключевых факторов успеха фирмы	Планирование	Планирование методики финансового анализа		
	Организация	Анализ эффективности собственной деятельности		
		Опрос (анкетирование) потребителей своих услуг		
	Контроль	Контроль за деятельностью конкурентов		
	Мотивация	Захват лидирующих позиций среди конкурентов		
Проведение рекламных кампаний	Планирование	Планирование затрат		
		Планирование эффективности рекламной кампании		
		Определение концепции и вида рекламы		
	Организация	Создание фондов денежных средств на рекламу		
		Изучение опыта проведения рекламной кампании		
		Привлечение специалистов		
		Заключение договоров		
	Контроль	Контроль за использованием денежных средств		
		Контроль эффективности рекламной кампании		
	Мотивация	Привлечение клиентов		
		Формирование имиджа фирмы		
Внедрение новых технологий	Планирование	Определение интересующих технологий		
		Планирование необходимых затрат		
		Планирование круга ответственных		
	Организация	Обучение персонала		
		Финансирование		
		Применение новых технологий на практике		
		Заключение договоров на приобретение новых технологий		
		НИР		

1	2	3	4	5
	Контроль	Выявление профессионального уровня персонала		
		Контроль за затратами		
		Контроль эффективности новых технологий		
	Мотивация	Повышение профессионального уровня персонала		
		Повышение эффективности работы		
		Улучшение качества работы		
Организация внутрифирменного документооборота	Планирование	Определение ключевых звеньев в системе документооборота		
		Кому и в какие сроки осуществляется передача документов		
		Затраты		
	Организация	Отрегулировать цепочку передачи основных документов		
	Контроль	Поэтапное отслеживание передачи документов		
	Мотивация	Скоординированная работа организации		

Контрольные тестовые задания по теме «Цели и функции системы управления персоналом»

Вопросы	Варианты ответов
1	2
1. Основными целями управления персоналом являются (Н)	1) обеспечение потребности организации в кадрах 2) выполнение производственного плана 3) анализ финансовой деятельности организации 4) обеспечение высокой социальной эффективности функционирования коллектива 5) организация эффективного сбыта производимой продукции

1	2
2. Функции службы управления персоналом включают	1) планирование, прогнозирование и маркетинг персонала 2) разделение персонала на субъекты и объекты 3) развитие кадрового потенциала 4) анализ подходов к управлению персоналом 5) выбор методов управления персоналом
3. Формирование благоприятного социально-психологического климата в организации, предупреждение конфликтных ситуаций – это	1) научно-техническая цель 2) экономическая цель 3) социальная цель 4) коммерческая цель
4. Система целей управления персоналом является основой определения	1) политики организации 2) стратегии развития организации 3) состава функций управления 4) организационной структуры
5. Социальная цель управления персоналом состоит в	1) удовлетворении потребностей, ожиданий, интересов сотрудников 2) в формировании системы профессионально-квалификационного продвижения сотрудников 3) в создании системы оценки профессионального соответствия требованиям должности 4) в разработке организационной структуры управления персоналом
6. Основная цель кадровой политики заключается в	1) минимизации издержек на рабочую силу 2) проектировании рациональных приемов и методов труда 3) ориентации на индивидуализацию работника 4) создании сплоченного и высокопроизводительного коллектива
7. Кадровое планирование предполагает выполнение таких функций, как (несколько)	1) аттестация персонала 2) постановка целей и задач управления персоналом 3) установление организационных норм работы с персоналом 4) ротация персонала

1	2
8. Цели формирования политики управления персоналом заключаются в (несколько вариантов ответов)	1) построении мотивационного механизма управления, системы социального обеспечения 2) обеспечении организации кадрами, их эффективном использовании, профессиональном и социальном развитии 3) финансировании деятельности персонала в организации 4) прогнозировании и перспективном планировании кадров
9. Сущность деятельности менеджера в области управления персоналом заключается в	1) совершенствовании системы мотивации труда в организации 2) планировании кадрового состава организации 3) использовании возможностей работников для достижения целей организации 4) планировании карьеры сотрудников организации
10. К компетенции службы персонала относятся функции (выберите несколько)	1) распределение властных полномочий 2) обучение персонала 3) определение потребностей в повышении квалификации персонала 4) изменение организационной структуры 5) управление конфликтами в организации
11. Задача службы персонала по _____ предполагает организацию всех видов профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала в соответствии с индивидуальными потребностями и требованиями производства	1) закреплению кадров и стимулированию высокой производительности труда 2) управлению кадровыми процессами 3) созданию резерва кадров 4) обучению персонала

1	2
12. Задача службы персонала по ____ предполагает развитие состязательности в труде, системы поощрения заслуг и стимулирования групповой деятельности, развитие социальной инфраструктуры, разработку системы штрафов и санкций	<ul style="list-style-type: none"> 1) созданию резерва кадров 2) закреплению кадров и стимулированию высокой производительности труда 3) управлению кадровыми процессами 4) обучению кадров
13. К функциональным обязанностям заместителя директора по управлению персоналом организации относится	<ul style="list-style-type: none"> 1) контроль средств, расходуемых на заработную плату сотрудников 2) учет движения персонала 3) утверждение штатного расписания служб и структурных подразделений 4) оформление приема, перевода и увольнения работников
14. С точки зрения теории менеджмента основной целью кадровой службы в организации на этапе становления является	<ul style="list-style-type: none"> 1) обучение руководителей, специалистов, рабочих 2) осуществление прав и гарантий социальной защиты для каждого работника 3) формирование кадрового состава, разработка принципов кадровой работы 4) объективная оценка результатов деятельности каждого работника
15. Формы подготовки резерва кандидатов	<ul style="list-style-type: none"> 1) обучение на курсах 2) замещение руководителей во время их болезни, отпуска, командировки 3) назначение на промежуточную должность
16. Действия администрации в условиях высвобождения персонала	<ul style="list-style-type: none"> 1) принудительное увольнение 2) не препятствовать увольнению по собственному желанию 3) создание условий для увольнения
17. Оперативное планирование персонала следует начинать с	<ul style="list-style-type: none"> 1) разработки оперативного плана 2) планирования общей потребности в персонале 3) сопоставления фактической и требуемой численностью персонала

1	2
18. Недостатки, соответствующие внутриорганизационному привлечению кадров	1) блокирование возможностей служебного роста 2) сокращение возможностей для выбора 3) возможное появление напряженности или соперничества
19. К средствам привлечения внешних кандидатов на вакантные должности в организации относятся (-сится)	1) целевое взаимодействие с профильными образовательными учреждениями 2) проведение аттестации кадров 3) кадровые перестановки 4) ротация кадров
20. Тестирование кандидатов при отборе персонала осуществляется, прежде всего, с целью	1) упрощения процедуры подбора персонала 2) по требованию законодательства 3) во избежание ошибок при замещении вакансий 4) создания благоприятного психологического климата 5) повышения мотивации и закрепления работников
21. Жесткая модель управления персоналом реализует такие принципы, как	1) пожизненный наем 2) повышенное внимание к работникам 3) коллективное принятие решений 4) слабое чувство лояльности
22. Согласно теории и практики менеджмента, планирование карьеры сотрудника в организации осуществляют (Н)	1) сам сотрудник и его непосредственный руководитель 2) руководитель организации 3) акционеры 4) менеджер по персоналу
23. Главная цель системы мотивации и стимулирования труда применительно к персоналу организаций дифференцирована на подцели	1) привлечение персонала в организацию 2) стимулирование производительности 3) оптимальное соотношение затрат на материальное стимулирование и на меры социальной защиты 4) справедливая оценка трудового вклада работников 5) все варианты верны

1	2
24. Объектом функций по управлению персоналом являются	1) весь персонал организации 2) менеджеры по персоналу 3) руководители функциональных и производственных подразделений совместно со службой управления персоналом 4) высшее руководство, руководители функциональных и производственных подразделений совместно со службой управления персоналом 5) высшее руководство организации
25. Главная функция процесса управления персоналом, реализуемая на разных уровнях системы управления организацией, – это	1) определение потребностей в персонале 2) обеспечение персоналом 3) развитие персонала 4) выработка решений и контроль за их исполнением

Библиографический список

1. *Анисимов В.М.* Кадровая служба и управление персоналом организации: практическое пособие кадровика / В.М. Анисимов; Центр кадрологии и эффективного персонал-менеджмента. – М.: Экономика, 2003. – 704 с. (Кадровая антология России).

2. *Виханский О.С.* Стратегическое управление: учеб. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики, 2010. – 296 с.

3. *Егоршин А.П.* Организация труда персонала: учеб. / А.П. Егоршин, А.К. Зайцев. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 320 с.

4. *Кибанов А.Я.* Организационная структура службы управления персоналом: практика формирования и функционирования // Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом). – 2012. – № 5.

5. *Мескон М.Х.* Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 2009. – 472 с.

6. *Одегов Ю.Г.* Экономика труда: учеб. / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. – М.: Волтерс, 2011. – 800 с.

7. *Сборник* ситуационных задач, деловых и психологических игр, тестов, контрольных заданий, вопросов для самопроверки по курсу «Менеджмент» / Э. А. Уткин, Е. Л. Драчева, А. И. Кочеткова, Л. И. Юликов. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 192 с.

8. *Управление* персоналом организации: учеб. / под ред. А. Я. Кибанова. – 3-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 638 с.

9. *Шапиро С. А.* Основы управления персоналом в современных организациях / С. А. Шапиро, О. В. Шатаева. – М.: ГроссМедиа, РОСБУХ, 2008. – 219 с.

10. *Шеметов П. В.* Менеджмент: управление организационными системами / П. В. Шеметов, Л. Е. Чередникова, С. В. Петухова. – М.: Омега-Л, 2012. – 406 с.

11. *Чередникова Л. Е.* Менеджмент / Л. Е. Чередникова, А. В. Черепанов. – Новосибирск: САФБД, 2010. – 446 с.

6. ПОДСИСТЕМЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Преуспеть легче всего там, где некоторые работают по призванию души, а остальные служат по назначению начальства, то есть в системе управления.

С.Н. Паркинсон

6.1. Состав подсистем системы управления персоналом (СУП) и выполняемые ими функции

Предназначение системы управления персоналом состоит в том, чтобы привлечь сотрудников, необходимых для данной компании, и создать условия, которые позволят эффективно использовать их знания, опыт и потенциал. Любая организационная система, в т.ч. система управления персоналом, являющаяся системой более низкого порядка по отношению к организации как к системе в целом, является уникальной. Каждая система характеризуется определенными параметрами, которые позволяют определять её индивидуальность, устойчивость и т.д., и являются основой эффективного управления (табл. 6.1).

Таблица 6.1

Параметры системы управления персоналом

Характеристики организации	Параметры системы управления
1	2
Размер (малое, среднее, крупное)	Численность персонала
Форма собственности	Структура аппарата управления
Сфера деятельности	Профессиональный и квалификационный состав персонала
Вид управления	Оперативно-производственное, стратегическое, инновационное, плановое, реактивное

1	2
Способ принятия решений	Централизованный, децентрализованный, смешанный
Стиль руководства	Авторитарный, демократический, нейтральный, смешанный
Организационная форма управления	Линейная, функциональная, линейно-функциональная, штабная, дивизиональная, матричная
Степень адаптивности	Бюрократическая. Гибкая
Организационное поведение	Консервативная, стабильная, реактивная, стереотипная, открытая, исследовательская, новаторская
Политика в области социально-трудовых отношений	Патерналистская, партнерская, конкурентная, солидарная, субсидиарная, дискриминационная, конфликтная
Тип коммуникационных сетей	Звездообразная, кольцевая, полная (все-канальная)
Мотивация персонала	Внутренняя (содержательная, ролевая) Внешняя (административная, экономическая)
Корпоративная (организационная) культура	Неустоявшиеся традиции, общегуманные нормы этики, организационные нормы этики
Степень согласованности экономических интересов	Кооперация – максимизация общего выигрыша. Индивидуализация – максимизация собственного выигрыша. Альтруизм – максимизация выигрыша другого. Агрессия – минимизация выигрыша другого. Равенство – минимизация различий выигрышей

Различное сочетание рассмотренных параметров определяет многообразие систем управления персоналом.

Как уже отмечалось, система управления персоналом организации состоит из подсистем. *А. Я. Кибанов* выделяет следующие подсистемы: *подсистема линейного руководства и функциональная подсистема*, состоящие из элементов, представленных на рис. 6.1.

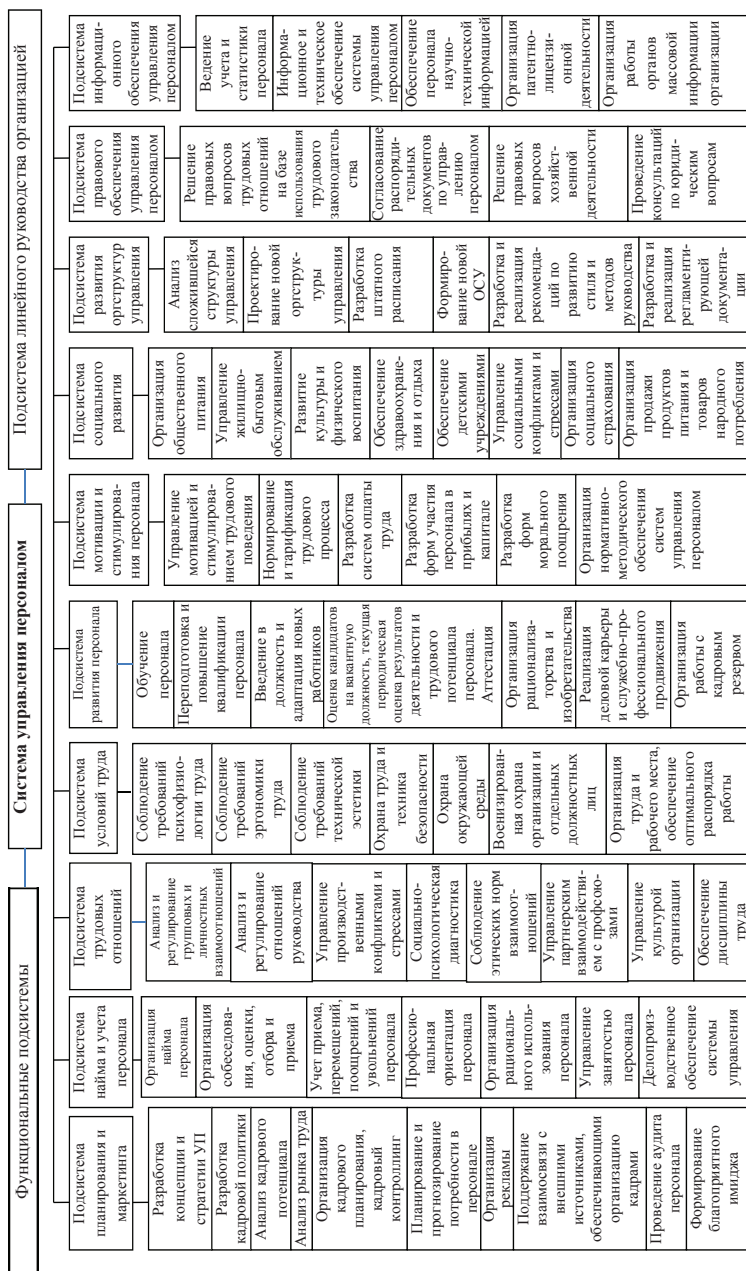


Рис. 6.1. Состав подсистем и важнейшие функции службы управления персоналом

Подсистема линейного руководства осуществляет управление организацией в целом, управление отдельными функциональными и производственными подразделениями. Функции этой подсистемы выполняют: руководитель организации, его заместители, руководители функциональных и производственных подразделений, их заместители, мастера, бригадиры на основе линейных связей.

Функциональные подсистемы объединяют однородные, близкие по содержанию функции по важнейшим направлениям работы с персоналом. Носителями функций этих подсистем являются отдельные функциональные подразделения и должностные лица: руководители данных подразделений, их заместители, специалисты, другие служащие. Осуществляется функциональное управление на основе функциональных связей управления. В зависимости от размеров организаций состав подразделений меняется: в малых организациях одно подразделение может выполнять функции нескольких подсистем, а в крупных – функции каждой подсистемы, как правило, выполняет отдельное подразделение.

Состав подсистем может быть несколько иным, чем был рассмотрен выше (например, *А. П. Егоришин* выделяют шесть подсистем, см. тему 3). В книге *Герберта А. Саймона и Дональда У. Смитсбурга* «Менеджмент в организациях» дается следующая классификация подсистем и функций службы управления персоналом в организации (табл. 6.2).

Одним из важнейших элементов в подсистеме планирования и маркетинга является *кадровый контроллинг*. Существует множество определений контроллинга как организационно-экономического механизма, однако бесспорно англоязычное происхождение этого термина: *to control* обычно переводят как «управлять» или «регулировать».

Таблица 6.2

Классификация подсистем и функций СУП

Подсистема	Функции
1	2
Подсистема условий труда	<ul style="list-style-type: none"> – Соблюдение требований психофизиологии; – соблюдение требований технической эстетики; – охрана труда и техника безопасности; – организация производственных процессов, анализ затрат и результатов труда, установление оптимального соотношения между количеством единиц оборудования и числом персонала
Подсистема трудовых отношений	<ul style="list-style-type: none"> – Анализ и регулирование групповых и личностных взаимоотношений; – анализ и регулирование отношений руководства; – управление производственными конфликтами и стрессами; – социально-психологическая диагностика; – соблюдение этических норм взаимоотношений; – управление взаимодействием с профсоюзами
Подсистема оформления и учета кадров	<ul style="list-style-type: none"> – Оформление и учет приема, увольнений, перемещений; – информационное обеспечение системы кадрового управления; – профориентация; – обеспечение занятости
Подсистема планирования, прогнозирования и маркетинга персонала	<ul style="list-style-type: none"> – Разработка стратегии управления персоналом; – анализ кадрового потенциала; – анализ рынка труда, планирование и прогнозирование потребности в персонале, организация рекламы; – планирование кадров; – взаимосвязь с внешними источниками, обеспечивающими кадрами организацию; – оценка кандидатов на вакантную должность; – текущая периодическая оценка кадров

1	2
Подсистема развития кадров	<ul style="list-style-type: none"> – Техническое и экономическое обучение; – переподготовка и повышение квалификации; – работа с кадровым резервом; – профессиональная и социально-психологическая адаптация новых работников
Подсистема анализа и развития средств стимулирования труда	<ul style="list-style-type: none"> – Нормирование и тарификация трудового процесса; – разработка систем оплаты труда; – использование средств морального поощрения; – разработка форм участия в прибыли и капитале; – управление трудовой мотивацией
Подсистема юридических услуг	<ul style="list-style-type: none"> – Решение трудовых вопросов с точки зрения юридических нормативов; – согласование распорядительных документов по управлению персоналом; – решение правовых вопросов хозяйственной деятельности
Подсистема развития социальной инфраструктуры	<ul style="list-style-type: none"> – Организация общественного питания; – управление жилищно-бытовым обслуживанием; – развитие культуры и физического воспитания; – обеспечение охраны здоровья и отдыха; – управление социальными конфликтами и стрессами
Подсистема разработки оргструктуры управления	<ul style="list-style-type: none"> – Анализ сложившейся оргструктуры управления; – проектирование оргструктуры управления; – разработка штатного расписания; – построение новой оргструктуры управления

Главная цель кадрового контроллинга – системная ориентация на эффективное управление в условиях рынка.

Задачи кадрового контроллинга:

- содействие кадровому менеджеру при определении миссии организации;

– координация планирования: при реализации планов отдельных функциональных блоков (например, планов повышения квалификации, эффективности труда и производства) должна быть тесная корреляционная связь;

– проведение комплексного анализа и контроля организации, ассортимента продукции или коммерческих сделок, сравнения планируемого и реального состояния;

– создание информационного ресурса для принятия адекватных решений на альтернативной основе.

Как всемирно признанный организационно-экономический механизм, кадровый контроллинг должен быть приоритетным в теории и практике управления субъектами хозяйствования, важнейшей составной частью эффективного управления персоналом в России.

До недавнего времени понятие «управление» трактовалось как административное (линейное руководство), т.к. основной объем работ по управлению персоналом действительно брали на себя линейные руководители всех уровней. Однако само по себе это явление не должно подвергаться критике, поскольку тенденции развития управления персоналом в международной хозяйственной практике свидетельствуют о приоритетности передачи большего объема функций по управлению людьми непосредственным руководителям того или иного коллектива.

В системе управления персоналом организации выделяются функциональное и линейное руководство (см. рис. 6.1), т.е. руководство линейной и функциональной подсистемами, которое осуществляют менеджеры и специалисты разных уровней управления (табл. 6.3).

Таблица 6.3

Линейное и функциональное руководство

Функциональное руководство	Линейное руководство
Директор (ген. директор, президент)	Директор (ген. директор, президент)
Заместители директора (директор по продажам, вице-президенты)	Управляющие производством
Главные специалисты. Начальники служб (отделов)	Начальники цехов
Начальники бюро, групп	Начальники участков
Старшие (ведущие специалисты)	Старшие мастера
Специалисты	Мастера-бригадиры
Младшие специалисты, служащие	Бригадиры, звеньевые

В настоящее время проблема состоит в том, что большинство линейных менеджеров предпочитают самостоятельно решать проблемы с подчиненными, не имея специальной подготовки в области человеческих отношений. Каждый из линейных менеджеров решает кадровые вопросы наиболее приемлемым в сложившейся конкретной ситуации способом исходя из собственного понимания процесса управления персоналом, своего жизненного опыта, что не способствует проведению в жизнь единой кадровой политики организации. Один из вариантов разделения обязанностей между службой управления персоналом и линейными менеджерами был предложен *Н. Маусовым* в статье «Менеджмент персонала – ключевое звено внутрифирменного менеджмента».

В области занятости (набор, отбор, наем персонала и т.д.) в обязанности линейного менеджмента входит точное определение классификации работника, необходимой для выполнения специфических обязанностей. Затем СУП осуществляет поиск претендентов, проводит отборочные собеседования с ними и тестирование. Лучших кандидатов направляют к соответствующему линейному менеджеру, который в процессе отбора принимает

решение о найме тех лиц, которые по своему потенциалу и квалификации подходят для работы на конкретных рабочих местах.

В области обучения HR-менеджер отвечает за проведение научных исследований, с целью разработки всеобъемлющих планов, направлений обучения и потребностей в нем; налаживание внешних контактов; сбор и анализ соответствующей информации. Также в его обязанности входят:

- помощь руководителю в целях удовлетворения растущих потребностей организации путем разработки и координации программ обучения;

- консультирование по вопросам обучения подразделений организации, занимающихся разработкой новых продуктов;

- определение целей, подготовка планов обучения, основанных на последних научных исследованиях в области образования;

- обеспечение менеджеров итоговыми материалами по экономической эффективности системы обучения.

Если HR-менеджер занят вопросами такого планирования, то линейный менеджер решает проблемы обучения на своем уровне. В обязанности линейного менеджера входят следующие функции:

- выявлять и способствовать реализации потребностей в обучении лиц, работающих в подразделении; проводить консультации с менеджером по УП относительно целенаправленного обучения;

- привлекать специалистов по обучению персонала к разработке программ, рассчитанных на разные категории работников персонала;

- принимать решение о наиболее перспективных для подразделения направлениях обучения.

Должностная инструкция HR-менеджера и некоторых других сотрудников кадровых служб представлена в прил. Г.

Распределение работ при выполнении основных функций между службой управления персоналом (функциональной подсистемой) и линейными руководителями (подсистемой линейного руководства) в системе управления персоналом организации представлено в табл. 6.4.

Таблица 6.4

Распределение работ при выполнении функций управления персоналом между СУП и линейными руководителями

Служба управления персоналом	Линейные руководители
1	2
<i>1. Кадровое планирование</i>	
Формулирует цели планирования	Определяют потребности в персонале для подразделения
Участствует в разработке стратегии организации, разрабатывает стратегию управления персоналом	Согласовывают планы по персоналу с планами подразделения
Разрабатывает форматы планов	Отслеживают планы персонала для учета новых потребностей
Анализирует информацию о потребностях в персонале	Обсуждают информацию для планирования со специалистами СУП
Реализует планы управления персоналом после их утверждения	Контролируют реализацию планов развития персонала
<i>2. Анализ работы</i>	
Подготавливает и координирует процедуры анализа работы	Уточняют или помогают уточнять описание работы
Подготавливает функциональные обязанности и квалификационные характеристики	Обеспечивают выполнение функциональных обязанностей и квалификационных характеристик
Пересматривает периодически функциональные обязанности и квалификационные характеристики	Заказывают подготовку нового анализа работы

Продолжение табл. 6.4

1	2
Привлекает внешних и внутренних консультантов	Определяют критерии эффективности работы в соответствии с функциональными обязанностями
<i>3. Подбор персонала</i>	
Прогнозирует потребность в подборе	Предвидят потребность в персонале
Готовит формат информации о наборе	Определяют требования к кандидатам
Планирует и осуществляет процедуру подбора	Помогают в процессе подбора
Контролирует и оценивает эффективность подбора	Отслеживают процедуру подбора
<i>4. Обучение персонала</i>	
Готовит учебные материалы	Предоставляют техническую информацию для обучения
Координирует усилия по обучению	Определяют потребность в обучении
Проводит или организует внешнее обучение	Проводят обучение на рабочем месте
Координирует карьерные планы и деятельность по развитию работников	Прогнозируют будущие потребности в обучении в соответствии с планами развития подразделения и карьерными планами работников
Определяет эффективность обучения	
<i>5. Аттестация</i>	
Разрабатывает систему аттестации и готовит проект пакета документов	Знакомятся с проектами документов и вносят предложения
После получения предложений и замечаний от линейных руководителей готовит итоговый документ	Проходят обучение по проведению аттестации
Разрабатывает план организационно-технических мероприятий и после его утверждения обеспечивает его выполнение	Передают позитивную информацию подчиненным
Обеспечивает обучение и консультирование лиц, проводящих аттестацию	Оценивают деятельность своих подчиненных

1	2
Подготавливает позитивную информацию для сотрудников	Проводят аттестационное интервью
Контролирует корректность проведения аттестации и решает спорные вопросы	Передают в службу персонала результаты аттестации
Собирает и анализирует результаты аттестации, совместно с руководителями разрабатывает план дальнейших действий	Совместно со службой персонала разрабатывают план дальнейших действий по итогам аттестации

6.2. Функциональные взаимосвязи службы управления персоналом с другими подразделениями организации

Все представленные подсистемы взаимодействуют. Функциональное взаимодействие подсистемы маркетинга персонала организации с другими подсистемами управления персоналом представлено в табл. 6.5.

В настоящее время СУП являются функциональными и не участвуют напрямую в управлении основной деятельностью сотрудников организации, а помогают руководителям всех уровней решать вопросы, связанные с наймом, перемещением, увольнением, обучением, социальным обеспечением персонала, и ряд других вопросов. Поэтому оптимальным является сочетание полномочий линейных руководителей организации и специалистов по персоналу на основе их совместной ответственности. В табл. 6.6 в матричном виде представлен фрагмент функциональных взаимосвязей СУП с другими подразделениями организации.

Таблица 6.5

Функциональное взаимодействие подсистемы маркетинга персонала организации с другими подсистемами управления персоналом

Источник и получатель информации	Входящая информация	Исходящая информация
Руководитель службы персонала	Цели и задачи маркетингового исследования. Стратегия управления персоналом. Утверждение распределения полномочий в подсистеме маркетинга персонала. Целевые установки, сроки и формат представления результатов исследования. Утверждение бюджета маркетинговых мероприятий	Результаты исследования персонала и рынка труда, выводы, рекомендации, предложения по корректировке стратегии управления персоналом. Отчеты по использованию бюджета исследования. Сроки и степень исполнения поставленных целей и задач, предложения по расстановке специалистов и распределению полномочий в подсистеме маркетинга персонала
Подсистема подбора персонала	Информация о наиболее востребованных профессионально-квалификационных характеристиках, уровне запрашиваемой кандидатами заработной плате, причинах текучести персонала. Разработка проекта процедуры адаптации персонала, анкеты обратной связи уволившихся работников	Данные по уровню заработной платы на рынке по информации из профильных обзоров. Предложения по пересмотру требований к персоналу в рамках формирования требований к потенциальным кандидатам. Информация по рынку об уровне текущей персонала, методиках анализа и мониторинга показателя. Данные о стоимости услуг по подбору персонала в регионе. Информация о современных требованиях к профильным специальностям организации

1	2	3
Подсистема развития персонала	<p>Результаты деловой оценки персонала, данные о количестве этапов обучения, пройденных дисциплин и прослушанных учебных часов.</p> <p>Информация о наличии кадрового резерва, планах карьеры и наличии претендентов внутри организации на вакантные позиции.</p> <p>Требования, предъявляемые к профильным специальностям в организации</p>	<p>Информация о современных требованиях к профильным специальностям организации.</p> <p>Данные по поставщикам услуг обучения и повышения квалификации.</p> <p>Информация о современных и (или) наиболее востребованных учебных курсах</p>
Подсистема кадрового учета и делопроизводства	<p>Данные о стаже работы, этапах кадровой ротации.</p> <p>Организационная структура, штатное расписание, приказы, распоряжения по теме исследования персонала организации</p>	Информация о структуре персонала организации и его движении
Отдел маркетинга	<p>Методические рекомендации по проведению исследования рынка.</p> <p>Информация о прямых конкурентах, тенденциях на рынке деятельности организации, стратегии развития бизнеса</p>	Анализ рынка труда по основным показателям по труду

1	2	3
Руководители структурных подразделений	Информация о наиболее востребованных и специфических профессионально-квалификационных характеристиках, предложениях по программам обучения. Информация об уровне заработной платы у конкурентов и на профильном рынке. Предложения по системам мотивации	Согласование предложений по изменению условий труда, программам развития персонала, системам мотивации

Источник: Крылов А. Проведение маркетинговых исследований персонала и рынка труда по регламенту // Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом). – 2013. – № 5.

Таблица 6.6

Матрица функциональных взаимосвязей СУП с другими звеньями управления (фрагмент)

Функции СУП	Звенья управления и должностные лица											
	ЮО	СБ	ОДОУ	ФЭО	ОСБО	СУП	ЛСИ	Б	2О	11	РСУП	РО
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. Подбор и расстановка кадров	У					О				...	С	Р
2. Планирование потребности в персонале	П	П	П	П	П	О	П	П	П	...	Р	
3. Документационное оформление приема, перевода, увольнения		С		С		О					С	Р
4. Исследование причин текучести кадров					П	О	П				Р	

Окончание табл. 6.6

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
5. Контроль использования персонала в соответствии с функциональными обязанностями					П	О	У				Р	
6. Создание резервов кадров и обучение						О					Р	
7. Учет личных дел						О		С			Р	
8. Оформление документации для награждений	У			С	У	О			П		С	Р
9. Профессиональное продвижение кадров	П	П	П	П	П	О	П	П	П		С	Р
10. Рассмотрение писем, жалоб, заявлений			П			О					С	Р
11. Мотивация и стимулирование персонала	П	П	П	П	П	О	П	П	П		С	Р
12. Совершенствование методов управления персоналом						О					С	Р
13. Анализ структуры персонала	П	П	П	П	П	О	П	П	П		Р	
14. ... и т.д.												

Условные обозначения:

О – отвечает за выполнение данной функции, организует ее выполнение, подготавливает и формирует необходимые документы (зона ответственности);

П – представляет исходные данные, информацию, необходимые для выполнения данной функции;

У – участвует в выполнении данной функции;

С – согласовывает подготовленный документ по функции;

Р – принимает решение, утверждает, подписывает документ (хозяин процесса).

ЮО – юридический отдел; **СБ** – служба безопасности; **ОДОУ** – отдел документационного обеспечения управления; **ФЭО** – финансово-экономический отдел; **ОСБО** – отдел социально-бытового обеспечения; **СУП** – служба управления персоналом; **ЛСИ** – лаборатория социологических исследований; **Б** – бухгалтерия; **20** – второй отдел; **РСУП** – руководитель службы управления персоналом; **РО** – руководитель организации.

6.3. Построение системы управления персоналом

Наибольший эффект и наиболее высокое качество системы управления персоналом получают в том случае, когда используется вся система методов построения системы управления персоналом в комплексе. Это позволяет взглянуть на объект совершенствования со всех сторон, что помогает избежать просчетов.

Все методы анализа и построения СУП можно классифицировать на пять групп (табл. 6.7):

1) *методы обследования (сбора данных)*: самообследование, интервьюирование, активное наблюдение рабочего дня, моментные наблюдения, анкетирование, изучение документов, функционально-стоимостной анализ;

2) *методы анализа*: системный анализ, экономический анализ, декомпозиция, метод последовательной постановки, сравнений, динамический метод, метод структуризации целей, экспертно-аналитический, нормативный, параме-

трический, моделирование, функционально-стоимостного анализа, главных компонент, балансовый, корреляционный и регрессионный анализ, опытный, матричный;

3) *методы формирования*: системный подход, аналогий, экспертно-аналитический, параметрический, блочный, моделирование, функционально-стоимостного анализа, структуризации целей, опытный, творческих совещаний, коллективного блокнота, контрольных вопросов, 6–5–3, морфологический анализ;

4) *методы обоснования*: аналогий, сравнений, нормативный, экспертно-аналитический, моделирование фактического и желаемого состояния исследуемого объекта, расчет количественных и качественных показателей оценки экономической эффективности предполагаемых вариантов, функционально-стоимостный анализ;

5) *методы внедрения*: обучение, переподготовка и повышение квалификации работников аппарата управления, материальное и моральное стимулирование нововведений, привлечение общественных организаций, функционально-стоимостный анализ.

Таблица 6.7

Методы анализа и построения СУП

Методы	Комментарий
1	2
<i>Методы обследования (сбора данных)</i>	
Самообследование	Проводится по инициативе внешних стейкхолдеров (является необходимым по законодательству) и по инициативе администрации с целью оценки текущего состояния системы для предотвращения кризисных явлений
Метод собеседования (интервью) с работником, выполняющим работу	Применяется для получения информации, необходимой для анализа трудового процесса; дает аналитику и работнику возможность поговорить друг с другом; может проводиться с одним работником, с группой или с начальником, который располагает сведениями о рабочем процессе;

Продолжение табл. 6.7

1	2
	используется обычно стандартный набор вопросов, что позволяет сравнивать ответы; уязвимость метода в том, что информация может быть неточной; полученная в ходе собеседования информация дополняется в дальнейшем данными наблюдений и анкет
Методы активного (прямого) наблюдения	Фотография рабочего дня, хронометраж, метод моментных наблюдений, самофотография, <i>графологические методы</i> определения способностей человека (по его почерку) Цель данного метода – оценить степень соответствия человека предлагаемой должности, выделить группы риска и группы предпочтения Достоинства метода – бесконтактность, оперативность Оцениваемые показатели: способность контролировать свое поведение, возможность адаптации в коллективе, умение руководить подчиненными, исполнительность, настойчивость, аналитическое мышление, психические особенности, способность к нестандартным решениям
Использование анкет	Требует небольших финансовых затрат; является достаточно эффективным для получения большого объема информации за короткий период
Изучение документов	Письменные документы (статистические и текстовые отчеты, научные публикации, статьи, монографии, публикации в периодической печати, прессе, архивные документы, личные документы). Статистические и текстовые отчёты. Достоинство статистических и текстовых отчетов в том, что в них содержится уже готовый, систематизированный материал. При этом в отчетах есть возможность сравнивать показатели за любые отрезки времени. Это позволяет определить динамику и тенденцию развития изучаемого явления.
Функционально-стоимостной анализ (ФСА)	Реализуется подготовительный этап (табл. 6.8)

1	2
<i>Методы анализа</i>	
Системный анализ	Служит методическим средством системного подхода к решению проблем совершенствования системы управления персоналом. Системный подход ориентирует исследователя на раскрытие системы управления персоналом в целом и составляющих ее компонентов
Экономический анализ	Включает оценку динамики основных показателей финансово-хозяйственной деятельности организации, а также позволяет сделать заключение о конкурентоспособности организации
Декомпозиция	Позволяет расчлнить сложные явления на простые. Чем проще элементы, тем полнее проникновение в глубь явления и определение его сущности
Последовательной подстановки	Позволяет изучить влияние на формирование системы управления персоналом каждого фактора из тех, под воздействием которых сложилось ее состояние в отдельности, исключая действия других факторов (факторы ранжируют и отбирают наиболее существенные)
Динамический	Предусматривает расположение данных в динамическом ряду и исключение из него случайных отклонений. Тогда отражаются устойчивые тенденции. Этот метод используется при исследовании количественных показателей, характеризующих систему управления персоналом
Параметрический	Задача этого метода – установление функциональных зависимостей между параметрами элементов производственной системы и системы управления персоналом для выявления степени их соответствия
Структуризации целей	Предусматривает количественное и качественное обоснование целей организации в целом и целей системы управления персоналом с точки зрения их соответствия целям организации
Балансовый метод	Позволяет произвести балансовые сопоставления, увязки

Продолжение табл. 6.7

1	2
Морфологический анализ	Идея этого метода заключается в том, чтобы сложную задачу разбить на мелкие подзадачи, которые легче решать по отдельности. При этом предполагается, что решение сложной задачи складывается из решений подзадач
Моделирование	Установление линейной зависимости и тесноты связи между параметрами (численностью персонала и влияющими на нее факторами)
Опытный (эмпирический)	Базируется на опыте предшествующего периода данной системы управления персоналом и опыте другой аналогичной системы
Метод главных компонент	Позволяет отразить в одном показателе (компоненте) свойства десятков показателей
Корреляционный и регрессионный анализ	Это статистический метод, позволяющий установить линейную зависимость и тесноту связи между исследуемыми параметрами (численностью персонала и влияющими на нее факторами)
Матричный	<p>Позволяет свести воедино – интегрировать и агрегировать – частные показатели таким образом, чтобы результаты работы измерить одним числом. Позволяет логично и объективно перераспределять поощрение между структурными подразделениями и внутри них на основе измеренного результата.</p> <p>Помимо точности и объективности, одним из преимуществ метода является возможность учета традиций предприятия в оценке результатов и распределении поощрений.</p> <p>Достаточно легко поддается автоматизации, что позволяет применять его как на небольших, так и на крупных предприятиях</p>
Функционально-стоимостного анализа (ФСА)	Позволяет выбрать такой вариант построения системы управления персоналом или выполнения той или иной функции управления персоналом, который требует наименьших затрат и является наиболее эффективным с точки зрения конечных результатов (см. табл. 6.8, этапы ФСА)

1	2
<i>Методы формирования системы управления персоналом</i>	
Системный подход	Означает рассмотрение объекта и предмета исследования одновременно и как особой системы, и как элемента более общей системы. Ориентирует исследователя на раскрытие системы управления в целом и составляющих ее компонентов: целей, функций, организационной структуры, кадров, технических средств управления, информации, методов управления, технологии управления, управленческих решений
Аналогии	Основан на применении организационных форм, которые оправдали себя в функционирующих системах управления персоналом со сходными экономико-организационными характеристиками по отношению к рассматриваемой системе. Сущность метода аналогий заключается в разработке типовых решений (например, типовой оргструктуры управления персоналом) и определении границ и условий их применения
Экспертно-аналитический	Используется, как правило, в качестве одного из этапов многошаговой экспертизы и направлен на выявление путей совершенствования управления персоналом, оценку результатов произведенного анализа и установление причин недостатков. Этот метод заключается в следующем: формируется группа высококвалифицированных специалистов по управлению персоналом; разрабатывается система унифицированного представления мнений экспертов (формы систематизации и др.); на основании полученных данных делаются обобщенные выводы и заключения
Параметрический	Предполагает выявление степени взаимозависимости и соответствия друг другу параметров производственной системы и системы управления персоналом
Блочный	Подразумевает увязку типовых блочных решений с оригинальными организационными решениями в единую организационную систему управления персоналом

Продолжение табл. 6.7

1	2
Моделирования	Применяются методы декомпозиционного моделирования, а также построение экономико-математических моделей
Функционально-стоимостного анализа	Позволяет выявить лишние или дублирующие функции управления, функции, которые по тем или иным причинам не выполняются, определить степень централизации и децентрализации функций управления персоналом и т. п. (см. табл. 6.8, этапы ФСА)
Творческих совещаний	Предполагает коллективное обсуждение направлений развития системы управления персоналом группой специалистов и руководителей
Коллективного блокнота («банк идей»)	Позволяет сочетать независимое выдвижение идей каждым экспертом с последующей их коллективной оценкой на совещании по поиску путей совершенствования системы управления персоналом
Контрольных вопросов	Заключается в активизации творческого поиска решения задачи совершенствования системы управления персоналом с помощью заранее подготовленного списка наводящих вопросов. Форма вопросов должна быть такой, чтобы в них имелась «подсказка» о том, что и как следует сделать для решения задачи
6–5–3	Предназначен для систематизации процесса нахождения идей по развитию системы управления персоналом. Суть этого метода заключается в том, что каждый из шести членов экспертной группы пишет на отдельном листе бумаги по три идеи и передает их остальным членам группам, которые, в свою очередь, на основе уже предложенных вариантов пишут еще по три идеи, и т. д. По окончании этой процедуры на каждом из шести листов будет записано по 18 вариантов решений, а всего будет 108 вариантов

1	2
Морфологический анализ	Средство изучения всевозможных комбинаций вариантов организационных решений, предлагаемых для осуществления отдельных функций управления персоналом. Идея метода заключается в том, чтобы сложную задачу разбить на мелкие подзадачи, которые легче решать по отдельности. При этом предполагается, что решение сложной задачи складывается из решений подзадач
<i>Методы обоснования</i>	
Аналогий	Заключается в применении организационных форм, которые оправдали себя в функционирующих системах управления персоналом со сходными экономико-организационными характеристиками по отношению к рассматриваемой системе. Сущность метода аналогий заключается в разработке типовых решений (например, типовой оргструктуры управления персоналом) и определении границ и условий их применения
Сравнений	Позволяет сравнить существующую систему управления персоналом с подобной системой передовой организации, с нормативным состоянием или состоянием в прошлом периоде. Следует учитывать, что сравнение дает положительный результат при условии сопоставимости систем, их однородности
Нормативный	Предусматривает применение системы нормативов, которые определяют: состав и содержание функций по управлению персоналом; численность работников по функциям; тип ОСУ; критерии построения структуры аппарата управления организации в целом и системы управления персоналом (норма управляемости, степень централизации функций, количество ступеней управления, звеньев, размеры подразделений, порядок подчиненности и взаимосвязи подразделений); разделение и кооперацию труда руководителей и специалистов управления персоналом организации

Продолжение табл. 6.7

1	2
Экспертно-аналитический	Основывается на привлечении высококвалифицированных специалистов по управлению персоналом, управленческого персонала организации к процессу совершенствования
Блочный	<p>Типизация подсистем линейно-функциональных и программно-целевых структур.</p> <p>Типовые блочные решения увязываются вместе с оригинальными организационными решениями в единой организационной системе управления персоналом.</p> <p>Блочный метод ускоряет процесс формирования новой системы управления персоналом и повышает эффективность функционирования системы с наименьшими затратами</p>
Моделирование фактического и желаемого состояния исследуемого объекта	Установление линейной зависимости и тесноты связи между параметрами (численностью персонала и влияющими на нее факторами)
Расчет количественных и качественных показателей оценки экономической эффективности предлагаемых вариантов	<p>Количественные показатели могут быть следующими:</p> <p>оптимизация численности персонала и фонда оплаты труда за счет четкого предоставления о фактической загрузке сотрудника и отсутствия дублирования функций; возможность перевода части функционала в регионы, внешним исполнителям (фриланс, аутсорсинг);</p> <p>повышение производительности труда, сокращение времени на выполнение рутинных бизнес-процессов. Увеличение продолжительности рабочего дня за счет возможности работать сверхурочно (дома, в командировке и т.д.);</p> <p>сокращение затрат на телефонные переговоры и другие средства связи за счет использования корпоративной системы обмена сообщениями и организации электронных совещаний;</p> <p>сокращение сроков и повышение качества обслуживания клиентов.</p>

1	2
	<p>Качественные показатели могут характеризовать следующие результаты деятельности:</p> <ul style="list-style-type: none"> улучшение исполнительской дисциплины с помощью своевременного выполнения задач и поручений; повышение уровня управляемости компанией за счет оперативного доступа к необходимой информации; повышение эффективности коммуникаций сотрудников; защита интеллектуальной собственности компании. Единый депозитарий всех рабочих документов, файлов, списков. Хранение истории изменений по ним; формирование благоприятного психологического климата в компании за счет слаженного взаимодействия сотрудников. <p>Единая точка сбора и обработки информации, заявок, запросов. Коллективная и личная ответственность</p>
<p>Функционально-стоимостный анализ (ФСА)</p>	<p>Позволяет выбрать такой вариант построения системы управления персоналом или выполнения той или иной функции управления персоналом, который требует наименьших затрат. Этот метод является наиболее эффективным с точки зрения конечных результатов (см. табл. 6.8, этап 7)</p>
<i>Методы внедрения</i>	
<p>Обучение, переподготовка и повышение квалификации работников аппарата управления</p>	<p>Применяются два вида обучения: «сохраняющие» – это усвоение фиксированных взглядов, методов и правил для того, чтобы действовать в известных и повторяющихся ситуациях; «инновационное обучение» направлено на подготовку организации в новых условиях</p>
<p>Материальное и моральное стимулирование нововведений</p>	<p>Система материального и морального стимулирования должна быть связана с успешностью освоения новых требований для персонала</p>

1	2
Привлечение общественных организаций	Необходимо разработать целую программу PR-сопровождения внедрения новой системы управления персоналом. Требуется привлечение квалифицированных маркетологов
Функционально-стоимостного анализа	Проводится социально-психологическая, профессиональная, материально-техническая подготовка к внедрению. Разрабатывается система материального и морального стимулирования внедрения проекта, осуществляются обучение, переподготовка и повышение квалификации персонала, дается оценка экономической эффективности его реализации

Функционально-стоимостной анализ (ФСА) системы управления персоналом как универсальный метод позволяет при его проведении применять систему методов. ФСА включает ряд последовательных этапов (табл. 6.8).

Таблица 6.8

Этапы функционально-стоимостного анализа

Этап	Комментарий
1	2
Подготовительный	Проводится комплексное обследование состояния производства и управления организацией; осуществляется выбор объекта ФСА; определяются конкретные задачи проведения анализа; составляются рабочий план и приказ о проведении ФСА; используются методы: самообследования, интервьюирования, фотографии рабочего дня, анкетирования и т. п.
Информационный	Осуществляются сбор, систематизация и изучение сведений, характеризующих систему управления персоналом или отдельные ее подсистемы, а также данные по аналогичным системам, передовому опыту совершенствования управления. Здесь используются те же методы, что и на подготовительном этапе

1	2
Аналитический	Является наиболее трудоемким. На нем осуществляются формулировка, анализ и классификация функций, их декомпозиция, анализ функциональных взаимосвязей между подразделениями аппарата управления, рассчитываются затраты на выполнение и уровень качества функций. Здесь определяются степень значимости функций и причины их несоответствия уровню затрат и качеству осуществления функций. Выявляются излишние, вредные, несвойственные, дублируемые функции. Формулируются задачи по поиску идей и путей совершенствования системы управления персоналом. На данном этапе используются методы анализа
Творческий	Осуществляются выдвижение идей и способов выполнения функций управления, формулирование на их основе вариантов реализации функций, предварительная оценка и отбор наиболее целесообразных и реальных из них. С целью нахождения возможно большего количества вариантов путей совершенствования системы управления персоналом рекомендуется использовать следующие методы: творческие совещания, коллективный блокнот, контрольные вопросы, морфологический анализ и др. Выбор методов поиска идей осуществляется исходя из особенностей объекта анализа и конкретных ситуаций, сложившихся в процессе выполнения функций управления
Исследовательский	Производятся подробное описание каждого отобранного варианта, их сравнительная организационно-экономическая оценка и отбор наиболее рациональных из них для реализации. На данном этапе разрабатывается проект системы управления персоналом со всеми необходимыми обоснованиями. Проект может охватывать всю систему управления персоналом или отдельную подсистему, подразделение. От характера объекта проектирования зависят трудоемкость и длительность разработки проекта

1	2
Рекомендательный	Осуществляются анализ и утверждение проекта системы управления персоналом, разработанного с использованием ФСА, и принимается решение о порядке его внедрения. Составляется и утверждается план-график внедрения рекомендаций ФСА
Внедренческий	Проводится социально-психологическая, профессиональная, материально-техническая подготовка к внедрению. Разрабатывается система материального и морального стимулирования внедрения проекта, осуществляются обучение, переподготовка и повышение квалификации персонала, дается оценка экономической эффективности его реализации

Вопросы для самопроверки

1. Кто выполняет функции управления персоналом в подсистеме линейного руководства?

2. Кто выполняет функции управления в подсистеме функционального руководства?

3. Какие функции реализуются в подсистеме планирования и маркетинга?

4. Какие функции реализуются в подсистеме трудовых отношений?

5. Распределение работ при выполнении основных функций между службой управления персоналом (функциональной подсистемой) и линейными руководителями (подсистемой линейного руководства) в системе управления персоналом организации.

6. Управление персоналом организации предусматривает информационное, техническое, нормативно-методическое, правовое и делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом. Раскройте содержание этих видов обеспечения.

7. СУП в качестве штабного отдела структурно подчинена общему руководству организации. Графически отобразите это подчинение.

8. Представьте макет матрицы функциональных взаимосвязей СУП с другими звеньями управления.

9. Сущность метода формирования структур управления персоналом – «6–5–3».

10. Сущность метода формирования структур управления персоналом – «Функционально-стоимостный анализ (ФСА)».

Задания для практических занятий и самостоятельной работы

Задание 1. Изучите мнение руководителя службы управления человеческими ресурсами и ответьте на вопросы.

Как измерить креативность

Юлия Эстерлис. На самом деле определить креативность человека на собеседовании достаточно сложно. Когда мы набираем людей в отдел маркетинга, оцениваем реализованные проекты, какие-то начинания – в этом случае, в общем-то, все лежит на поверхности. Процесс отбора продавцов в розничную сеть, а сейчас появилась возможность именно отбирать, а не принимать на работу всех, мы пытаемся разнообразить такими элементами, как тестовые продажи, позволяющие оценить, как человек презентует продукцию, даже если он никогда раньше не сталкивался с этой категорией товаров. Что касается офисных работников, то здесь достаточно сложно разглядеть креативность на собеседовании. Но существует испытательный срок. Обычно все-таки в первые три месяца человек старается выложиться по полной программе, чтобы как-то себя зарекомендовать, поэтому многое видно уже в течение этого времени работы.

Одно из отличительных качеств профессионального и эффективного управленца – гибкость. Рынок неоднородный, и человек должен уметь не только самостоятельно подстраиваться под ситуации и условия, которые ему диктуются, но и грамотно доносить получаемую информацию до подчиненных. Они тоже не всегда способны по одному взгляду или неоднозначному действию руководителя понять, что, собственно, происходит. Еще важно настраивать коллектив, воспитывать лояльность.

Вопросы

1. Как вы понимаете термин «креативность»? Какого человека можно назвать креативным?
2. Насколько взаимосвязаны такие понятия, как «гибкость», «лояльность», «креативность»?
3. Сколько креативных людей должно быть в отделе продаж? Финансовом отделе? Бухгалтерии?
4. Насколько должен быть креативен специалист кредитного отдела коммерческого банка? В чем должна проявляться его креативность?
5. Можно ли развить в личности креативные качества?

Задание 2. Изучите ситуацию и ответьте на вопросы.

«Пеккантная» история

«С дорогим Пекка я познакомился в 1997 г. Мой большой шеф направил меня на встречу с потенциальным клиентом, характеризуя его как исключительно приятного товарища, каковым он и оказался в действительности. Мы быстро нашли общие темы для беседы и не только в области менеджмента – общечеловеческие ценности наряду с охотой и рыбалкой были постоянными нашими спутниками. В общем, был налажен хороший контакт, результатом которого стало большое число проектов, заказанных компанией дорогого Пекки. Пекка благосклонно относился ко всему бреду, который мы, как консультанты, для него придумыва-

ли. Никогда не противился и всегда спокойно подписывал выставленные инвойсы на сотни тысяч долларов. Иногда просил уточнить количество выпитого пива в расходной части. В результате были приняты судьбоносные решения о приобретении крупных активов в России.

В 2002 г., не без участия дорогого Пекки, с которым мы к тому времени испытывали взаимную симпатию, мне сделали предложение о работе. При этом было сказано:

– Георгий, нам нужен человек, который поможет нам потратить 250 млн евро.

– Человек, который вам нужен – это я, – таков был мой ответ.

Зашел разговор о компенсациях, и мне было предложено значительно больше того, на что я рассчитывал. Вопрос решился, и я был принят на службу.

Каково же было мое искреннее изумление, когда во время первого совещания на мою попытку выступить по обсуждаемому вопросу, Пекка, оказавшийся в итоге моим начальником, сделал мне знак заткнуться и буркнул что-то вроде:

– Товарищ, помолчи, пока я не высказался.

Затем, в приватной беседе в перерыве, добавил, что мое мнение от мнения вышестоящего начальника отличаться не должно.

Для меня это стало почти шоком, поскольку Пекку за авторитета в управлении я никогда не считал, да, пожалуй, он таким и не был. Пекка активно платил деньги, слушал мое мнение, кивал головой, соглашался, менял план своих действий, пока я был внешним консультантом. И все первичные разговоры о его ожиданиях моей управленческой мудрости оказались только разговорами, а фактические ожидания свелись к простому положению: поддерживай мудрые решения руководства или, попросту говоря, «я начальник – ты дурак».

Вопросы

1. Разделяете ли вы поведение Пекки?
2. Пекка оказался мудрым управленцем?

3. Должен ли Георгий быть лоялен к поведению своего руководителя?

4. Какую линию поведения он должен избрать в дальнейшем?

5. Как можно подготовиться к подобным поворотам в отношениях с руководителем?

Задание 3. Изучите ситуацию и ответьте на вопросы.

Метод подбора сотрудников Старика Стариковича

Дело происходило достаточно давно в маленьком филиале крупной международной консалтинговой компании, и пальцев одной руки хватит, чтобы пересчитать всех сотрудников.

Главный действующий персонаж ныне велик и могуч, назовем его Старик, в то время был руководителем филиала. Старик в основном специализировался на вредных для граждан продуктах – пиве, алкоголе, сигаретах, а я был ближе к полезным – молоко, хлеб, конфеты. В какой-то момент мы остались со Стариком вдвоем с дорогим бизнесом. У нас не было ни секретаря, ни консультантов, никого, кто мог бы облечь наши мудрые идеи в подобающую форму. Принимаем решение, что нам нужно срочно послать подальше все агентства по подбору – это решение далось нам достаточно легко – и начать самим искать. Старик садится со своей толстой разлохмаченной записной книжкой и начинает обзывать всех знакомых и малознакомых. Он доходит до некой Юли и говорит:

- Вы нас помните по такой-то компании?
- Да, помню.
- Я сейчас работаю в другой компании и хотел предложить Вам работу.
- Да я работаю секретарем в госучреждении. Делаю полезное дело.
- А сколько Вы зарабатываете?

Называется сумма, которая была вовсе не плохой по тем временам.

Старик, не моргнув глазом, говорит:

– Юля, если Вы перейдете работать к нам, мы Вам положим в два раза больше... для начала.

Долгая пауза, после которой Юля дрожащим голосом спрашивает:

– Старик Старинович, за эти деньги я должна быть Вашим личным секретарем?

– Нет, – отвечает Старик, не моргнув глазом. – Мы работаем командой...

Вопросы

1. Почему герои сюжета отказались от услуг агентств по подбору персонала?

2. Что самое ценное на ваш взгляд в удивительном методе Стариčka?

3. Почему Старик предложил Юле большую заработную плату?

4. Чем работа офис–менеджера отличается от работы личного секретаря, секретаря-референта?

5. Какую роль в команде Старика будет выполнять Юля?

Задание 4. Изучите ситуацию и ответьте на вопросы.

На дворе стоял «неласковый кризисный май»

Реалии иностранных компаний, работающих в России, зачастую отличаются в более приятную для работника сторону. Из международной компании во многих случаях приятней быть уволенным, чем продолжать в ней работать, – настолько хороши бывают парашюты.

При очередной реорганизации компании, в которой Федор проработал пять лет, его переместили по горизонтали, предложив почетную, хорошо оплачиваемую должность с размытыми полномочиями и ответственностью. Федор, как человек ответственный и конкретный, стал надоедать великим руководителям с простым вопросом о своих новых

обязанностях. Поскольку руководство понимало, что ответить на этот вопрос адекватно не может, изменить общую, принятую головной компанией структуру не в силах, а Федор со своей любознательностью от них не отстанет, решило, что лучше с ним распрощаться.

Контракт был составлен в соответствии с российским законодательством и не предполагал никаких парашютов. Но потенциальный скандал таким компаниям не нужен, и они предпочитают разойтись полюбовно, что предполагает выплату компанией отступных.

Когда Федор пришел на встречу с великим боссом, тот с ходу спросил:

– Как ты смотришь на то, чтобы мы тебе дали годовую зарплату, и ты спокойно ушел из компании?

Федор сразу согласился, что стало неожиданностью для ожидавшего торга великого босса. Дальше, в полном соответствии с научными рекомендациями по управлению персоналом и о том, как с ним следует расставаться, великий произнес дежурную фразу:

– А теперь дай мне совет, как дальше развивать нашу структуру.

– Интересно, раньше Вы меня не слушали, а теперь и подавно – что со мной разговаривать...

– Нет, нет, это как последняя воля, почти предсмертное пожелание – скажи, я все выслушаю и учту.

Федор выдал ритуальный спич с набором рекомендаций, который, естественно, никто не воплотил. И в завершение беседы босс задал мучавший его все это время вопрос:

– А почему ты согласился на наше предложение?

Федор ответил:

– Стоит пароход у причала. Нигде ни души. И тут старая седая крыса подбегает к борту, задумчиво смотрит на берег и думает: прыгать или нет? А тут ты на причале со своим годовым окладом. Я и прыгнул.

Вопросы

1. Почему в большинстве российских организаций увольнение сотрудников происходит по-другому?

2. Опишите процедуру увольнения сотрудников организации по инициативе администрации в соответствии с действующим законодательством России.

3. Какие компенсации полагаются увольняемым сотрудникам?

4. Почему «великий босс» попросил выступить Федора с последним словом?

5. Почему рекомендации Федора не были воплощены в жизнь?

Задание 5. Напишите эссе на тему «Моя карьера HR-менеджера».

Задание 6. Заполните пропуски буквами, которые соответствуют правильным ответам.

А – достижение	Л – специфической культуры
Б – самостоятельность	М – перспективные
В – объективно необходимой	Н – согласованного
Г – профессиональной деятельности	О – делегированными
Д – преобразованию	
Е – изначальном убеждении	П – систему наблюдения
Ж – совокупность отношений	Р – объективно
	С – конечное
З – управляющие	Т – линейные звенья
И – функциональные	У – измеримые
К – двойного	Ф – ориентация

1. Менеджмент – область знаний и 1..., направленных на формирование и обеспечение достижения целей организации, путем рационального использования имеющихся ресурсов. Основная цель менеджера – обеспечение гармонии в развитии организации, т.е. 2... и эффективного функционирования всех внешних и внутренних факторов организации.

2. Организация – это группа людей, деятельность которых направлена на 3... общей цели или целей. Любой организации для достижения намеченных целей необходимы ресурсы, подлежащие 4... в процессе производственной деятельности.

3. Менеджеры – это профессиональные 5..., специально обученные и тренированные.

4. Американская модель управления – суть ее заключается в 7..., что успех организации зависит от факторов, лежащих в ее границах.

5. Японская модель управления – модель является результатом 8... и экономической системы, оценивается специалистами как обеспечивающие наибольшую гармонию и мобильность организации так необходимую в современном мире.

6. Управление – является деятельностью 9... для нормального функционирования и развития производства. Наука об управлении изучает всю 10... возник между системами и внутри системы при этой конкретной материализацией этих отношений управления является содержание управленческой деятельности.

7. Главное в менеджменте – ставить конкретные цели, долгосрочные (до 5 лет и дальше), 11... (до 5 лет), текущие (год, квартал, месяц).

8. Под функцией управления понимается специализированный вид управленческой деятельности 12... необходимой для выполнения задач системы управления, многообразие задач вызывает многообразие функций управления, поэтому их нужно классифицировать. Мотивация заключается в том, чтобы персонал фирмы выполнял работу в соответствии с 13... ему правами и обязанностями. Контроль – это процесс обеспечения достижения организацией своих целей, он представляет собой 14... и проверки соответствия процесса функционирования управляемой подсистемы принятым решением, а также выработки определенных действий.

9. Цель – это 15... состояние, желаемый результат, которого стремится добиться любая организация.

Цели обладают рядом характеристик:

- конкретные и 16....;
- 17... целей во времени;
- достижение цели;
- взаимоподдерживающие цели.

10. Матричная структура представляет собой эффективный тип организационной структуры управления, построенный на принципе 18... подчинения исполнителей... Линейно-функциональная структура обеспечивает такое разделение управленческого труда, при котором 19.... управления призваны командовать, а 20... – консультировать, помогать в разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов и т.д.

Задание 7. *Практические задания и вопросы для обсуждения.*

1. Опишите организационную структуру организации. Свое описание сопроводите схемами.

2. Если один из ваших сотрудников превышает свои полномочия, что вы, эффективный менеджер, сделаете для исправления ситуации?

3. Проведите самоконтроль вашего времени (по статьям затрат времени) и проанализируйте его результаты. Дайте рекомендации по улучшению структуры.

4. Имеется ли связь между сокращением управленческого аппарата организации и совершенствованием организационной структуры?

5. «Больше ответственность перекладывать не на кого». Каковы следствия этого утверждения для руководителей низшего, среднего и высшего звена?

Задание 8. *Изучите управленческую ситуацию и аргументированно предложите свое решение.*

Применение тренингов персонала

В одном из крупных супермаркетов руководство организовало тренинг персонала, занятого непосредственной работой с покупателями. При этом основное внимание было обращено на обучение:

- умению взаимодействовать с разными типами клиентов;
- умению вести себя с клиентом в конфликтной ситуации;
- умению понимать, чего ждет клиент от персонала супермаркета;
- стандартам качественного обслуживания покупателей;
- навыкам выстраивания отношений с клиентом.

Руководство посчитало, что оно потратило средства на обучение персонала, приглашенные специалисты обучили работников необходимым навыкам и умению и на этом его функции выполнены.

Вопросы

1. Правильно ли, по вашему мнению, была составлена программа тренинга для персонала супермаркета?
2. Одинаково ли отношение к проведенному тренингу со стороны руководства супермаркета и персонала?

Задание 9. Изучите систему мероприятий по повышению эффективности деятельности организации. Проанализируйте ее и ответьте на вопросы.

Система мероприятий по повышению эффективности деятельности организации

1. Определение специфических перспектив организации, исходя из потребностей общества.
2. Определение специфических потребностей людей в организации. Таковыми обычно являются самоуважение, признание и возможность мыслить и действовать; эти сведения основываются на продолжительных наблюдениях, проводившихся на протяжении последних 10 лет.

3. Формирование команды для работы, акцентируя ее внимание на процессе планирования, цель которого – определить, где организация хочет оказаться через 5 лет.

4. Определение стратегической цели, анализ внешних условий, выявление своих сильных и слабых сторон и создание предпосылок для достижения цели. Таким образом получается зафиксированное на бумаге руководство к действию, или письменный план действия.

5. Определение этапов достижения целей, отдельных лиц и групп, постановки ключевых задач на предстоящие 5 лет.

6. Определение целей на четвертом, третьем, втором и первом годах работы.

7. Если планируемые достижения следующего года не соответствуют сегодняшним реалиям, организация должна заново установить, что можно сделать на следующий год, и пересмотреть план вплоть до пятого года, и отыскивая компромиссные решения на каждом из этапов.

8. Необходимо определить стратегию для достижения поставленных целей. Каждому члену организации должна быть предоставлена возможность внести свой вклад в разработку этой стратегии.

9. Этот план или проект представляют в высшее звено управления или в группу, которой подотчетно руководство. Очень важно до начала выполнения задания согласовать цели и средства их достижения.

10. После того, как общий пятилетний план и стратегия согласованы, начинается их исполнение.

11. Создаются детальные планы мероприятий и действий, при этом особое внимание уделяется разбивке каждого ключевого участка; на определенных работников возлагается ответственность за завершение того или иного этапа и четко очерчивается круг обязанностей.

12. Необходимо установить порядок отчетности и выделять успехи и неудачи, чтобы можно было проследить за выполнением каждого этапа работ, от отдельного мероприятия до долгосрочной программы.

13. Все работники должны иметь возможность сигнализировать об отклонении от плана, требующем немедленных действий для возвращения на заданный курс.

14. Должна быть разработана система внутренних и внешних вознаграждений, которые поддержат организацию на ее пути к поставленной цели.

Вопросы

1. В чем предлагаемая схема соответствует условиям современной российской экономики; в чем она ей чужда?

2. Что, по вашему мнению, следовало бы добавить в перечень действий, чтобы сделать их более эффективными?

3. В какой мере, если бы вы были менеджер по персоналу, вы приняли предлагаемую систему за основу?

Задание 10. Первичным элементом структуры управления является служебная должность. Формирование системы должностей зависит от объема, состава, характера функций, выполняемых в данной организации, от сложившихся разделения и кооперации труда управленческих работников. На основе представленной ниже информации составьте матрицу функционального взаимодействия отдела управления персоналом (заместитель директора по управлению персоналом, менеджер по персоналу).

1. Функции заместителя директора по управлению персоналом организации

Утверждает:

- штатные расписания служб и структурных подразделений;
- положения по оплате труда;
- графики работы подразделений организации;
- заявки на выпускников вузов, техникумов и других учебных заведений;

– заявки на обучение, составленные отделом обучения кадров с учетом предложений структурных подразделений организации; учебные программы по обучению кадров, графики проведения обучения;

– графики проверки знаний руководителей и специалистов, экзаменационные билеты для проверки знаний руководителей и специалистов;

– положение по оценке деятельности сотрудников;

– инструкции по технике безопасности, разработанные отделом охраны труда и техники безопасности;

– акты о расследовании несчастных случаев;

– сметы расходов отделов службы управления персоналом;

– должностные инструкции персонала кадровой службы;

– графики очередности отпусков работников кадровой службы.

Подписывает:

– приказы о назначении, перемещении и увольнении руководителей и специалистов, кроме директоров филиалов и заместителей директоров организации;

– приказы об увольнении за нарушение трудовой и производственной дисциплины по статьям, предусмотренным Трудовым кодексом РФ;

– приказы о назначении пособий женщинам, имеющим детей в возрасте до 3 лет, в пределах утвержденных смет; документацию на выплату ежемесячного пособия неработающим матерям при воспитании детей в возрасте от рождения до 6 лет, а также семьям, имеющим детей в возрасте до 16 лет;

– приказы о материальном поощрении юбиляров в пределах утвержденных смет;

– приказы о предоставлении отпусков с сохранением (и без сохранения) заработной платы;

– документацию при оформлении пенсий, приказы о выделении единовременного вознаграждения при выходе на пенсию;

– приказы об обучении работников организации, подготовленные отделом обучения; приказы об организации практического обучения студентов вузов, учащихся техникумов и ПТУ, подготовленные отделом обучения; договоры с ин-

ститутами повышения квалификации, учебными комбинатами, высшими и средними учебными заведениями и другими обучающими организациями в пределах утвержденных смет;

- приказы о присвоении квалификационных разрядов, подготовленные отделом обучения на основании протоколов квалификационных комиссий;

- договоры с научно-исследовательскими институтами и организациями на проведение научных исследований;

- приказы о сокращении штатов, согласованные с соответствующими службами и подразделениями;

- положение об оплате труда руководителей, специалистов и служащих службы управления персоналом; расчетные ведомости социального страхования, справки, относящиеся к заработной плате и социальному страхованию;

- исходящую служебную корреспонденцию и телеграммы; статистические отчеты и различные справки, исходящие из службы; заявки на приобретение наглядных пособий, методической, информационной литературы, технических средств по охране труда;

- договоры о санитарной обработке подразделений организации; комплексный план улучшения условий охраны труда и санаторно-оздоровительных мероприятий;

- другие приказы, подготовленные отделами службы управления персоналом, относящиеся к их компетенции.

Согласовывает:

- ***с директором*** – назначение директоров филиалов и заместителей директоров, организацию обучения и стажировки работников за границей, сроки и программы обучения руководителей высшего уровня;

- ***с заместителем директора по экономическим вопросам*** – сметы доходов и расходов, использование средств фонда потребления, заключение договоров и использование денежных средств;

- ***с заместителем директора по коммерческим вопросам*** – обеспечение службы управления персоналом оргтехникой;

- ***с директорами филиалов*** – мероприятия по коллективному договору, штатные расписания, планы перспектив-

ного развития численности сотрудников и уровня оплаты труда, структурные изменения.

Функции менеджера по персоналу

Должен обладать знаниями в области управления персоналом в организационном, управленческом, правовом, учетно-документационном, педагогическом, социально-бытовом, психологическом, социологическом аспектах, которые позволяют ему осуществлять весь цикл работ с персоналом, начиная с изучения рынка труда и найма на работу и заканчивая уходом на пенсию и увольнением. Он должен быть готов выполнять следующие ***функции***:

- разрабатывать стратегию управления персоналом;
- разрабатывать кадровую политику и планировать кадровую работу;
- анализировать кадровый потенциал, прогнозировать и определять потребности в рабочих кадрах и специалистах, проводить маркетинг персонала;
- поддерживать деловые связи со службами занятости и организациями по рекрутингу персонала;
- комплектовать руководящими, рабочими кадрами и специалистами организацию с учетом перспектив ее развития;
- планировать, организовывать и контролировать подготовку, переподготовку и повышение квалификации рабочих, специалистов и руководителей;
- оценивать профессиональные, деловые и личностные качества работников в целях рационального их использования;
- создавать условия для наиболее полного использования и планомерного роста работников, планировать карьеру и служебно-профессиональное продвижение персонала;
- участвовать в разработке организационной структуры, штатного расписания организации и предложений по подбору и расстановке специалистов;
- организовывать учет и движение персонала;
- изучать причины текучести персонала и разрабатывать меры по ее снижению;
- управлять занятостью персонала;
- оформлять прием, перевод и увольнение работников;

- заниматься мотивацией и стимулированием труда работников;
- участвовать в разработке и внедрении планов социального развития организации;
- работать по профориентации;
- формировать трудовой коллектив организации (групповые и межличностные взаимоотношения, морально-психологический климат, единство методов и умений в достижении конечной цели, личная и коллективная заинтересованность).

Задание 11. *Ознакомьтесь с содержанием должностных инструкций сотрудников кадровых служб (прил. Г).*

Вопросы

1. Из каких разделов должна состоять должностная инструкция?
2. Какие нормативно-правовые акты регламентируют требования к оформлению и составлению должностной инструкции?
3. Основные функциональные обязанности менеджера по персоналу.
4. Основные права сотрудников кадровых служб.
5. Ответственность специалиста кадровой службы.
6. Какие показатели характеризуют качество работы службы управления персоналом?

Задание 12. *Прочитайте текст и ответьте на вопросы.*

Развитие компетенций

Ключевым моментом управления персоналом в швейцарских учебных заведениях является так называемое «продолженное образование учителей». Преподаватели учебных заведений обязаны постоянно заниматься совершенствованием профессиональных компетенций. Посещая учебные

заведения Швейцарии в г. Цюрихе и в г. Люцерне, мы обратили внимание на рабочие места преподавателей. Каждый преподаватель имеет отдельный рабочий стол, компьютер, личную библиотеку, также доступ к фундаментальной и учебно-методической литературе в сфере своих компетенций, к правовым базам и базам данных, к ведущим международным периодическим изданиям. Учебные площадки и бизнес-инкубаторы оснащены современным мультимедийным оборудованием, информационными технологиями.

Рабочая нагрузка швейцарского преподавателя по сравнению с российским преподавателем низкая. Всего 8–10 часов в неделю! Остальное время преподаватели швейцарского вуза должны заниматься развитием профессиональных компетенций. В учебных заведениях Швейцарии ведется усиленная работа по профессиональному развитию всех преподавателей в соответствии с их интересами и программой развития самого учебного учреждения. Для швейцарского образования характерны активное взаимодействие школ с вузами и другими учреждениями повышения квалификации преподавателей, органами власти, представителями общественности; разнообразие форм повышения квалификации; организационная поддержка учителей в повышении квалификации; применение дистанционного обучения как альтернативной, но очень распространенной формы подготовки и переподготовки педагогов.

Источник: Подойницына И., Михайлова А. Швейцарские технологии управления персоналом // Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом). – 2012. – № 7, 8.

Вопросы

1. Оцените уровень обеспеченности рабочего места преподавателя вашего вуза.
2. В какой степени загруженность преподавателя (учебная нагрузка) влияет на качество преподавания?
3. Участвовали ли вы в оценке качества преподавания? Насколько объективна такая оценка?

Задание 13. Прочитайте текст и ответьте на вопросы.

Интегрированные системы управления персоналом

Требование сегодняшнего времени – создание системы управления персоналом, обеспечивающей деятельность структур и персонала в интегрированной информационной среде вуза. Цель системы управления персоналом – это способствование достижению целей университета путем обеспечения его необходимыми кадрами и эффективного использования их квалификации, опыта, мастерства, работоспособности, творческого потенциала. Очевидно, что сегодня без соответствующей информационной поддержки решать современные задачи управления персоналом в принципе невозможно. Для европейских вузов (включая Швейцарию) более распространенным является использование систем управления человеческими ресурсами.

Наиболее мощными являются HRM-решения: SAP (mySAP ERP HCM) и Oracle (Oracle PeopleSoft Enterprise, Oracle E-Business Suite). В швейцарских учебных заведениях в качестве основы построения информационных систем управления используются программные продукты, ориентированные на оптимизацию затрат на персонал в рамках принятой кадровой политики, развитие и удержание сотрудников, планирование их карьеры, планирование поощрений и продвижения, анализ эффективности персонала и т.п.

Для управления персоналом в европейских вузах также используются отдельные HRM-системы, обладающие функциональностью «пользовательского» и «операционного» уровня. Системы включают в себя: «информационное самообслуживание»; поддержку штатного расписания; кадровый, табельный учет; расчет заработной платы, доплат и отчислений. Ключевыми направлениями технологического развития HRM-систем сейчас является автоматизация найма, управления «талантами» и эффективностью персонала, а также управления обучением сотрудников.

Особенностью кадровой политики учебных заведений Швейцарии является формирование научной элиты в своих

стенах. Л. Клот отмечает: «Неважно, в какой стране родился изобретатель, – лишь бы слава от его открытия принадлежала швейцарскому научному центру. Придерживаясь такой политики, вузы Конфедерации постепенно собирают у себя научную элиту мира».

Нельзя обойти стороной такой элемент системы управления персоналом, как корпоративная культура. Научный сотрудник Санкт-Галленского университета в Швейцарии Марина Рогачева отмечает: «Отдельные характеристики организации (возраст, размер и уровень культуры) являются скорее преградой для изменения корпоративной культуры». Как показывает анализ корпоративной культуры во многих российских компаниях, данный тезис действительно таков. Но только не для швейцарских университетов. Швейцарские университеты относительно других европейских университетов молоды, компактны, а самое главное – восприимчивы к любым инновациям. Каждого нового сотрудника швейцарские университеты воспринимают как «новый прогресс, движение вперед». С другой стороны, новички быстро и легко овладевают корпоративной культурой, усваивают социальный опыт учебного заведения.

Преподаватели швейцарских бизнес-школ работают, курируют корпоративные университеты предприятий и компаний. Основа, идея корпоративного университета – в создании внутрикорпоративной системы знаний. Поэтому суть сотрудничества швейцарских бизнес-школ и компаний (корпорация Migros) обязательно должна состоять во взаимном обогащении знаниями. Те профильные специалисты компании, которые будут проводить тренинги и занятия, передавать знания и опыт следующему поколению, получают апробированную методику обучения. А швейцарские бизнес-школы в обмен на знания и предоставляемые помещения получают доступ к информации, накопленной компанией.

Источник: Подойницына И., Михайлова А. Швейцарские технологии управления персоналом // Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом). – 2012. – № 7, 8.

Вопросы

1. Оцените уровень информационной системы вашего вуза.
2. Охарактеризуйте корпоративную культуру вашего вуза.
3. Приведите примеры корпоративных университетов России.
4. Насколько важно преподавателям вуза преподавать в корпоративном университете и иметь опыт практической работы в бизнесе?

***Задание 14.** Изучите особенности отдельных этапов персонал-технологии в различных отечественных организациях и зарубежных компаниях; ознакомьтесь с процедурами разработки технологических этапов и использования отдельных инструментов управления персоналом (по материалам статей, представленных преподавателем).*

1. Оформите текст статьи в электронном виде.
2. Изучите внимательно текст предложенной статьи. Ответьте на предлагаемые вопросы, обосновывая ответы с теоретических и практических позиций, исходя из собственного опыта.
3. Определите, о каком этапе персонал-технологий в статье идет речь. Опишите сущность и содержание данного этапа персонал-технологии.
4. Какие теоретические идеи лежат в ее основе?
5. Какие инструменты являются главными для данного этапа управления персоналом современной организации? Охарактеризуйте эти инструменты.
6. Что принципиально нового предложено автором (авторами) данной статьи (по сравнению с уже известным вам)?

7. Что из изложенного противоречит вашим первоначальным представлениям? С чем вы не согласны? Почему?

8. Что в статье оказалось неясным или непонятным для вас?

***Задание 15.** На основании фрагмента матрицы функций направления деятельности «Управление персоналом» – «Обучение персонала» (прил.). составьте вместе с преподавателем фрагмент функций направления деятельности «Управление персоналом» – «Трудовые отношения». Работа выполняется в микрогруппах.*

***Задание 16.** Рассчитайте численность сотрудников службы управления персоналом.*

1. Численность сотрудников службы управления персоналом определяется как отношение суммарной трудоёмкости выполняемых трудовых функций (час) к величине полезного фонда рабочего времени (1 920 часов).

2. Расчет суммарной трудоёмкости выполняемых трудовых функций произведите в таблице.

Номер функции	Трудовая функция	Норма времени, ч	Фактор интенсивности	Значение факторов	Трудоемкость в год, ч (3*5)
1	2	3	4	5	6
1	Определение оперативного плана работы кадровой службы	4,00	Количество плановых периодов	50	
2	Разработка форм отчетности для сбора информации по кадровым вопросам	5,00	Один раз в месяц	12	
3	Анализ и корректировка должностных инструкций сотрудников	5,00	Периодичность внесения изменений в должностные инструкции	120	
4	Разработка «Положения о структурном подразделении»	7,00	Периодичность внесения изменений в положения о структурных подразделениях	25	
5	Разработка «Положения о службе управления персоналом»	8,00	Один раз в год	25	
6	Заполнение трудового договора и его размещение в личном деле	4,00	Среднегодовое число принятых на работу сотрудников	100	
7	Получение бланков удостоверений сотрудника организации	1,00	Два раза в год	20	
8	Составление обходного листа	0,30	Среднегодовое число увольняемых сотрудников	100	
9	Составление отчета о текущей работе персонала	10,00	Один раз в год	25	

1	2	3	4	5	6
10	Сортировка личных карточек уволенных по признакам «категория» и «причина»	10,00	Один раз в квартал	10	
11	Заполнение личной карточки сотрудников, подлежащих постановке на воинский учёт	5,00	Среднегодовое число сотрудников, подлежащих постановке на воинский учёт	15	
12	Выдача свидетельства пенсионного страхования	5,00	Один раз в год	5	
13	Получение полисов ОМС	4,00	Один раз в квартал	10	
14	Ведение служебных переговоров с медицинскими учреждениями	8,00	Количество обслуживающих медицинских учреждений	1	
15	Учёт заявлений сотрудников, имеющих детей, о предоставлении материальной помощи	1,16	Число сотрудников, имеющих детей	60	
1	2	3	4	5	6
16	Составление перечня сотрудников, имеющих детей	0,50	Число сотрудников, имеющих детей	60	
	Итого	-	-	-	

**Контрольные тестовые задания
по теме «Подсистемы системы управления
персоналом»**

Вопрос	Варианты ответов
1	2
1. К компетенции службы персонала относятся функции (выберите несколько)	1) распределение властных полномочий 2) обучение персонала 3) определение потребностей в повышении квалификации персонала 4) изменение организационной структуры 5) управление конфликтами в организации
2. Задача службы персонала по __ предполагает организацию всех видов профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала в соответствии с индивидуальными потребностями и требованиями производства	1) закреплению кадров и стимулированию высокой производительности труда 2) управлению кадровыми процессами 3) созданию резерва кадров 4) обучению персонала
3. Задача службы персонала по _____ предполагает развитие состязательности в труде, системы поощрения заслуг и стимулирования групповой деятельности, развитие социальной инфраструктуры, разработку системы штрафов и санкций	1) созданию резерва кадров 2) закреплению кадров и стимулированию высокой производительности труда 3) управлению кадровыми процессами 4) обучению кадров
4. Система управления персоналом включает в себя	1) подсистему общего и линейного руководства 2) ряд функциональных подсистем, специализирующихся на выполнении однородных функций управления персоналом 3) подсистему общего и линейного руководства и ряд функциональных подсистем, специализирующихся на выполнении однородных функций

1	2
	<p>4) ряд целевых подсистем, осуществляющих выполнение функций по управлению персоналом</p> <p>5) ряд функциональных, обеспечивающих и целевых подсистем, осуществляющих выполнение функций по управлению персоналом</p>
5. Функция «деловая оценка персонала» относится к подсистеме	<p>1) трудовых отношений</p> <p>2) развития персонала</p> <p>3) планирования и прогнозирования кадров</p> <p>4) правового обеспечения системы управления персоналом</p> <p>5) управления социальным развитием</p>
6. Функциями, которые относятся к подсистеме найма и учета персонала, являются (Н)	<p>1) организация собеседования, оценки, отбора и приема персонала</p> <p>2) охрана труда и техника безопасности</p> <p>3) введение в должность и адаптация новых работников</p> <p>4) профессиональная ориентация персонала</p> <p>5) управление занятостью персонала</p>
7. Функциями, которые относятся к подсистеме информационного обеспечения управления персоналом, являются (Н)	<p>1) ведение учета стратегии персонала</p> <p>2) делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом</p> <p>3) обеспечение персонала научно-технической информацией</p> <p>4) соблюдение требований технической эстетики</p> <p>5) организация патентно-лицензионной деятельности</p>
8. Функциями, которые относятся к подсистеме планирования и маркетинга персонала, являются (Н)	<p>1) разработка кадровой политики</p> <p>2) организация собеседования, оценки, отбора и приема персонала</p> <p>3) разработка стратегии управления персоналом</p> <p>4) анализ кадрового потенциала</p> <p>5) оценка кандидатов на вакантную должность, текущая периодическая оценка персонала</p>

1	2
9. Функциями, которые относятся к подсистеме социального развития, являются (Н)	1) организация общественного питания 2) разработка форм морального поощрения персонала 3) соблюдение требований технической эстетики 4) управление жилищно-бытовым обслуживанием 5) развитие культуры и физического воспитания
10. Структурное местоположение кадровой службы, обеспечивающее сосредоточение всех центральных координирующих служб в одной функциональной подсистеме, это	1) структурная подчинённость кадровой службы руководителю по администрированию 2) структурное подчинение службы управления персоналом в качестве штабного отдела общему руководству организации 3) структурная подчинённость кадровой службы в качестве штабного органа высшему руководству 4) организационное включение службы управления персоналом в руководство организацией 5) структурная подчинённость кадровой службы руководителю организации
11. Для небольших организаций на начальных этапах развития, когда руководство ещё не определило статус кадровой службы, характерна	1) структурная подчинённость кадровой службы руководителю по администрированию 2) структурное подчинение службы управления персоналом в качестве штабного отдела общему руководству организации 3) структурная подчинённость кадровой службы в качестве штабного органа высшему руководству 4) организационное включение службы управления персоналом в руководство организацией 5) организационное включение службы управления персоналом в систему «контроллинг»

1	2
<p>12. На начальных этапах развития организации, когда первый руководитель пытается поднять статус кадровой службы, используется</p>	<p>1) структурная подчинённость кадровой службы руководителю по администрированию 2) структурное подчинение службы управления персоналом в качестве штабного отдела общему руководству организации 3) структурная подчинённость кадровой службы в качестве штабного органа высшему руководству 4) организационное включение службы управления персоналом в систему «контроллинг» 5) организационное включение службы управления персоналом в руководство организацией</p>
<p>13. Выделение сферы управления персоналом в качестве равнозначной подсистемы управления в ряду остальных подсистем управления – это</p>	<p>1) структурная подчинённость кадровой службы руководителю по администрированию 2) структурное подчинение службы управления персоналом в качестве штабного отдела общему руководству организации 3) структурная подчинённость кадровой службы в качестве штабного органа высшему руководству 4) организационное включение службы управления персоналом в руководство организацией 5) организационное включение службы управления персоналом в систему «контроллинг»</p>
<p>14. Линейная связь между подсистемами оргструктуры означает</p>	<p>1) непосредственное администрирование 2) методическое обеспечение, консультирование смежного подразделения 3) совместное выполнение работ 4) последовательное выполнение работы 5) подготовка информации или иная работа смежного подразделения по обеспечению процесса принятия решения</p>

1	2
15. Функциональное руководство означает	1) непосредственное администрирование 2) методическое обеспечение, консультирование смежного подразделения 3) совместное выполнение работ 4) подготовка информации или иная работа смежного подразделения по обеспечению процесса принятия решения 5) параллельное выполнение работ
16. В рамках функционального блока по управлению персоналом, связанного с определением потребности в персонале, решаются задачи (Н)	1) планирование качественной потребности в персонале 2) выбор методов расчёта количественной потребности в персонале 3) планирование количественной потребности в персонале 4) получение и анализ маркетинговой (в области персонала) информации 5) разработка и использование инструментария обеспечения потребности в персонале
17. В рамках функционального блока по управлению персоналом, связанного с использованием персонала, решаются задачи (Н)	1) учёт и статистика персонала 2) производственная социализация 3) упорядочение рабочих мест 4) определение содержания и результатов труда на рабочих местах 5) деловая оценка персонала
18. Функция «деловая оценка персонала» относится к подсистеме	1) трудовых отношений 2) развития персонала 3) планирования и прогнозирования кадров 4) правового обеспечения системы управления персоналом 5) управления социальным развитием
19. Функциями, которые относятся к подсистеме найма и учета персонала, являются (Н)	1) организация собеседования, оценки, отбора и приема персонала 2) охрана труда и техника безопасности 3) введение в должность и адаптация новых работников 4) профессиональная ориентация персонала 5) управление занятостью персонала

1	2
20. Функциями, которые относятся к подсистеме информационного обеспечения управления персоналом, являются (Н)	1) ведение учета стратегии персонала 2) делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом 3) обеспечение персонала научно-технической информацией 4) соблюдение требований технической эстетики 5) организация патентно-лицензионной деятельности
21. Функциями, которые относятся к подсистеме планирования и маркетинга персонала, являются (Н)	1) разработка кадровой политики 2) организация собеседования, оценки, отбора и приема персонала 3) разработка стратегии управления персоналом 4) анализ кадрового потенциала 5) оценка кандидатов на вакантную должность, текущая периодическая оценка персонала
22. Функциями, которые относятся к подсистеме условий труда, являются (Н)	1) соблюдение требований эргономики труда 2) разработка форм участия персонала в прибылях и капитале 3) соблюдение требований технической эстетики труда 4) соблюдение требований психофизиологии труда 5) анализ и регулирование отношений руководства
23. К подсистеме мотивации поведения персонала относятся функции (Н)	1) управление мотивацией трудового поведения 2) соблюдение требований психофизиологии труда 3) нормирование и тарификация трудового процесса 4) разработка форм участия персонала в прибылях и капитале 5) управление социальными конфликтами и стрессами

1	2
24. Функциями, которые относятся к подсистеме социального развития, являются (Н)	1) организация общественного питания 2) разработка форм морального поощрения персонала 3) соблюдение требований технической эстетики 4) управление жилищно-бытовым обслуживанием 5) развитие культуры и физического воспитания
25. Функциями, относящимися к подсистеме развития оргструктур управления, являются (Н)	1) анализ сложившейся оргструктуры управления 2) разработка стратегии управления персоналом 3) проектирование новой оргструктуры управления 4) планирование и прогнозирование потребности в персонале 5) разработка штатного расписания

Библиографический список

1. *Адова И.Б.* Индивидуальное задание на контрольную работу по дисциплинам «Управление персоналом», «Управление человеческими ресурсами» для студентов, обучающихся по направлениям «Экономика», «Менеджмент». – Новосибирск: САФБД, 2012. – 10 с.

2. *Анисимов В.М.* Кадровая служба и управление персоналом организации: практ. пособие кадровика / В.М. Анисимов; Центр кадрологии и эффективного персонал-менеджмента. – М.: Экономика, 2003. – 704 с. (Кадровая антология России).

3. *Зверев С.А.* Диагностический анализ в управлении персоналом организации / С.А. Зверев, Н.В. Мордовченков. – Н. Новгород: ВГИПА, 2005. – 171 с.

4. *Кибанов А.Я.* Методы построения системы управления персоналом // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2007. – № 6.

5. *Кибанов А. Я.* Служба управления персоналом: учеб. пособие / А. Я. Кибанов, В. Г. Коновалова, М. В. Ушакова; под ред. А. Я. Кибанова. – М.: КНОРУС, 2010. – 416 с.

6. *Пикульский Г. В.* Использование контроллинга в управлении предприятием России. Транспортные процессы: опыт России и Германии // Науч. тр. РНВШУ АНХ. Вып. 1. Экономическое образование. – М.: Каталог, 2003. – 196 с.

7. *Шеметов П. В.* Менеджмент: управление организационными системами / П. В. Шеметов, Л. Е. Чередникова, С. В. Петухова. – М.: Омега-Л, 2012. – 406 с.

8. *Чередникова Л. Е.* Менеджмент / Л. Е. Чередникова, А. В. Черепанов. – Новосибирск: САФБД, 2010. – 446 с.

7. ДОКУМЕНТЫ, РЕГЛАМЕНТИРУЮЩИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ СЛУЖБЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ И ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

*Документация – как секс: если она удачная,
это очень, очень хорошо; а когда плохая,
это все же лучше, чем ничего.*

Дик Брандон

7.1. Положение о службе управления персоналом организации

Статус СУП конкретной организации, её место в системе управления организации, цель, задачи, функции, права и ответственность закрепляются в организационно-правовом документе – Положении о подразделении (службе управления персоналом) (прил. Е). Положение входит в состав унифицированной системы организационно-распорядительной документации (УСОРД) и имеет установленную структуру (табл. 7.1).

Даже краткое изложение содержания «Положения о СУП» показывает важность этого документа, четко расписывающего порядок работы подразделения. Это документ сложный, многопрофильный. Чем тщательнее, детальнее он разработан, тем четче строится и легче организуется в дальнейшем работа подразделения. Положение действует до замены его новым. Оформляется Положение на общем бланке, подписывается руководителем службы и утверждается руководителем организации.

Таблица 7.1

Положение о службе управления персоналом

Раз- делы	Содержание	Комментарий
1	2	3
Общие положения	Полное наименование подразделения	Является самостоятельным структурным подразделением, подчиненным непосредственно руководителю или его заместителю по кадрам (например, зам. директора по управлению персоналом)
	Структура СУП	Например, в состав службы входят: отделы, если это управление, сектора, группы и т.д. Здесь же записывается, что численность и штаты службы определяются штатным расписанием организации
	Нормативно-правовые акты (НПА), регламентирующие деятельность СУП	При наличии отраслевых НПА по вопросам работы с кадрами или по делопроизводству, а также аналогичных актов, разработанных в организации, они обязательно должны быть включены в этот пункт
	Руководство СУП	Указывают наименование должности (управляющий, начальник, заведующий, директор), порядок назначения и освобождения от должности; требования, предъявляемые к квалификации и стажу работы
	Наличие печати	Указывается, что подразделение имеет печать с обозначением своего полного наименования

1	2	3
Цели и задачи	Цель СУП – осуществление эффективной кадровой политики, направленной на полное обеспечение организации высококвалифицированными работниками для эффективного выполнения всех задач, стоящих перед организацией	<ul style="list-style-type: none"> – Прогнозирование и планирование потребности организации в персонале различных профессий и специальностей; – комплектование организации необходимыми кадрами высокой квалификации; – обеспечение движения персонала, подготовка резерва на выдвижение; – повышение квалификации работников; – проведение регулярной аттестации; – постоянное совершенствование работы СУП на основе внедрения новейших технологий работы с документами и методик подбора персонала; – учет личного состава и систематический анализ и т. д.
Функции	<p>Очень важно перечислить все функции, выполняемые СУП.</p> <p>При формулировании отдельных функций рекомендуется воспользоваться:</p> <ul style="list-style-type: none"> – квалификационными характеристиками руководителей, специалистов и других категорий служащих, разработанными НИИ труда (Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих, 	<ul style="list-style-type: none"> – Составление перспективных, годовых, квартальных планов по труду и кадрам; – создание и ведение банка данных о персонале (количественном и качественном составе кадров); – подбор кандидатов и ведение резерва; – отбор на вакантные должности; – организация и проведение аттестации; – подготовка, переподготовка и повышение квалификации работников;

1	2	3
	<p>утвержденный Постановлением Минтруда России от 21.08.1998 № 37, с последующими изменениями и дополнениями);</p> <p>– нормативами времени на работы по комплектованию и учету кадров (Межотраслевые укрупненные нормативы времени на работы по комплектованию и учету кадров, утвержденные Постановлением Минтруда от 14.11.1991 № 78)</p>	<p>– оформление: приема на работу, переводов, увольнений;</p> <p>– подготовка документов для представления к награждениям и поощрениям;</p> <p>– оформление поощрений, взысканий, командировок;</p> <p>– подготовка документов для пенсионного страхования;</p> <p>– составление и ведение графика отпусков;</p> <p>– оформление: отпусков, трудовых книжек и их учет;</p> <p>– формирование и ведение личных дел работников;</p> <p>– анализ текучести кадров;</p> <p>– ведение установленной отчетности;</p> <p>– оформление справок, подтверждение места работы и стажа;</p> <p>– подготовка документов для назначения пенсии;</p> <p>– ведение учета личного состава, табельного учета;</p> <p>– контроль за состоянием трудовой дисциплины;</p> <p>– оформление пропусков и т.д.</p>
Права	Права расписывают как можно подробнее	<p>– Запрашивать у руководителей структурных подразделений необходимые данные о работниках;</p> <p>– требовать в установленных случаях представления соответствующих документов (например, объяснительных или докладных записок, копий свидетельства о браке и т.д.);</p> <p>– вносить на рассмотрение руководства предложения по кадровым вопросам;</p>

Продолжение табл. 7.1

1	2	3
		<p>– решать в пределах своей компетенции вопрос о пригласении претендента для занятия конкретной должности;</p> <p>– давать указания структурным подразделениям по вопросам, относящимся к деятельности службы кадров, и т.д.</p>
Ответственность	<p>Может быть расписана обобщенно или более детально, исходя из пунктов обязанностей</p>	<p>СУП несет ответственность за невыполнение обязанностей и неиспользование прав, предусмотренных НПА и данным положением (например, ответственность за неправильное оформление документов, их несоответствие установленным требованиям; за несвоевременную обработку и сдачу документов должновременного (личные дела) и постоянного срока хранения в архив и т.д.)</p>
Руководство	<p>По существу раздел заменяет должностную инструкцию руководителя подразделения.</p> <p>Поэтому по поводу этого раздела существуют две точки зрения:</p> <p>1. Такой раздел должен быть в Положении и, если он есть, должностная инструкция руководителя подразделения не составляется.</p> <p>2. Такой раздел не нужен, а обязательна должностная инструкция (в частности, если организация работает по стандарту ISO 9000 или ISO 9002)</p>	<p>Устанавливают наименование должности, излагают обязанности и персональную ответственность руководителя СУП и выполнение всех видов работ, закрепленных положением за подразделением, указывают:</p> <ul style="list-style-type: none"> – права руководителя СУП; – разграничение обязанностей между заместителями и работниками СУП; – согласование и утверждение документов; – представление документов для назначения или освобождения от занимаемой должности работников службы; – подготовку распоряжений и указаний по вопросам, входящим в его компетенцию, и т.п.

1	2	3
Взаимоотношения (функциональные связи)	Указывают, с какими подразделениями и по каким вопросам СУП взаимодействует	<p>1. С бухгалтерией СУП взаимодействует по вопросам оплаты труда и обязана представлять копии приказов о зачислении, увольнении, переводе, отпуске, командировании, поощрении, так как на их основе производятся расчет и выдача причитающихся работнику сумм. Кроме того, с бухгалтерией согласовываются прием и увольнение на должности, связанные с материальной ответственностью, заключение договоров и т. п.</p> <p>2. С юридической службой или юрисконсультом взаимодействует по всем сложным вопросам трудовых взаимоотношений</p> <p>3. Тесная связь существует и со службой делопроизводства по всем вопросам документирования и организации работы с документами</p> <p>4. Внедрение компьютерных технологий требует постоянного взаимодействия с отделом автоматизации (IT-подразделением)</p> <p>5. С административно-хозяйственным отделом</p> <p>6. СУП постоянно взаимодействует с военкоматами, отделами социального обеспечения, службами занятости, миграционными службами и т. д.</p>

1	2	3
Организация работ	Раздел может содержать лишь пункт о том, что СУП работает в соответствии с «Правилами внутреннего трудового распорядка организации»	Если таких правил нет или есть особенность в работе сотрудников СУП, например ненормированный рабочий день, частые командировки и т.п., то это должно найти отражение в этом разделе положения. Заканчивается положение пунктом о порядке реорганизации службы. Обычно это происходит в случае переподчинения службы, расширения ее функций, изменения внутренней структуры и сегодня наиболее часто связано с внедрением новых управленческих схем и компьютерных технологий

7.2. «Положение о персонале организации» и «Правила внутреннего трудового распорядка»

Положение о персонале – документ, устанавливающий принципы трудовых взаимоотношений, способы организации труда в компании, основные права и обязанности организации, и ее персонала (прил. Ж). Положение о персонале заимствовано из зарубежной практики регулирования трудовых отношений. Наполнение его содержанием происходило с учетом российской специфики взаимоотношений работодателя и работника.

Начало активного использования «Положения о персонале» для регулирования социально-трудовых отношений совпадает с моментом формирования в современной России института частной собственности и появления первых коммерческих организаций. В сфере частного капитала особое внимание стало уделяться оперативности реагирования на внешние

и внутренние изменения условий деятельности. Поэтому бизнес был вынужден обратиться к зарубежному опыту – к уже готовой действующей модели регулирования социально-трудовых отношений.

В 1994 г. с изданием пособий по организации труда и оформлению *организационно-распорядительных документов* (ОРД) в акционерных обществах «Положение о персонале» начинали применять в крупных российских организациях. В настоящее время этот документ уже разрабатывают в средних и малых организациях.

Важным ОРД являются «*Правила внутреннего трудового распорядка*» (прил. И), которые включают следующие разделы:

1. Общие положения.
2. Порядок приема и увольнения рабочих и служащих.
3. Основные обязанности рабочих и служащих.
4. Основные обязанности администрации.
5. Рабочее время и его использование.
6. Поощрения за успехи в работе.
7. Ответственность за нарушение трудовой дисциплины.

В настоящее время можно выделить три базовых подхода к введению в организации основных локальных документов, регулирующих трудовые отношения. В организации могут быть введены следующие документы:

- 1) только «Правила внутреннего трудового распорядка»;
- 2) «Правила внутреннего трудового распорядка» и «Положение о персонале»;
- 3) только «Положение о персонале».

В первом варианте Типовые правила внутреннего трудового распорядка, утвержденные постановлением

Госкомтруда СССР от 20.07.1984 № 213, адаптируются к современным условиям. Несмотря на определенные недостатки, этот вариант не вступает в явное противоречие с нормами Трудового кодекса РФ (ст. 189–190).

Во втором варианте в организации параллельно действуют оба документа. Если руководство принимает решение о введении Положения, и Правил, то специалисты организации должны обеспечить непротиворечие этих документов друг другу. Как правило, при этом подходе «Положение о персонале» представляет собой сложный программный документ о взаимоотношениях персонала и организации в лице ее руководства и собственников. Оно определяет основные принципы *корпоративной культуры (культуры организации)*. При этом в «Положении о персонале» не только перечисляются принципы корпоративной культуры, но и указываются механизмы приведения их в действие – взаимные права и обязанности персонала, руководства и собственников организации, ответственность организации перед персоналом, и наоборот. «Правила внутреннего трудового персонала» в этом случае рассматриваются как правовая (и только) база регулирования трудовых отношений.

При использовании *третьего варианта* происходит ассимиляция зарубежной и традиционной российской модели построения трудовых отношений: «Положение о персонале», оставаясь ориентированным на корпоративную (организационную) культуру, тем не менее, содержит все основные «Положения правил внутреннего трудового распорядка».

Сравнительный анализ этих документов позволяет выделить следующие особенности (табл. 7.2).

Таблица 7.2

Сравнительный анализ «Правил внутреннего трудового распорядка» и «Положения о персонале»

Параметры	Правила внутреннего трудового распорядка	Положение о персонале
1	2	3
Направленность документа	Локальный нормативный акт организации, регламентирующий в соответствии с Трудовым кодексом РФ и иными федеральными законами порядок приема и увольнения работников, основные права, обязанности и ответственность субъектов трудовых отношений, режим работы, время отдыха, применяемые к работникам меры поощрения и взыскания, а также иные вопросы регулирования трудовых отношений в организации	Локальный нормативный акт, устанавливающий: принципы взаимоотношений персонала и компании на уровне корпоративной этики; способы организации труда в компании; основные права и обязанности компании и персонала; взаимную ответственность персонала и компании. Задача положения – обеспечить не столько трудовую, сколько деловую дисциплину, заставить персонал проникнуться «духом» компании, а также мотивировать персонал работать с большей отдачей за счет программ развития и обучения, социальных программ, а иногда и участия в прибылях и т.п.
Примерная структура	<ol style="list-style-type: none"> 1. Общие положения 2. Порядок приема и увольнения работников 3. Основные обязанности работников 4. Основные обязанности работодателя 5. Рабочее время и его использование 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Общие положения 2. Основные принципы взаимоотношений персонала и компании 3. Порядок оформления трудовых отношений 4. Права и обязанности персонала

1	2	3
	<p>6. Поощрения за успехи в работе</p> <p>7. Ответственность за нарушение трудовой дисциплины</p>	<p>5. Права и обязанности компании (в лице ее руководителей и собственников)</p> <p>6. Рабочее время и время отдыха</p> <p>7. Командирование, перевод на новое место работы</p> <p>8. Социальные гарантии персонала</p> <p>9. Программы развития и обучения персонала</p> <p>10. Участие персонала в прибылях</p> <p>11. Меры дисциплинарного и материального воздействия (поощрения и взыскания)</p> <p>12. Взаимная ответственность персонала и компании (в лице ее руководителей и собственников)</p>
Кем утверждаются	Работодателем с учетом мнения представительного органа работников организации	<p>Руководителем компании по согласованию с руководителями структурных подразделений (когда компания только создана). Однако возможен и вариант утверждения на общем собрании трудового коллектива, а также утверждение и введение положения через учредителей компании</p>

1	2	3
Основа для разработки	Постановление Госкомтруда СССР от 20.07.1984 № 213 «Об утверждении типовых правил внутреннего трудового распорядка для рабочих и служащих предприятий, учреждений, организаций» и нормы вступившего в силу Трудового кодекса РФ	Типовая форма положения о персонале акционерного общества, рекомендованная к применению Госкомимуществом РФ и Российским фондом федерального имущества в 1994 г. Именно она была первой, и именно ее предпочитают использовать в качестве основы. Помимо типовой формы в качестве примера используются положения о персонале крупных зарубежных компаний
Субъекты применения	Государственные, муниципальные организации	Коммерческие организации
	Российские организации	Совместные организации, иностранные представительства

Таким образом:

1. «Положение о персонале» всегда имело отчетственный аналог (*коллективный договор*), а не «Правила внутреннего трудового распорядка», именно с учетом этого и решается вопрос о введении в организации «Положения о персонале» и (или) «Правил внутреннего трудового распорядка». Это два совершенно разных документа.

2. Если «Положение о персонале» – это документ об идеологии организации в отношении своего персонала, то «Правила внутреннего трудового распорядка» – это жесткий документ о распорядке в организации.

3. Положение о персонале в той форме, в какой оно используется в России, более выгодно для работодателя. Очень редко в нем можно найти раздел или статью, посвященную ответственности работодателя (руководства и собственников).

4. Преимущество введения в организации «Положения о персонале», а не «Коллективного договора», очевидно:

– «Коллективный договор» нужно разрабатывать в строгом соответствии с трудовым законодательством, а именно – с Законом РФ от 11.03.1992 № 2490-І «О коллективных договорах и соглашениях» (с изм. на 30.12.2001) и ТК РФ. Нормы указанных документов предусматривают четкую процедуру разработки и заключения коллективного договора (проведение переговоров, разрешение разногласий, предоставление гарантий и компенсаций за время переговоров и разработки, и пр.). В отличие от коллективного договора положение о персонале, как правило, разрабатывается руководством или собственниками организации, а нанимаемому персоналу предлагается лишь принять и соблюдать его условия;

– коллективный договор предполагает наличие представителей работников –органов профессиональных союзов и их объединений, а также органов общественной самодеятельности, образованных на общем собрании (конференции) работников. В небольшой компании создание такого органа поощряться не будет, хотя и запретить его руководство организации не вправе. Положение о персонале тем и выгодно, что, как правило, кадровая служба или служба персонала наделяется полномочиями по представлению обеих сторон трудовых отношений (персонала и работодателя);

– коллективный договор – это четкий юридический документ, и принятые на себя обязательства работодатель обязан исполнять точно, своевременно и в полном объеме.

5. «Положение о персонале» – это больше программный документ. В западной модели управления кадрами «Положение о персонале» – это лишь предложение организации. В нем формулируется социально-трудовая идеология организации по отношению к своему персоналу и закладываются основы корпоративной (организационной) культуры. Сами механизмы реализации норм «Положение о персонале» указываются либо в дополнительных локальных актах (например, в «Положении о социальных гарантиях и льготах»), либо в конкретных планах, в которых расписывается комплекс мероприятий и сроки их проведения. Так, в «Положение о персонале» чаще всего включается программа развития персонала, которая предполагает проведение следующих мероприятий:

- планирование обеспечения производства человеческими ресурсами;
- отбор кадров;
- формирование регионального банка человеческих ресурсов;

- наем рабочей силы;
- профориентация, обучение и переподготовка персонала;
- аттестация персонала;
- организация продвижения работников по службе и ротации персонала;
- обеспечение гарантий занятости;
- организация труда; оплата труда;
- правила поведения персонала;
- социальное развитие персонала;
- высвобождение персонала и т. д.

6. Разработка «Положения о персонале» должна осуществляться системно: необходимо предусмотреть все – от идеологии компании (как в отношении целей создания, так и в отношении своего персонала), до средств на ее реализацию. Вот почему к работе на подготовительном этапе подключаются различные профильные специалисты – отдела организации и оплаты труда, отдела кадров, юридического отдела и иных подразделений организации. Возглавляет группу, как правило, директор по развитию или заместитель руководителя организации по управлению персоналом.

Разработка начинается с определения субъектов, на которых распространяет свое действие «Положение о персонале». Так, по общему правилу, персоналом признается совокупность лиц, осуществляющих трудовые функции на основе заключенных с организацией трудовых договоров. То есть «Положение о персонале» не распространяется на лиц, выполняющих работу (оказывающих услуги) на основе гражданско-правовых договоров. Другим субъектом является работодатель.

В свою очередь, под организационно-распорядительными полномочиями понимаются функции по осуществ-

влению руководства трудовым коллективом, участком работы, производственной деятельностью отдельных работников (подбор и расстановка кадров, планирование работы, организация труда подчиненных, поддержание трудовой дисциплины и т.п.). Понятие администрации включает как руководителя организации, так и других должностных лиц (заместителя руководителя, главных специалистов, руководителей структурных подразделений), которым делегированы управленческие полномочия. Вместо термина «администрация» можно использовать термин «руководство».

В числе субъектов, на которых распространяется действие положения о персонале, могут быть указаны учредители организации, а также члены семей работников.

В «Положении о персонале» также должна быть определена *внешняя и внутренняя философия организации*. Помимо этого в основу взаимоотношений персонала и компании закладываются следующие *принципы*:

- стабильности трудовых отношений;
- единоначалия и подчиненности нижестоящего персонала вышестоящему;
- обязательности для всего персонала решений собственников компании в пределах их компетенции;
- подконтрольности и подотчетности деятельности работников и руководства компании, их ответственности за неисполнение либо ненадлежащее исполнение своих обязанностей;
- внепартийности;
- перспективности кадров;
- заслуг.

В наиболее распространенном макете «Положения о персонале» принципы взаимоотношений персонала и компании также строятся на готовности персонала:

- постоянно развивать свои профессиональные навыки и умения;
- понимать стоящие перед компанией проблемы как стратегического характера, так и текущие;
- чувствовать свою принадлежность к организации;
- связывать личные интересы с интересами организации;
- полностью разделять и поддерживать интересы организации;
- принимать на себя ответственность и риски за экономические результаты деятельности компании, успех и неудачи.

Следует помнить, что эти принципы имеют для персонала нравственное (этическое) значение. Поэтому при разработке «Положения о персонале» следует учитывать, что за несоблюдение этих принципов возможна социальная, но только не юридическая ответственность.

Очень часто собственники компаний требуют включить в положение обязательство персонала не критиковать политику компании при общении с клиентами и конкурентами, а также запрет на сообщение о временных трудностях компании кому-либо вне компании, на совершение действий, подрывающих репутацию компании. В отдельных положениях можно и вовсе найти запрет на обращение работников в суд. Последнее является противозаконным и не имеет юридической силы.

Единых форм и макетов «Положения о персонале» нет. В каждой организации они разрабатываются самостоятельно.

«Положение о персонале» может быть разработано как один документ, в котором излагаются основные тезисы, концепция взаимоотношений персонала и органи-

зации. Подробные же механизмы реализации Положения расписываются в отдельных приложениях к базовому документу. Если последовательно и точно вводить в организации западные модели «Положения о персонале», то его разработчикам следует знать, что под Положением понимается целый пакет отдельных документов. Состав этого пакета документов произволен и зависит в основном только от политики организации. Например, в него могут входить такие документы:

- *«Правила найма персонала»;*
- *«Основные принципы труда в компании»;*
- *«Обращение к новым работникам»;*
- *«Обращение к персоналу главного менеджера и собственников компании»;*
- *«Этический кодекс»;*
- *«Организация труда»;*
- *«Положение об охране труда»;*
- *«Правила личной гигиены (внешний вид, форма, обувь, прическа)»;*
- *«Положение о поведении персонала»;*
- *«Описание должностных обязанностей»;*
- *«Дисциплина персонала»;*
- *«Положение о стимулировании персонала»;*
- *«Взаимоотношения компании с уволенными работниками»* и т. д.

Кроме того, в пакет документов «Положение о персонале» могут включаться регламенты, описывающие сферу деятельности организации, ее историю, принципы работы с клиентами и т. д.

В любом случае, если в организации есть «Положение о персонале», принимаемых на работу сотрудников знакомят с ним под расписку еще до подписания трудового договора.

7.3. Положение о защите персональных данных

Персональные данные работника – это информация, необходимая работодателю в связи с трудовыми отношениями и касающаяся конкретного работника:

- паспортные данные;
- семейное положение;
- сведения об образовании;
- номер страхового свидетельства обязательного пенсионного страхования;
- сведения о трудовой деятельности, и др.

Эта информация необходима работодателю, чтобы заключить *трудовой договор*, заполнить *личную карточку* (форма Т 2), помочь работнику в обучении, продвижении по службе, обеспечить его личную безопасность, контролировать количество и качество выполняемой им работы.

Понятие персональных данных содержит *Перечень сведений конфиденциального характера* (утвержден Указом Президента РФ от 6 марта 1997 г. № 188 «Об утверждении сведений конфиденциального характера»). Это сведения о фактах, событиях и обстоятельствах частной жизни человека (ст. 85 ТК РФ ограничивает ПД только теми сведениями и обстоятельствами, которые характеризуют гражданина как работника).

Персональные данные являются конфиденциальной информацией, т.е. к ней нет свободного доступа, поэтому работодатель обязан получать все о работнике только у него самого. Если по каким-то причинам сделать это невозможно, то запрашивать такие сведения у посторонних лиц работодатель вправе только с письменного согласия работника. При этом ему нужно сообщить о целях, источниках, способах получения персональных данных, о том, какая именно информация интересует работода-

ля, а также о последствиях отказа работника дать письменное согласие на получение этих сведений.

Из этого правила есть исключение: работодатель вправе запрашивать информацию, например, из различных медицинских учреждений о противопоказаниях и ограничениях в трудовой деятельности своих работников. Главная цель такого исключения – предупредить и предотвратить угрозу жизни и здоровью работника. Передавать конфиденциальную информацию о работнике другим лицам разрешается только с письменного согласия самого работника. Исключение возможно только в двух случаях:

- это необходимо в целях защиты жизни и здоровья работника (степень угрозы определяет работодатель);

- это предусмотрено в федеральном законе (например, ст. 228 ТК РФ прямо определяет, что если на производстве произошел несчастный случай, то об этом в обязательном порядке должны быть незамедлительно проинформированы родственники пострадавшего, а также ряд государственных и местных властных структур).

Защита персональных данных – комплекс мероприятий технического, организационного и организационно-технического характера, которые направлены на защиту сведений, относящихся к определенному или определяемому на основании такой информации *физическому лицу – субъекту персональных данных*.

Обработка персональных данных сотрудников организуется в соответствии с алгоритмом, представленным на рис. 7.1.

Вопросы защиты персональных данных регламентированы Федеральным законом № 152-ФЗ от 27.07.2006 г. «О персональных данных» Указанный закон обязывает каждую компанию (в том числе и ИП, бюджетные организации) защищать персональные данные своих работников, клиентов и контрагентов.

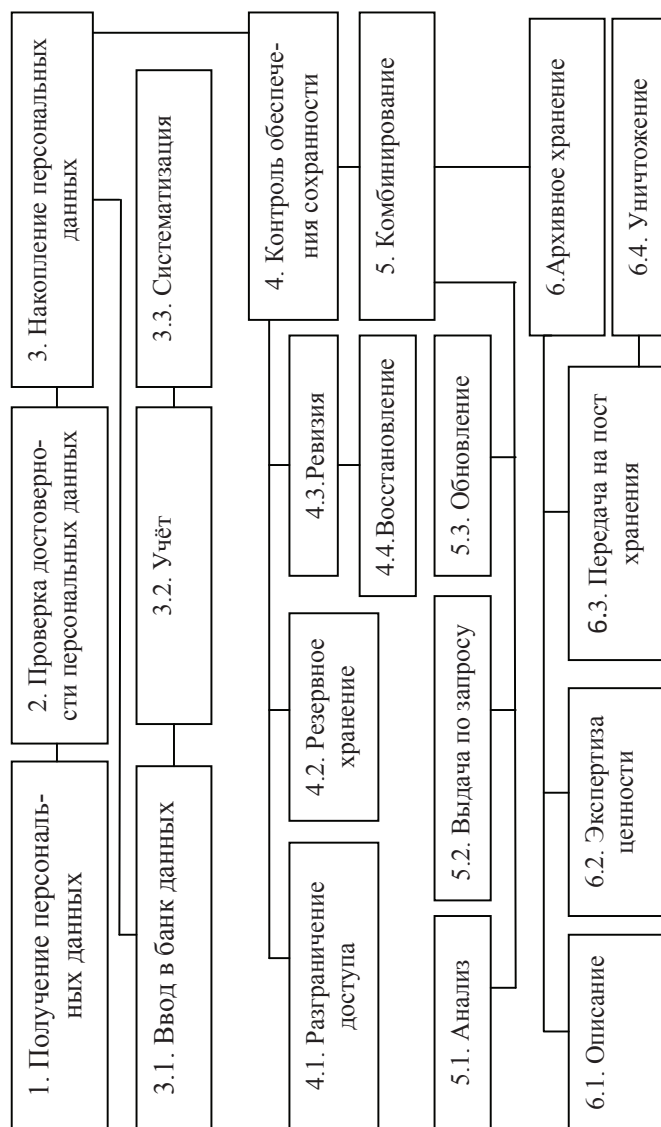


Рис. 7.1. Алгоритм обработки персональных данных сотрудников

В Российской Федерации контроль в данной сфере защиты персональных данных осуществляют:

1. *Федеральная служба по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций (Роскомнадзор)* – является уполномоченным органом по защите прав субъектов персональных данных и осуществляет контроль и надзор за соответствием обработки персональных данных требованиям законодательства Российской Федерации в области персональных данных.

2. *Федеральная служба по техническому и экспортному контролю (ФСТЭК России)* – осуществляет контроль и надзор за организационными и техническими мерами защиты персональных данных.

3. *Федеральная служба безопасности (ФСБ России)* – осуществляет контроль и надзор за защитой биометрических персональных данных и криптографическими мерами защиты персональных данных.

Контролирующие органы проводят плановые и внеплановые проверки, о которых предупреждают за сутки. Чтобы соблюсти требования № 152-ФЗ и избежать ответственности, необходимо разработать пакет локальных актов (документов) в сфере защиты персональных данных, назначить ответственных лиц за обработку персональных данных, подать Уведомление об обработке персональных данных в Роскомнадзор и пр.

В пакет документов о защите персональных данных в соответствии № 152-ФЗ включаются следующие документы:

1. Положение о защите персональных данных Клиентов.
2. Положение о защите персональных данных работников.
3. Политика по обработке и защите персональных данных.

4. Инструкция по учету лиц, допущенных к персональным данным.

5. Инструкция для ответственных за обработку персональных данных.

6. Приказ о назначении ответственных за обработку персональных данных.

7. Приказ об установлении списка лиц, имеющих доступ к персональным данным работников, клиентов и контрагентов.

8. Приказ о местах хранения персональных данных.

9. Приказ о внесении изменений, содержащих персональные данные работника.

10. Уведомление о получении персональных данных третьих лиц.

11. Согласие на получение персональных данных третьих лиц.

12. Согласие на получение персональных данных третьей стороне.

13. Согласие на обработку персональных данных.

14. Отзыв согласия на обработку персональных данных.

15. Ответ третьей стороне о персональных данных.

16. Обязательство о неразглашении персональных данных.

17. Образец запроса персональных данных третьей стороны.

18. Журнал учета обращений субъектов персональных данных.

19. Журнал учета передачи персональных данных.

Порядок хранения и использования персональных данных работников организации определяет *«Положение о защите персональных данных»*. Это внутренний (локальный) акт организации, его разрабатывает кадровая служба (прил. И). № 152-ФЗ не установил строгий

формы этого документа, но он должен соответствовать требованиям, которые предъявляет к защите персональных данных работника ТК РФ. В Положении должны быть указаны:

- цель и задачи организации в области защиты персональных данных;
- понятие и состав персональных данных;
- условия накопления и хранения персональных данных: в каких структурных подразделениях, и на каких носителях (бумажных, электронных);
- порядок сбора персональных данных;
- механизм обработки и использования персональных данных;
- порядок доступа: кто (по должностям) и в каких пределах;
- механизм защиты персональных данных от несанкционированного доступа;
- права работника в целях обеспечения защиты своих персональных данных;
- ответственность за разглашение конфиденциальной информации, связанной с персональными данными работников.

«Положение о защите персональных данных работника» утверждает руководитель организации или уполномоченное им лицо. Вводится в действие этот документ приказом руководителя. Перечень лиц, которые имеют доступ к персональным данным работника, обычно оформляют в виде приложения к Положению. В первую очередь это сотрудники кадровой службы, поскольку они собирают и формируют данные о работнике. Помимо кадровиков доступ к этой информации могут получить руководители структурных подразделений (например, главный бухгалтер, руководители отделов). Однако они вправе запраши-

вать не любые данные, а только те, которые необходимы для выполнения конкретных трудовых функций (например, чтобы рассчитать льготы по налогам, бухгалтерия получит не все сведения о работнике, а только данные о количестве его иждивенцев).

Работодатель обязан ознакомить работника с «Положением о защите персональных данных» под роспись. Факт ознакомления обычно оформляется распиской, которая остается у работодателя. За нарушение законодательства о персональных данных руководителей и сотрудники организаций несут дисциплинарную, административную и уголовную ответственность (табл. 7.3).

Таблица 7.3

Ответственность за нарушение законодательства о персональных данных

Статья	Правонарушение	Ответственность
1	2	3
<i>Кодекс об административных правонарушениях</i>		
Ст. 5.39.	Неправомерный отказ в предоставлении гражданину информации об обработке его персональных данных	Штраф: на должностных лиц от 500 до 1000 руб.
Ст. 13.11.	Нарушение установленного законом порядка сбора, хранения, использования или распространения информации о гражданах (персональных данных)	Штраф: на должностных лиц от 500 до 1000 руб.; на юридических лиц от 5 000 до 10 000 руб.

1	2	3
Ст. 13.12. Нарушение правил защиты информации	Использование несертифицированных информационных систем, баз и банков данных, а также несертифицированных средств защиты информации	Штраф: на должностных лиц – от 100 до 2000 руб.; на юридических лиц от 10 000 до 20 000 руб. (с конфискации несертифицированных средств защиты информации или без таковой)
Ст. 13.14. Разглашение информации с ограниченным доступом	Разглашение персональных данных.	Штраф: на граждан от 500 до 1 000 руб.; на должностных лиц от 4 000 до 5 000 руб.
Ст. 19.5. Невыполнение в срок законного предписания	Невыполнение в установленный срок законного предписания Роскомнадзора	Штраф: на должностных лиц от 1 000 до 2 000 руб.; на юридических лиц от 10 000 до 20 000 руб.
	Невыполнение в установленный срок законного предписания, решения органа, уполномоченного в области экспортного контроля, его территориального органа	Штраф: на должностных лиц от 5 000 до 10 000 руб.; на юридических лиц от 200 000 до 500 000 руб.

1	2	3
<i>Уголовный кодекс</i>		
Ст. 137. Нарушение неприкосновенности частной жизни	Незаконное собирание или распространение персональных данных либо распространение этих сведений в публичном выступлении, публично демонстрирующемся произведении или средствах массовой информации	Штраф до 200 000 руб., либо обязательные работы от 120 до 180 ч, либо исправительные работы до 1 года, либо арест до 4 месяцев
Ст. 272. Неправомерный доступ к компьютерной информации	Неправомерный доступ к охраняемой законом компьютерной информации (в т. ч. персональных данных)	Штраф до 200 000 руб., либо лишение свободы до 2 лет
<i>Трудовой кодекс</i>		
Ст. 81. Расторжение трудового договора по инициативе работодателя	Разглашение персональных данных другого работника	Расторжение трудового договора по инициативе работодателя
Ст. 90. Ответственность за нарушение норм, регулирующих обработку и защиту персональных данных работника	Нарушение норм, регулирующих обработку, обработку и защиту персональных данных	Дисциплинарная, материальная, административная, уголовная ответственность в соответствии с федеральным законодательством

Очевидно, что в ближайшее время в законодательстве появятся новеллы, усиливающие ответственность за нарушение законодательства в области защиты персональных данных.

Вопросы для самопроверки

1. Содержание разделов «Положения о службе управления персоналом».
2. Содержание основных разделов «Положения о персонале».
3. Содержание основных разделов «Правил внутреннего трудового распорядка».
4. Могут ли в организации одновременно действовать «Положение о персонале» и «Правила внутреннего трудового распорядка»?
5. Назначение коллективного договора.
6. «Положение о персонале» может включать целый пакет отдельных документов. Каких?
7. Понятие *персональные данные*.
8. Пакет документов о защите персональных данных, в соответствии с Законом № 152-ФЗ.
9. Алгоритм обработки персональных данных сотрудников.
10. Ответственность за нарушение законодательства о персональных данных.

Задания для практических занятий и самостоятельной работы

Задание 1.

1. Изучите «Положение о службе персонала» (см. прил. Е).
2. Проанализируйте содержание представленных разделов.

3. Дополните текст «Положения о службе персонала» в соответствии с требованиями, представленными в п. 7.1 данного пособия.

4. Какие требования по оформлению локального акта нарушены? Исправьте ошибки.

Задание 2.

1. Изучите «Положение о персонале» (см. прил. Д).

2. Проанализируйте содержание представленных разделов при условии, что в организации действует только «Положение о персонале».

3. Дополните текст «Положения о персонале» в соответствии с требованиями, представленными в п. 7.2 данного пособия.

4. Какие требования по оформлению локального акта нарушены? Исправьте ошибки.

Задание 3.

1. Изучите «Правила внутреннего трудового распорядка» (см. прил. Ж).

2. Проанализируйте содержание представленных разделов, при условии, что в организации действуют только «Правила внутреннего трудового распорядка».

3. Дополните текст «Правил внутреннего трудового распорядка» в соответствии с требованиями, представленными в п. 7.2 данного пособия.

4. Какие требования по оформлению локального акта нарушены? Исправьте ошибки.

Задание 4.

1. Изучите «Положения о защите персональных данных» (см. прил. И).

2. Дополните текст «Положение о защите персональных данных» в соответствии с требованиями, представленными в п. 7.3 данного пособия.

3. Какие требования по оформлению локального акта нарушены? Исправьте ошибки.

***Задание 5.** На основе Трудового кодекса (№ 197-ФЗ с изм.), комментариев к нему, аналитических статей и др. рассмотрите отдельные правовые аспекты управления персоналом и проблемы их реализации (по вариантам).*

1. Запрещение дискриминации в сфере труда и принудительного труда.

2. Правовые акты, содержащие нормы трудового права, используемые в управлении персоналом организации.

3. Локальные нормативные акты, содержащие нормы трудового права, принимаемые работодателем.

4. Основные права и обязанности работника.

5. Основные права и обязанности работодателя.

6. Социальное партнерство в сфере труда.

7. Формы социального партнерства.

8. Органы социального партнерства.

9. Коллективные договоры: понятие, содержание и структура.

10. Коллективные соглашения: понятие, виды, содержание и структура.

11. Порядок разработки проекта соглашения и его заключения, регистрации; действие, изменение и дополнение соглашения.

12. Участие работников в управлении организацией.

13. Трудовой договор. Общие положения и содержание.

14. Заключение трудового договора и гарантии. Испытание при приеме на работу.

15. Изменение трудового договора.

16. Прекращение трудового договора.

17. Защита персональных данных работника.

18. Рабочее время. Режим рабочего времени.

19. Время отдыха. Перерывы в работе. Выходные и нерабочие праздничные дни.

20. Ежегодный оплачиваемый отпуск. Отпуск без сохранения заработной платы.

21. Оплата и нормирование труда. Общие положения.

22. Заработная плата: общие положения.

23. Тарифная система оплаты труда. Стимулирующие выплаты.

24. Оплата труда в особых условиях.

25. Нормирование труда.

26. Гарантии и компенсации. Общие положения.

27. Гарантии и компенсации работникам, связанные с расторжением трудового договора.

28. Трудовой распорядок. Дисциплина труда. Общие положения.

29. Дисциплинарные взыскания, порядок их применения и снятия.

30. Профессиональная подготовка, переподготовка и повышение квалификации работников. Общие положения.

Задание 6. Прочитайте текст и ответьте на вопросы.

Трудовая книжка Ильи Муромца

До 33 лет Илья Муромец лежал на печи и не мог подняться, и лишь случайное стечение обстоятельств излечило его двигательный аппарат. Однако былины умалчивают, что прежде чем стать богатырем и воином, Илья Муромец пытался реализовать себя в мирном труде. Он обращался ко всем окрестным купцам с просьбой принять его на работу. «А трудовая книжка у тебя есть?» – спрашивали купцы. «Нет» – честно отвечал Илья. «Извини, друг. Сам понимаешь, придут княжеские тиуны с проверкой, дадут нам по голове – терпеливо объясняли купцы. – Скажут, а почему это вы завели на него вторую трудовую книжку? Он что, до 33 лет не работал? Непорядок». «Но клянусь, я до той не-

дели правда не мог двигаться!» – в отчаянии кричал Илья. «Расскажи это своему адвокату», – ехидно советовали купцы. Не сумев реализовать себя в мирной жизни, Илья взял палицу, пришел в военкомат и завербовался охранять государственную границу, где и завоевал свою славу богатыря и защитника Отечества.

Вопросы

1. Разъясните, насколько оправдан и юридически грамотен был отказ купцов завести на Илью Муромца трудовую книжку (сошлитесь на положения статей ТК РФ, регламентирующих заключение трудового договора).

2. Укажите, какие документы необходимо предъявить при заключении трудового договора.

Задача 7. Изучите и проанализируйте приведенную далее должностную инструкцию менеджера по персоналу. Сопоставьте ее с типовой структурой должностной инструкции. Дайте заключение по этой должностной инструкции:

– замечания и дополнения общего характера (по структуре и полноте содержания);

– замечания и дополнения конкретного характера: по четкости и ясности подчиненности данного должностного лица; по его деятельности; взаимосвязи с другими работниками организации; ответственности; правам; соотношению обязанностей, прав и ответственности;

– возможные последствия для общего процесса управления персоналом организации в случае некачественно и неполно составленной должностной инструкции.

Должностная инструкция менеджера по персоналу

Общие положения.

Выполняет ответственные административные функции и руководит кадровой работой в организации или учрежде-

нии. Отвечает за планирование и проведение программы в области кадровой политики, в том числе за набор, проведение тестирования, оценку, назначение, продвижение по службе, перевод и рекомендации по изменению статуса служащих организации, а также за систему доведения необходимой информации до работников.

Работает под началом общего руководства организации, проявляя инициативу и независимость суждений при выполнении возложенных на него задач.

Основные функции:

- участвует в общем планировании и определяет курс на обеспечение эффективной работы и равномерной загрузки персонала. Доводит информацию о важнейших решениях по кадровым вопросам до всех уровней организации через бюллетени, собрания и при личных контактах;

- проводит собеседования с нанимающимися на работу, оценивает выпускников учебных заведений, классифицирует заявления о приеме на работу. Осуществляет подбор и отбор новых сотрудников для заполнения вакансий, анализирует заявления квалифицированных специалистов;

- совещается с руководителями низшего звена по кадровым вопросам, в том числе по вопросам назначений, найма или увольнения служащих по окончании их испытательного срока, по вопросам перевода, понижения в должности и увольнения постоянных работников;

- организует обучение персонала, мероприятия по обучению кадров с должностными лицами и руководителями низшего звена. Устанавливает систему рейтинга служащих и организует обучение руководителей низового звена по вопросам оценки трудовой деятельности работников;

- ведет личные дела работников. Руководит непосредственно или через своих подчиненных работой группы служащих. По поручению руководства выполняет отдельные задания и поручения, относящиеся к сфере его деятельности.

Основные квалификационные требования:

Опыт и подготовка: должен обладать значительным опытом по управлению персоналом.

Образование: высшее образование со специализацией в области управления персоналом.

Знания, навыки и способности: достаточное знание принципов и практики управления персоналом, отбора и назначения сотрудников, вопросов оценки трудовой деятельности работников.

Задание 8. Составьте оперограммы следующих управленческих процедур, выполняемых службой управления персоналом.

1. Прием на работу.
2. Увольнение.
3. Планирование фонда оплаты труда.
4. Составление плана социального развития предприятия.
5. Планирование потребности в персонале.
6. Разработка плана по охране труда и технике безопасности.
7. Анализ производственного травматизма.
8. Заключение трудового договора.
9. Разработка плана повышения квалификации специалистов.
10. Планирование пересмотра норм времени (выработки).
11. Анализ текучести кадров.
12. Проведение аттестации специалиста.
13. Заключение организацией договоров с агентствами по подбору персонала.
14. Заключение организацией договоров с вузами на подготовку молодых специалистов.
15. Формирование резерва кадров на выдвижение.

Методические указания. Оперограммы отдельных процедур по управлению персоналом относятся к числу организационно-регламентирующих документов

и представляют собой таблицу с перечнем управленческих работ (операций, действий), их исполнителей и времени выполнения работ. Линия, соединяющая отдельные операции, показывает последовательное (или параллельное) их выполнение различными исполнителями процедуры. В последней колонке определяется трудоемкость каждой операции. Пример оперограммы приведен в таблице.

**Оперограмма процедуры проведения
найма, отбора и приема персонала в банке**

Наименование операций в процедуре	Исполнители				трудоемкость, всего, чел.-ч. в год
	управляющий банка	отдел кадров	руководители подразделений	претенденты на должность	
1. Анализ информации об имеющихся вакантных местах					30
2. Сбор документов и заполнение учётных форм					25
3. Изучение документов претендентов					25
4. Собеседование со специалистами СУП					75
5. Оценка профессиональных знаний					75
6. Оценка индивидуальных обязанностей					10
7. Составление приказа на назначение на должность					15
8. Подписание приказа					1
9. Проведение инструктажа					15
10. Формирование личного дела					35
ИТОГО					106

Задание 9. Прочитайте Кодексы корпоративного поведения компаний «ТНК-ВР», «Юнелевир», «Газпром», «Кока-Кола». Чем они отличаются друг от друга? Поясните свой ответ.

Задание 10. Проведите графологическую экспертизу своего почерка.

Параметр	Характеристики параметра	Оценка в баллах	Ваша оценка
<i>Размер букв</i>	Очень маленькие	3	
	Маленькие	7	
	Средние	17	
	Большие	20	
<i>Наклон букв</i>	Левый	2	
	Легкий левый	5	
	Правый	14	
	Резкий правый	6	
<i>Сила нажима</i>	Легкая	8	
	Средняя	15	
	Очень сильная	21	
<i>Общая оценка</i>	Почерк старательный и аккуратный	13	
	Почерк неровный и трудночитаемый	9	
	Почерк небрежный, нечеткий	4	
Сумма баллов	-	-	

Сумма баллов:

38–51 – пожилые люди с плохим здоровьем;

52–63 – робкие, пассивные, флегматичные люди;

64–75 – нерешительные, мягкие, кроткие, с утонченными манерами;

76–87 – прямые, откровенные, общительные, впечатлительные;

88–98 – честные, порядочные, инициативные, решительные, расчетливые;

99–100 – вспыльчивые, независимые, с быстрым умом, обидчивы, склонные к творчеству;

110–121 – без чувства ответственности, недисциплинированные, высокомерные.

Оценки графолога

1. *«Мощные» завитки на начальных буквах* свидетельствуют о природной решительности.

2. *Вытянутые, гладкие первые буквы* свидетельствуют о чувствительности и уязвимости.

3. *«Недописанность» некоторых букв* – это жесткость и быстрота реакции.

4. *Легкий наклон вправо* свидетельствует о выдержке и самообладании.

5. *Округлость и мягкие очертания* иллюстрируют способности к переменам под влиянием обстоятельств,

6. *Написание с нажимом* – это отсутствие колебаний.

7. *«Квадратное» написание буквы «о»* свидетельствует об открытом характере и общительности.

8. *Претенциозные завитки на буквах* указывают на стремление быть постоянно в центре внимания, пользоваться успехом.

9. *Тщательность почерка* – это верный признак честолюбия, умения настоять на своем.

10. *Странные формы отдельных букв* свидетельствуют о робости, готовности уступить.

**Контрольные тестовые задания
по теме «Документы, регламентирующие
деятельность службы управления персоналом
и персонала организации»**

Вопросы	Варианты ответов
1	2
1. Правовой акт, регулирующий трудовые, социально-экономические, профессиональные отношения между работодателем и наемными работниками в организации, есть	1) трудовое соглашение 2) трудовой договор 3) коллективный договор 4) трудовой контракт
2. Основной документ, где ведётся запись всей трудовой деятельности сотрудника	1) резюме 2) автобиография 3) трудовая книжка 4) личное дело
3. «Положение о службе управления персоналом» оформляется	1) на специальном бланке 2) на общем бланке 3) на фирменном бланке 4) просто на бумаге форма А4 и заверяется печатью организации
4. В разделе «Общие положения» «Положения о службе управления персоналом» не раскрываются	1) полное наименование подразделения 2) наличие печати 3) структура СУП 4) цели и задачи подразделения
5. Служба управления персоналом не взаимодействует с (Н)	1) органами Ростехнадзора 2) райвоенкоматом 3) центром занятости населения 4) отделом социального обеспечения
6. «Положение о персонале» – это	1) документ, устанавливающий принципы трудовых взаимоотношений, способы организации труда в компании, основные права и обязанности организации и ее персонала 2) документ, определяющий статус СУП конкретной организации, её место в системе управления организацией, цель, задачи, функции, права и ответственность 3) жесткий документ о распорядке в организации

1	2
	4) документ, определяющий порядок хранения и использования персональных данных работников организации
7. «Правила внутреннего трудового распорядка» – это	<p>1) документ, устанавливающий принципы трудовых взаимоотношений, способы организации труда в компании, основные права и обязанности организации и ее персонала</p> <p>2) документ, определяющий статус СУП конкретной организации, её место в системе управления организацией, цель, задачи, функции, права и ответственность</p> <p>3) жесткий документ о распорядке в организации</p> <p>4) документ, определяющий порядок хранения и использования персональных данных работников организации</p>
8. «Положение о службе управления персоналом» – это	<p>1) документ, устанавливающий принципы трудовых взаимоотношений, способы организации труда в компании, основные права и обязанности организации и ее персонала</p> <p>2) документ, определяющий статус СУП конкретной организации, её место в системе управления организацией, цель, задачи, функции, права и ответственность</p> <p>3) жесткий документ о распорядке в организации</p> <p>4) документ, определяющий порядок хранения и использования персональных данных работников организации</p>
9. «Положение о защите персональных данных работника»	<p>1) документ, устанавливающий принципы трудовых взаимоотношений, способы организации труда в компании, основные права и обязанности организации и ее персонала;</p> <p>2) документ, определяющий статус СУП конкретной организации, её место в системе управления организацией, цель, задачи, функции, права и ответственность</p>

1	2
	3) жесткий документ о распорядке в организации 4) документ, определяющий порядок хранения и использования персональных данных работников организации
10. Существуют _____ базовых подхода к введению в организации основных локальных документов, регулирующих трудовые отношения.	1) два 2) четыре 3) три 4) один
11. В Российской Федерации контроль в сфере защиты персональных данных осуществляют (Н)	1) Федеральная служба по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций (Роскомнадзор) 2) Федеральная служба по техническому и экспортному контролю (ФСТЭК России) 3) Федеральная служба безопасности (ФСБ России) 4) Федеральная налоговая служба (ФНС России)
12. Персональные данные работника включают	1) паспортные данные 2) семейное положение 3) сведения об образовании 4) сведения об увлечениях
13. В основу взаимоотношений персонала и компании закладываются следующие <i>принципы</i> (Н)	1) единоначалия и подчиненности нижестоящего персонала вышестоящему 2) обязательности для всего персонала решений собственников компании в пределах их компетенции 3) процессного подхода 4) ситуационного подхода
14. «Положение о персонале» может быть разработано (Н)	1) как один документ 2) как пакет документов 3) только как один документ 4) только как пакет документов
15. Работодатель имеет право	1) запрашивать информацию из различных медицинских учреждений о противопоказаниях и ограничениях в трудовой деятельности своих работников

1	2
	<p>2) запрашивать информацию из различных медицинских учреждений о противопоказаниях и ограничениях в трудовой деятельности своих работников только с их письменного согласия</p> <p>3) запрашивать информацию из различных медицинских учреждений о противопоказаниях и ограничениях в трудовой деятельности работников только в процессе их трудоустройства</p> <p>4) запрашивать информацию из медицинских учреждений о противопоказаниях и ограничениях в трудовой деятельности своих работников только из специально утвержденного списка Министерства здравоохранения РФ</p>
16. «Положение о персонале» – это	<p>1) документ об идеологии организации в отношении своего персонала</p> <p>2) жесткий документ о распорядке в организации</p> <p>3) документ, определяющий порядок хранения и использования персональных данных работников организации</p> <p>4) документ, определяющий статус СУП конкретной организации, её место в системе управления организации, цель, задачи, функции, права и ответственность</p>
17. «Положение о персонале» начинает применяться в крупных российских организациях	<p>1) с середины 90-х годов XX в.</p> <p>2) с начала XXI в.</p> <p>3) с советского времени</p> <p>4) с принятием ФЗ-152</p>
18. «Коллективный договор» (Н)	<p>1) нужно разрабатывать в строгом соответствии с трудовым законодательством</p> <p>2) можно не разрабатывать, если в организации отсутствует профсоюзный комитет</p> <p>3) разрабатывается в произвольной форме</p> <p>4) разрабатывается, если в организации отсутствует профсоюзный комитет</p>

1	2
19. За нарушение законодательства о персональных данных руководители и сотрудники организаций несут (Н)	1) дисциплинарную ответственность 2) административную ответственность 3) уголовную ответственность 4) морально-нравственную ответственность
20. При разработке «Положения о персонале» следует	1) придерживаться единых форм и макетов 2) руководствоваться специальными регламентирующими федеральными правовыми нормами 3) учитывать, что в каждой организации Положение разрабатывают самостоятельно
1. Алгоритм обработки персональных данных сотрудников включает	1) пять этапов 2) три этапа 3) шесть этапов 4) четыре этапа
22. За нарушение законодательства о персональных данных предусмотрено	1) лишение свободы сроком до 2 лет 2) лишение свободы сроком до 3 лет 3) не предусмотрено лишение свободы 4) штраф до 200 000 руб., либо лишение свободы до 2 лет
23. Передавать конфиденциальную информацию о работнике другим лицам	1) разрешается только с письменного согласия самого работника 2) не разрешается ни при каких условиях 3) разрешается только с устного согласия самого работника 4) разрешается только с целью предотвращения угроз организации
24. Положение о службе управления персоналом	1) оформляется на общем бланке, подписывается руководителем службы и утверждается руководителем организации 2) оформляется на фирменном бланке, подписывается руководителем службы и утверждается руководителем организации 3) оформляется на общем бланке и утверждается руководителем организации, главным бухгалтером

1	2
	4) оформляется на общем бланке, утверждается руководителем организации, руководителями всех подразделений и утверждается руководителем организации
25. Действие «Положения о персонале» распространяется (Н)	1) на всех сотрудников организации 2) не распространяется на лиц, выполняющих работу (оказывающих услуги) на основе гражданско-правовых договоров 3) распространяется только на сотрудников, работающих по трудовым договорам 4) не распространяется на генерального директора

Библиографический список

1. *Перечень* сведений конфиденциального характера: утв. Указом Президента РФ от 6 марта 1997 г. № 188 «Об утверждении сведений конфиденциального характера».

2. *Постановление* Госкомтруда СССР от 20.07.1984 № 213.

3. *Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих*: утв. Постановлением Минтруда России от 21.08.1998 N 37, с последующими изменениями и дополнениями.

4. *Кодекс* об административных правонарушениях.

5. *Трудовой кодекс* Российской Федерации (№ 197-ФЗ с изм.).

6. *Уголовный кодекс* Российской Федерации.

7. *Федеральный закон* от 11.03.1992 г. № 2490-I «О коллективных договорах и соглашениях» (с изм. на 30.12.2001).

8. *Федеральный закон* от 27.07. 2006 г. № 152-ФЗ «О персональных данных».

ПРИМЕРНЫЕ ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ

1. Состав и структура персонала организации, характеристика руководителей, специалистов, служащих и рабочих.
2. Методы управления численностью управленческого персонала организации.
3. Понятие эффективного работника. Человеческий капитал и рентабельность трудовой деятельности.
4. Служба управления персоналом предприятия (СУП), ее структура и функции.
5. Социологические методы управления персоналом. Трудовой коллектив как социальная организация.
6. Методы определения трудоёмкости работ по управлению персоналом.
7. Методы обследования системы управления персоналом.
8. Что такое уровень собственной некомпетентности и как его определить?
9. Субъекты и уровни социально-трудовых отношений.
10. Особенности современного рынка труда
11. Как разработать документ «Философия организации»?
12. Закономерности, служащие объективной основой предъявления требований к системе и технологии управления персоналом.
13. Основные группы методов управления персоналом организации.
14. Административные методы управления персоналом.
15. Экономические методы управления персоналом.
16. Социально-психологические методы управления персоналом.
17. Методы обследования системы управления персоналом.

18. Методы анализа системы управления персоналом.
19. Методы формирования системы управления персоналом.
20. Методы обоснования системы управления персоналом.
21. Методы формирования системы управления персоналом
22. Принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом.
23. Трудовые ресурсы и рынок труда.
24. Принципы, цели и задачи управления персоналом.
25. Организация службы управления персоналом предприятия.
26. Кадровая политика предприятия. Выбор и оценка.
27. Разработка положения об организации (структурном подразделении), должностных инструкций.
28. Организация профессионального отбора.
29. Наем работников. Принципы и методы.
30. Отбор персонала с помощью заявительных документов.
31. Организация собеседования по отбору персонала.
32. Заключение контракта. Контракт с руководителем.
33. Деловая оценка работника.
34. Организация и проведение аттестации.
35. Оценка труда руководителя.
36. Трудовая карьера и ее формирование.
37. Метод делового портрета для характеристики работника.
38. Метод составления биографических анкет.
39. Формирование резерва кадров на выдвижение.
40. Обучение, переподготовка и повышение квалификации персонала.
41. Активные методы обучения.

- 42. Тренинги.
- 43. Оценка эффективности работы с резервом кадров.
- 44. Применение тестирования в отборе и работе с персоналом.
- 45. Документы, регламентирующие управление персоналом.
- 46. Эволюция концепций управления персоналом.
- 47. Удовлетворенность трудом.
- 48. Анализ процессов движения кадров.
- 49. Вхождение в должность руководителей и специалистов.
- 50. Основы кадрового планирования.
- 51. Типы кадровой политики.
- 52. Стили руководства в организации.
- 53. Философия организации.
- 54. Правила внутреннего трудового распорядка.
- 55. Коучинг и наставничество.
- 56. Профессиональный подбор кадров.
- 57. Виды собеседований.
- 58. Формирование кадрового резерва.
- 59. Расчет потребности в кадрах.
- 60. Условия и оплата труда.
- 61. Социальный пакет.
- 62. Ротация персонала.
- 63. Срок испытания.
- 64. Виды адаптации.
- 65. Менторство.
- 66. Повышение квалификации.
- 67. Переподготовка кадров.
- 68. Послевузовское дополнительное образование.
- 69. Виды оценки персонала.
- 70. Вторичная адаптация персонала.
- 71. Профессиональная подготовка.

- 72. Модели рабочих должностей.
- 73. Типы власти.
- 74. Текущая периодическая оценка кадров.
- 75. Оформление и учет движения кадров.
- 76. Решение правовых вопросов трудовых отношений.
- 77. Разработка штатного расписания.
- 78. Диагностика персонала организации как объекта управления.
- 79. Зарубежные модели социального партнерства.
- 80. Кадровая служба: функции, организация, ответственность.
- 81. Концепция кадрового менеджмента в условиях рыночной экономики.
- 82. Методика разработки должностных инструкций работников.
- 83. Области применения и возможности использования психодиагностики в управленческой деятельности и кадровой работе.
- 84. Общие положения оценки в сфере человеческих ресурсов.
- 85. Особенности аттестации управленческих кадров.
- 86. Особенности управления женским коллективом.
- 87. Особенности управления мужским коллективом.
- 88. Особенности управления персоналом в современных корпорациях.
- 89. Планирование кадровой работы с использованием АСУП.
- 90. Развитие коммуникативных возможностей персонала.
- 91. Разработка концепции управления персоналом организации.
- 92. Разработка стратегии управления персоналом.
- 93. Разработка философии управления персоналом организации.

94. Роль корпоративной культуры в кадровом менеджменте.

95. Роль формальных и неформальных структур в системе управления персоналом.

96. Ротация и продвижение кадров.

97. Совершенствование информационного и технического обеспечения системы управления персоналом.

98. Совершенствование кадрового и документационного обеспечения системы управления персоналом.

99. Совершенствование нормативно-методического обеспечения системы управления персоналом.

100. Совершенствование технологии выработки управленческих решений по управлению персоналом.

101. Совершенствование функционального разделения труда в системе управления персоналом.

102. Специфика управления персоналом в различных национальных моделях менеджмента.

103. Структура компетенций сотрудников современной организации.

104. Тактика управления персоналом.

105. Эволюция теории «человеческих отношений»: современная парадигма.

106. Эффективная беседа при аттестации работников.

107. Адаптация как проблема мотивации.

108. Альтернативный подход к обучению по методу внутренней игры.

109. Виды собеседования.

110. Возникновение и сущность коучинга.

111. Графология как нестандартный метод оценки кандидатов при приеме на работу.

112. Зарубежный опыт психологического подхода к стимулированию труда.

113. Зарубежный опыт разрешения конфликтов в управлении.

114. Искусство чтения резюме.
115. Использование личных связей и контактов при поиске персонала.
116. Коучинг как современный подход к обучению и развитию персонала.
117. Методы выявления личностных качеств соискателя.
118. Мотивация как функция управленческого цикла.
119. Нестандартные методы оценки кандидатов при приеме на работу.
120. Описание процесса коучинга.
121. Основные критерии оценки нового работника.
122. Особенности вознаграждения управляющих.
123. Особенности мотивации и стимулирование персонала государственной службы.
124. Особенности отбора и найма управленческих кадров.
125. Подготовка кадров и повышение их квалификации.
126. Поиск персонала в Интернете.
127. Портал «Работа в России».
128. Практика использования конфликтов в управлении.
129. Причины тяжелой адаптации нового работника.
130. Проверка отзывов и рекомендаций.
131. Программы профессиональной и социальной адаптации работников.
132. Психологические аспекты мотивации
133. Пути и средства разрешения конфликтов в процессе делового общения.
134. Роль мотивации в достижении цели управления.
135. Современные тенденции выдвижения и подготовки руководящих кадров.
136. Современные формы оплаты труда.
137. Составление профиля кандидата.

ВОПРОСЫ К ЗАЧЁТУ

1. Теории управления о роли человека в организации.
2. Философия управления персоналом.
3. Факторы, определяющие философию и политику управления персоналом.
4. Характеристика японской, американской и российской философии управления персоналом организации.
5. Концепция управления персоналом.
6. Управление персоналом: понятие, объекты, субъекты, цель.
7. Основные подходы к формированию концепции управления персоналом.
8. Старая и новая парадигмы управления персоналом в РФ.
9. Современные проблемы управления персоналом.
10. Понятие и специфика человеческих ресурсов.
11. Служба управления персоналом: назначение, задачи, структура.
12. Система работы с персоналом: понятие, состав.
13. Структура персонала организации.
14. Трудовой потенциал работника и его основные компоненты.
15. Кадровая политика организации: понятие, важнейшие принципы отдельных направлений.
16. Стратегия управления персоналом.
17. Кадровый контроллинг и кадровое планирование.
18. Принципы управления персоналом.
19. Методы управления персоналом.
20. «Дерево целей» системы управления персоналом организации.
21. Цели организации: экономическая, производственная, коммерческая.
22. Цели и функции отдела кадров.

- 23. Цели и функции отдела обучения.
- 24. Цели и функции отдела труда и заработной платы.
- 25. Цели и функции отдела охраны труда и техники безопасности.
- 26. Цели и функции социологической лаборатории.
- 27. Состав подсистем системы управления персоналом и выполняемые ими функции.
- 28. Функциональные взаимосвязи отдела управления персоналом с другими подразделениями организации.
- 28. Методы анализа для построения системы управления персоналом.
- 30. Методы внедрения системы управления персоналом.
- 31. Документы, регламентирующие деятельность службы управления персоналом и персонала организации.

ГЛОССАРИЙ

Абсолютные показатели движения персонала:

– *оборот по приему* – число лиц, зачисленных на работу после окончания учебных заведений по оргнабору, в порядке перевода из других организаций, по распределению, по направлению органов трудоустройства, по приглашению самой организации;

– *оборот по выбытию* – численность лиц, уволившихся из организации за данный период, сгруппированных по причинам выбытия;

– *необходимый оборот по выбытию* – уход в армию или на пенсию;

– *излишний оборот (текучесть)* – уход по субъективным причинам: по собственному желанию, увольнение за нарушение трудовой дисциплины.

Адаптация – процесс ознакомления нового работника с организацией и изменения его поведения в соответствии с требованиями и правилами данной организационной культуры.

Администрация (от лат. Administratio – управление) – с точки зрения трудового права это совокупность должностных лиц, осуществляющих функции организации труда и управления персоналом и обладающих властно-распорядительными полномочиями.

Административные методы управления – основываются на отношениях единоначалия, дисциплины и ответственности, осуществляются в форме организационного и распорядительного воздействия.

Акты локальные нормативные (локальные нормативные акты) – нормативные акты, содержащие нормы трудового права, принимаемые работодателем. Работодатель имеет право принимать локальные нормативные акты, содержащие нормы трудового права, в пределах

своей компетенции в соответствии с законами и иными нормативными правовыми актами, коллективным договором, соглашениями. В случаях, предусмотренных ТК РФ, законами и иными нормативными правовыми актами, коллективным договором, работодатель при принятии локальных нормативных актов, содержащих нормы трудового права, учитывает мнение представительного органа работников. Коллективным договором, соглашениями может быть предусмотрено принятие локальных нормативных актов, содержащих нормы трудового права, по согласованию с представительным органом работников. Локальные нормативные акты, ухудшающие положение работников по сравнению с трудовым законодательством, коллективным договором, соглашениями либо принятые без соблюдения предусмотренного ТК РФ порядка учета мнения представительного органа работников, являются недействительными. В таких случаях применяются законы или иные нормативные правовые акты, содержащие нормы трудового права (ст. 8 ТК РФ). Локальные нормативные акты организации, содержащие нормы трудового права, действуют в пределах этой организации (ст. 13 ТК РФ).

Акцентуация – ярко выраженные, превалирующие черты характера индивида.

Аппарат управления – 1) совокупность работников (руководителей, специалистов, исполнителей) какой-либо организации, выполняющих работу по управлению; 2) институт власти, включающий в себя исполнительные звенья, органы и кадры управления всех уровней.

Аудит персонала (кадровый) – своеобразный инструмент управления кадровым процессом, в какой-то мере подобный финансовому или бухгалтерскому аудиту. Сущность А.п. – оценка соответствия кадрового по-

тенциала организации ее целям и стратегии развития, диагностика причин возникновения проблем по вине персонала, а также оценка их важности и возможности разрешения, формулирование конкретных рекомендаций для руководства и службы управления персоналом по их устранению.

Аутсорсинг (от англ. *outsourcing: (outer-source-using)* использование внешнего источника/ресурса) – передача организацией на основании договора определенных бизнес-процессов или производственных функций на обслуживание другой компании, специализирующейся в соответствующей области.

Аутстаффинг – вывод за штат компании имеющегося персонала с его дальнейшим юридическим оформлением в фирме-провайдере (как правило, в кадровом агентстве) для сохранения статуса малого предприятия.

Аттестация персонала – кадровые мероприятия, призванные оценить соответствие уровня труда, качеств и потенциала работников требованиям выполняемой ими деятельности.

Бихевиоризм (бихевиористский подход) – научное направление, считающее предметом изучения поведение человека, понимаемое как совокупность физиологических реакций на внешние стимулы.

Внутренняя установка – личное, субъективное восприятие (оценка) человеком собственного статуса в системе внутригрупповых отношений. Действительный статус и его восприятие человеком не всегда совпадают; люди часто переоценивают или недооценивают собственную значимость в различных организациях.

Группа – ограниченная в размерах совокупность индивидов, выделяемая из общности людей (социума) на основе определенных признаков. Наиболее распро-

страненными из них являются: численность (различают большие, малые и микрогруппы – диады, триады); социальный статус (формальные и неформальные); уровень развития (диффузные, корпорации, ассоциации, коллективы); значимость членства (референтные, нереферентные, антиреферентные); характер взаимосвязей между членами (реальные, условные).

Децентрализация функций (например, кадровой службы) – делегирование среднесрочных и оперативных управленческих функций на первичные звенья, в линейные подразделения, оставляя за функциональными управленческими службами (штабными) решение только стратегических задач (например, разработка корпоративных программ кадровой политики, внедрение организационных изменений, корпоративное обучение, подбор и расстановка топ-менеджеров и т. д.).

Деятельность – специфическая форма отношения людей к окружающему миру, сознательная активность субъекта, направленная на его преобразование (основными составляющими Д. выступают: цель, средства, процесс и результат). В отличие от труда, Д. может быть не только созидательной (конструктивной), но и разрушительной (деструктивной).

Диагностика – это установление и изучение признаков, характеризующих состояние организмов, систем, для предсказания возможных отклонений и предотвращения нарушений нормального режима их работы, деятельности.

Договор коллективный – правовой акт, регулирующий социально-трудовые отношения в организации и заключаемый работниками и работодателем в лице их представителей (ст. 40 ТК РФ). При недостижении соглашения между сторонами по отдельным положениям проекта

коллективного договора в течение 3 месяцев со дня начала коллективных переговоров стороны должны подписать коллективный договор на согласованных условиях с одновременным составлением протокола разногласий. Д.к. может заключаться в организации в целом, в ее филиалах, представительствах и иных обособленных структурных подразделениях. При заключении Д.к. в филиале, представительстве, ином обособленном структурном подразделении организации представителем работодателя является руководитель соответствующего подразделения, уполномоченный на это работодателем (ст. 40 ТК РФ). Д.к. заключается на срок не более 3 лет и вступает в силу со дня подписания его сторонами либо со дня, установленного коллективным договором. Стороны имеют право продлить действие Д.к. на срок не более 3 лет. Его действие распространяется на всех работников данной организации, ее филиала, представительства и иного обособленного структурного подразделения (ст. 43 ТК РФ).

Документы, предъявляемые при заключении трудового договора – лицо, поступающее на работу, предъявляет работодателю: паспорт или иной документ, удостоверяющий личность; трудовую книжку, за исключением случаев, когда трудовой договор заключается впервые или работник поступает на работу на условиях совместительства; страховое свидетельство государственного пенсионного страхования; документы воинского учета – для военнообязанных и лиц, подлежащих призыву на военную службу; документ об образовании, о квалификации или наличии специальных знаний – при поступлении на работу, требующую специальных знаний или специальной подготовки. Запрещается требовать от лица, поступающего на работу, документы помимо предумыш-

тренных ТК РФ, иными федеральными законами, указами Президента РФ и постановлениями Правительства РФ. При заключении трудового договора впервые трудовая книжка и страховое свидетельство государственного пенсионного страхования оформляются работодателем (ст. 65 ТК РФ).

Документы, предъявляемые при приеме на работу по совместительству – при приеме на работу по совместительству в другую организацию работник обязан предъявить работодателю паспорт или иной документ, удостоверяющий личность. При приеме на работу по совместительству, требующую специальных знаний, работодатель имеет право потребовать от работника предъявления диплома или иного документа об образовании или профессиональной подготовке либо их надлежаще заверенных копий, а при приеме на тяжелую работу, работу с вредными и (или) опасными условиями труда – справку о характере и условиях труда по основному месту работы (ст. 283 ТК РФ).

Должность – набор функций, который при нормальных условиях может быть выполнен квалифицированным сотрудником и которые формируются вне зависимости от конкретного человека, занимающего эту должность.

Должностная инструкция – документ, регламентирующий деятельность в рамках каждой должности и содержащий требования к работнику, занимающему эту должность.

Дисциплина труда – обязательное для всех работников подчинение правилам поведения, определенным в соответствии с настоящим Кодексом, иными законами, коллективным договором, соглашениями, трудовым договором, локальными нормативными актами организации. Работодатель обязан в соответствии с ТК РФ, законами,

иными нормативными правовыми актами, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами, содержащими нормы трудового права, трудовым договором создавать условия, необходимые для соблюдения работниками дисциплины труда (ст. 189 ТК РФ).

Жизненный цикл организации – фазы развития организации: 1) рост; 2) зрелость; 3) старение. Для каждой из фаз характерны свои признаки; при этом они (признаки) не являются исчерпывающими, и некоторые из них перемещаются почти по всему жизненному циклу организации. Так, фазе роста соответствуют стадии: зарождение, младенчество, «вперед и больше!», юность. Фазе зрелости соответствуют стадии: расцвет и стабилизация. Фазе старения соответствуют стадии: аристократизация, ранняя бюрократизация, бюрократизация. Сравниваются фазы по четырем характеристикам: 1) соотношению динамизма и контроля; 2) степени формализации; 3) доминирующим ценностям; 4) основным рискам.

Закономерность управления персоналом – объективно существующая необходимая связь явлений, внутренняя существенная взаимосвязь между причиной и следствием, устойчивое отношение между явлениями, связанными с управлением персоналом, взаимоотношениями между людьми и накладывающими значительный отпечаток на их характер.

Идеология – система взглядов, представлений, ценностей и норм, выражающих отношение людей к той или иной действительности под углом зрения их интересов.

Иерархия – «служебная лестница», ряд должностей и званий, расположенных в порядке подчинения и перехода от низшего к высшему.

Индивид – отдельный человек, имеющий определённые сходства с другими людьми и отличающийся от них своей уникальностью, неповторимостью (индивидуальностью).

Информатизация управленческих функций – на основе внедрения программных продуктов, которые обеспечивают интеграцию информационных потоков в области производства, финансов, логистики, сбыта, персонала (например, программа «Босс – кадровик» имеет целый набор аналитических и правовых модулей: кадровый учет и документооборот, формирование штатного расписания, анализ кадрового состава, аттестация персонала, тестирование сотрудников и т. д.).

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

Кадровая политика государства – формирование стратегии кадровой работы, установление целей и задач, определение научных принципов подбора, расстановки и развития персонала, совершенствование форм и методов работы с персоналом в конкретных исторических условиях того или иного периода развития страны.

Кадровая политика организации – генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, форм, организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, на создание квалифицированного и высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития организации.

Качество трудовой жизни (КТЖ) – это комплексный объективно-субъективный показатель, отражающий: уровень развития параметров КТЖ в организации; сте-

пень удовлетворенности работниками процессом и результатами своей трудовой деятельности.

Квалификационная структура персонала – это соотношение работников различного уровня квалификации (т.е. степени профессиональной подготовки), необходимого для выполнения определенных трудовых функций.

Концепция управления персоналом – система теоретико-методологических взглядов на понимание и определение сущности, содержания, целей, задач, критериев, принципов и методов управления персоналом, а также организационно-практических подходов к формированию механизма ее реализации в конкретных условиях функционирования организации.

Командно-административная система управления – система управления национальным хозяйством на основе директивного руководства из государственного центра.

Коммуникация – важнейшая характеристика деятельности людей, предполагающая установление контакта и поддержание взаимосвязи между ними для обмена информацией; К. выступает одной из трёх сторон делового общения – наряду с интеракцией (организацией совместных действий, т.е. взаимодействий) и перцепцией (восприятием друг друга) – и в структурном плане включает следующие элементы речевого акта: адресант (отправитель) – код – сообщение – код (декодирование) – адресат (получатель) *коммуникации*.

Контроллинг – комплексная систематическая оценка всех сторон предприятия. Она касается всех подразделений, руководителей, сотрудников. Одним из основных принципов контроллинга является оперативность. Задача контроллера состоит в том, чтобы при фактических расхождениях с планом привести в действие механизм, способный восстановить движение фирмы к намеченной цели.

Корпоративная культура – набор ценностных норм, касающийся всех форм делового общения, принятых в конкретной организации (деловая беседа, деловые переговоры, спор, дискуссия, полемика, деловое совещание, публичное выступление, телефонные переговоры, деловая переписка, стиль одежды, способ проводить вместе нерабочее время и т.д.), формирующий определенную, отличную от других, модель поведения, проявляющую себя во всех аспектах деятельности организации.

Лидерство (руководство) – отношения доминирования и подчинения, влияния и следования в системе межличностных отношений в группе. Должностных лиц, наделенных определенными полномочиями и являющихся начальниками в отношении других лиц, называют руководителями (менеджерами), а сотрудников, влияние и авторитет которых основаны на профессиональных качествах и коммуникабельности, называют лидерами. В первом случае обычно имеют в виду формальную, а во втором – неформальную структуру организации.

Лизинг персонала – использование временного трудового ресурса, предоставляемого кадровыми агентствами на длительный срок для решения производственных задач организации.

Личность – индивид, включенный в систему общественных отношений, носитель биологических (природных) и культурно обусловленных качеств, или сущностных сил, реализуемых в процессе общения с другими индивидами (субъектами).

Методология управления персоналом – рассмотрение сущности персонала как объекта управления, процесса формирования поведения индивидов, соответствующего целям и задачам организации, методов и принципов управления персоналом.

Мотивация – процесс внутреннего побуждения субъекта к определенным действиям; мотивы – это «пружины» (инстинкты и потребности, влечения и эмоции, установки и идеалы), движущие человеком и способствующие достижению определенных целей.

Общение – в социально-психологическом плане это триада, элементами которой выступают: *коммуникация* (обмен информацией), *интеракция* (обмен действиями, взаимодействия личностей и групп), *перцепция* (обмен впечатлениями, внутригрупповые симпатии и антипатии).

Общество – совокупность индивидов, объединённых материальными и духовными условиями жизнедеятельности.

Объект управления персоналом – индивид, группа или социальная общность, выполняющие определённые действия в соответствии с указаниями субъекта.

Оперативное кадровое планирование – краткосрочное (сроком до одного года), ориентированное на достижение отдельных оперативных целей.

Организационная структура – один из основных элементов менеджмента организации, который непосредственно связан с распределением целей и задач управления между подразделениями и работниками организации. Структура управления – это организационная форма разделения труда по принятию и реализации управленческих решений.

Организация – группа людей, объединенная какими-либо значимыми для них и/или для общества целями (например, семья, школа, университет, завод, банк, магазин, ресторан, клуб, спортивная команда, телеканал, министерство, правительство). 2. Функция.

Относительные показатели движения персонала:

– *интенсивность оборота по приему*: отношение числа принятых за период на среднесписочную численность персонала за период;

– *интенсивность оборота к выбытию*: отношение выбывших за период по всем причинам сотрудников к среднесписочной численности персонала за период;

– *коэффициент постоянства персонала*: отношение числа работников, состоящих в списках организации за весь период, к среднесписочной численности персонала за этот период.

Оформление приема на работу – прием на работу оформляется приказом (распоряжением) работодателя, изданным на основании заключенного трудового договора. Содержание приказа (распоряжения) работодателя должно соответствовать условиям заключенного трудового договора. Приказ (распоряжение) работодателя о приеме на работу объявляется работнику под расписку в трехдневный срок со дня подписания трудового договора. По требованию работника работодатель обязан выдать ему надлежаще заверенную копию указанного приказа (распоряжения). При приеме на работу работодатель обязан ознакомить работника с действующими в организации правилами внутреннего трудового распорядка, иными локальными нормативными актами, имеющими отношение к трудовой функции работника, коллективным договором (ст. 68 ТК РФ).

Партиципация (от лат. *participa tio* – участие) – участие работающих в управлении предприятием наряду с его собственниками, работодателями.

Патернализм – покровительственная политика государства по отношению к своим гражданам и ориентация граждан на помощь и поддержку государства.

Персонал – это личный состав организаций, включающий всех наемных работников, а также работающих собственников и совладельцев.

Персональные данные работника – информация, необходимая работодателю в связи с трудовыми отноше-

ниями и касающаяся конкретного работника. Обработка персональных данных работника – получение, хранение, комбинирование, передача или любое другое использование персональных данных работника (ст. 85 ТК РФ).

Планирование потенциала – ориентация кадрового планирования на выявление потенциала персонала для получения преимуществ в соревновании с конкурентами.

Поведение (деятельность) – сознательная активность субъекта (индивида, группы), направленная на достижение определенной цели и выраженная в конкретных предметно-практических действиях.

Позиция – официальное положение человека в конкретной системе отношений (например, должность в организации); П. определяет степень потенциального влияния субъекта на поступки остальных членов группы.

Половозрастная структура персонала организации – это соотношение групп персонала по полу (мужчины, женщины) и возрасту.

Положение о подразделении – документ, регламентирующий деятельность структурного подразделения: его задачи, права функции, ответственность, а также порядок взаимодействия с другими подразделениями.

Принцип (лат. *prīncipiūm* – начало, основа) – основное исходное положение какой-либо теории, учения, науки, мировоззрения и т. п.

Принципы управления персоналом – правила, основные положения и нормы, которыми должны руководствоваться специалисты системы управления персоналом, включая руководителей организации.

Предмет науки управления персоналом – трудовые отношения в организациях. Эти отношения изучаются рядом наук: социологией труда, трудовым правом, экономикой труда, социальной психологией.

Предприятие – не только кибернетическая, организационная, техническая, информационная, но и экономическая и социальная система, в которой важнейшим элементом является человек – живой, творчески активный, со своими достоинствами и недостатками.

Производительность труда – эффективность деятельности людей в процессе создания материальных благ и услуг, выражающаяся количеством продукции, выпущенной в единицу времени, или количеством времени, затрачиваемого на производство единицы продукции.

Производственная деятельность – совокупность действий работников с применением средств труда, необходимых для превращения ресурсов в готовую продукцию, включающих в себя производство и переработку различных видов сырья, строительство, оказание различных видов услуг (ст. 209 ТК РФ).

Профессиональная подготовка, переподготовка и повышение квалификации работников – работодатель проводит профессиональную подготовку, переподготовку, повышение квалификации работников, обучение их вторым профессиям в организации, а при необходимости – в образовательных учреждениях начального, среднего, высшего профессионального и дополнительного образования на условиях и в порядке, которые определяются коллективным договором, соглашениями, трудовым договором. Формы профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников, перечень необходимых профессий и специальностей определяются работодателем с учетом мнения представительного органа работников. Необходимость профессиональной подготовки и переподготовки кадров для собственных нужд определяет работодатель. В случаях, предусмотренных федеральными законами, иными

нормативными правовыми актами, работодатель обязан проводить повышение квалификации работников, если это является условием выполнения работниками определенных видов деятельности. Работникам, проходящим профессиональную подготовку, работодатель должен создавать необходимые условия для совмещения работы с обучением, предоставлять гарантии, установленные ТК РФ, иными нормативными правовыми актами, коллективным договором, соглашениями, трудовым договором (ст. 196 ТК РФ).

Профессиональная структура персонала организации – это соотношение представителей различных профессий или специальностей, обладающих комплексом теоретических знаний и практических навыков, приобретенных в результате обучения и опыта работы в конкретной области.

Работник – физическое лицо, вступившее в трудовые отношения с работодателем. Р., как и работодатель, является одной из сторон трудовых отношений (ст. 20 ТК РФ).

Работодатель – физическое либо юридическое лицо (организация), вступившее в трудовые отношения с работником. Р., как и работник, является одной из сторон трудовых отношений (ст. 20 ТК РФ). В случаях, установленных федеральными законами, в качестве работодателя может выступать иной субъект, наделенный правом заключать трудовые договоры.

Рабочее время – время, в течение которого работник в соответствии с правилами внутреннего трудового распорядка организации и условиями трудового договора должен исполнять трудовые обязанности, а также иные периоды времени, которые в соответствии с законами и иными нормативными правовыми актами относятся к рабочему времени. Нормальная продолжительность ра-

бочего времени не может превышать 40 часов в неделю. Работодатель обязан вести учет времени, фактически отработанного каждым работником (ст. 91 ТК РФ).

Рабочее место – место, где работник должен находиться или куда ему необходимо прибыть в связи с его работой и которое прямо или косвенно находится под контролем работодателя (ст. 209 ТК РФ).

Режим рабочего времени – порядок, предусматривающий продолжительность рабочей недели (пятидневная с двумя выходными днями, шестидневная с одним выходным днем, рабочая неделя с предоставлением выходных дней по скользящему графику), работу с ненормированным рабочим днем для отдельных категорий работников, продолжительность ежедневной работы (смены), время начала и окончания работы, время перерывов в работе, число смен в сутки, чередование рабочих и нерабочих дней, которые устанавливаются коллективным договором или правилами внутреннего трудового распорядка организации в соответствии с ТК РФ, иными федеральными законами, коллективным договором, соглашениями. Особенности режима рабочего времени и времени отдыха работников транспорта, связи и других, имеющих особый характер работы, определяются в порядке, устанавливаемом Правительством РФ (ст. 100 ТК РФ).

Роль – нормативно заданный и коллективно одобряемый образец поведения, ожидаемого от человека, занимающего в группе конкретную позицию. Она может быть предопределена должностью, спецификой коллективного труда или самостоятельно избираться членом группы (например, роли «знатока», «середняка», «аутсайдера», «адвоката», «юмориста», «козла отпущения»). Войдя в роль, сотрудник постепенно привыкает к ней, а члены группы ожидают от него соответствующего поведения.

Руководитель организации – физическое лицо, которое в соответствии с законом или учредительными документами организации осуществляет руководство этой организацией, в том числе выполняет функции ее единоличного исполнительного органа. Положения гл. 43 ТК РФ распространяются на руководителей организаций независимо от их организационно-правовых форм и форм собственности, за исключением тех случаев, когда руководитель организации является единственным участником (учредителем), членом организации, собственником ее имущества; управление организацией осуществляется по договору с другой организацией (управляющей организацией) или индивидуальным предпринимателем (управляющим) (ст. 273 ТК РФ).

Система – множество элементов, находящихся в определенных отношениях друг с другом и образующих целостность, единство (греч. *systema* – целое, составленное из частей; соединение). В отличие от структуры, или «скелета» организации, система – это «плоть и кровь», «лицо» организации (ее миссия, цели и задачи, процесс управления, взаимоотношения персонала, результаты и многое другое), отличающее ее от других.

Система управления персоналом – формирование целей, функций, организационной структуры управления персоналом, установление вертикальных и горизонтальных функциональных взаимосвязей руководителей и специалистов в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений.

Сознание – высшая форма психического отражения; человеческая способность идеального (образного) воспроизведения действительности в мышлении и речи. Носителями сознания выступают индивиды, группы и социальные общности, а относительно самостоятельными

формами С. – экономическое, политическое, правовое, нравственное, эстетическое, научное, религиозное и др.

Социально-психологические методы управления – основаны на использовании социального механизма управления (система взаимоотношений в коллективе, социальные потребности и т.п.). Специфика этих методов заключается в значительной доле использования неформальных факторов, интересов личности, группы, коллектива в процессе управления персоналом. Это способы осуществления управленческих воздействий на персонал, базирующиеся на использовании закономерностей социологии и психологии.

Служебная функция – общефирменная цель, переведенная на уровень подразделения или сотрудника. На данный момент времени существуют два подхода к определению служебных функций. Наиболее распространенный – описательный, т.е. тот, который сводится к перечню действий работников. Такой способ дает возможность подробно описать заданный круг прав и обязанностей, но у него имеются два недостатка: 1) перечень редко бывает полным; 2) выполнение перечисленных действий не означает их результативности. Другой подход – продуктный, когда функция работника, подразделения определяется через требуемый продукт деятельности, т.е. они должны быть ориентированы на конкретный вклад в решение задач организации как целого. Недостаток второго подхода заключается в необходимости внедрения серьезных изменений в корпоративной культуре компании. *Формулировка термина дается по монографии А.И. Пригожина «Методы развития организаций».*

Статус – реальная социально-психологическая характеристика положения субъекта в системе внутригрупповых отношений, степень его действительной авторитет-

ности для остальных участников. (В отличие, например, от должности «заместитель директора по кадровым вопросам», укомплектованной конкретным человеком, фактическую кадровую политику может проводить совсем другой («теневой») сотрудник, пользующийся расположением директора или имеющий соответствующие связи, опыт).

Стимулирование – процесс внешнего побуждения субъекта к определенным действиям; стимулы – это воздействия, обуславливающие динамику его психических состояний (лат. stimulus – остроконечная палка, которой погоняли животных, стрекало).

Стратегическое планирование – проблемно-ориентированное, долгосрочное планирование (на период от 3 до 10 лет).

Структура – совокупность упорядоченных и устойчивых связей объекта (группы, организации), обеспечивающих его целостность и тождественность самому себе, т. е. сохранение основных свойств в условиях внутренних и внешних изменений (лат. structura – строение, расположение, порядок).

Структура персонала организации – это совокупность отдельных групп работников, объединенных по какому-либо признаку. Структура персонала по стажу может рассматриваться двояко: по общему стажу и стажу работы в данной организации.

Структура персонала по уровню образования (общего и специального) характеризует выделение лиц, имеющих высшее образование, в том числе по уровню подготовки – бакалавр, специалист, магистр; незаконченное высшее (более половины срока обучения); среднее специальное; среднее общее; неполное среднее; начальное.

Структура трудового потенциала – соотношение различных демографических, социальных, образователь-

ных, профессиональных, личностных и других характеристик работников и отношений между ними.

Субъект управления персоналом – индивид, группа или социальная общность, принимающие ответственные решения и контролирующие их реализацию.

Тактическое планирование – среднеориентированный перенос кадровых стратегий на конкретные проблемы управления персоналом (сроком от 1 года до 3 лет).

Труд – целесообразная созидательная (конструктивная) деятельность человека, направленная на сохранение, видоизменение, приспособление среды обитания и на производство товаров и услуг для удовлетворения своих потребностей; Т. как процесс исторической адаптации человека к внешней среде характеризуется развитием и совершенствованием разделения производственных операций, орудий и средств.

Трудовая книжка – персональный документ установленного образца, являющийся основным документом о трудовой деятельности и трудовом стаже работника. Форма, порядок ведения и хранения Т.к., а также порядок изготовления бланков Т.к. и обеспечения ими работодателей устанавливаются Правительством РФ. Порядок ведения Т.к. рабочих и служащих на предприятиях, в учреждениях и организациях установлен постановлением Совмина СССР и ВЦСПС от 06.09.1973 № 656 и Инструкцией, утвержденной постановлением Госкомтруда СССР от 20.06.1974 № 162. Работодатель обязан вести Т.к. на каждого работника, проработавшего в организации свыше пяти дней, в случае, если работа в этой организации является для работника основной. Работодатель – физическое лицо не имеет права производить записи в Т.к. работников, а также оформлять Т.к. работникам, принимаемым на работу впервые (ст. 309 ТК

РФ). В Т.к. вносятся сведения о работнике, выполняемой им работе, переводах на другую постоянную работу и об увольнении работника, а также основания прекращения трудового договора и сведения о награждениях за успехи в работе. Сведения о взысканиях в Т.к. не вносятся, за исключением случаев, когда дисциплинарным взысканием является увольнение. По желанию работника сведения о работе по совместительству вносятся в трудовую книжку по месту основной работы на основании документа, подтверждающего работу по совместительству. Записи в Т.к. о причинах прекращения трудового договора должны производиться в точном соответствии с формулировками ТК РФ или иного федерального закона и со ссылкой на соответствующие статью, пункт ТК РФ или иного федерального закона (ст. 66 ТК РФ).

Трудовой договор (срочный трудовой договор) – соглашение между работодателем и работником, в соответствии с которым работодатель обязуется предоставить работнику работу по обусловленной трудовой функции, обеспечить условия труда, предусмотренные ТК РФ, законами и иными нормативными правовыми актами, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами, содержащими нормы трудового права, своевременно и в полном размере выплачивать работнику заработную плату, а работник обязуется лично выполнять определенную этим соглашением трудовую функцию, соблюдать действующие в организации правила внутреннего трудового распорядка. В Т.д. могут предусматриваться условия об испытании, о неразглашении охраняемой законом тайны (государственной, служебной, коммерческой и иной), об обязанности работника отработать после обучения не менее установленного договором срока, если обучение производилось за счет

средств работодателя, а также иные условия, не ухудшающие положение работника по сравнению с ТК РФ, законами и иными нормативными правовыми актами, коллективным договором, соглашениями. Условия Т.д. могут быть изменены только по соглашению сторон и в письменной форме. В случае заключения срочного Т.д. в нем указываются срок его действия и обстоятельство (причина), послужившие основанием для заключения срочного Т.д. в соответствии с ТК РФ и иными федеральными законами (ст. 57 ТК РФ). Т.д. могут заключаться: 1) на неопределенный срок; 2) на определенный срок не более пяти лет (срочный трудовой договор), если иной срок не установлен ТК РФ и иными федеральными законами. Срочный Т.д. заключается в случаях, когда трудовые отношения не могут быть установлены на неопределенный срок с учетом характера предстоящей работы или условий ее выполнения, если иное не предусмотрено ТК РФ и иными федеральными законами. Если в трудовом договоре не оговорен срок его действия, то договор считается заключенным на неопределенный срок. В случае если ни одна из сторон не потребовала расторжения срочного Т.д. в связи с истечением его срока, а работник продолжает работу после истечения срока Т.д., Т.д. считается заключенным на неопределенный срок. Т.д., заключенный на определенный срок при отсутствии достаточных к тому оснований, установленных органом, осуществляющим государственный надзор и контроль за соблюдением трудового законодательства и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права, или судом, считается заключенным на неопределенный срок. Запрещается заключение срочных Т.д. в целях уклонения от предоставления прав и гарантий, предусмотренных работникам, с которыми заключается Т.д. на неопределенный срок (ст. 58 ТК РФ).

Трудовой потенциал работника – совокупность физических и интеллектуальных свойств работника, позволяющих достигать в заданных условиях определенных результатов в его производственной деятельности и самосовершенствоваться, решая новые задачи, возникающие под влиянием происходящих изменений.

Трудовые отношения – отношения, основанные на соглашении между работником и работодателем о личном выполнении работником за плату трудовой функции (работы по определенной специальности, квалификации или должности), подчинении работника правилам внутреннего трудового распорядка при обеспечении работодателем условий труда, предусмотренных трудовым законодательством, коллективным договором, соглашениями, трудовым договором (ст. 15 ТК РФ).

Трудовые ресурсы – трудоспособная часть населения страны, которая в силу психофизиологических и интеллектуальных качеств способна производить материальные блага или услуги. К трудовым ресурсам относятся люди как занятые в экономике, так и не занятые, но способные трудиться.

Управление персоналом – целенаправленная деятельность руководящего состава организации, а также руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, которая включает разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом.

Управление (менеджмент) – это: а) «эффективное и производительное достижение целей организации посредством планирования, организации, лидерства (руководства) и контроля над организационными ресурсами»; б) «процесс осуществления определённого типа взаимосвязанных действий (планирование, организация, руко-

водство, контроль) по формированию и использованию ресурсов организации для достижения своих целей»; в) «искусство практики управления в любой области бизнеса; умение общаться с людьми для решения проблем в управлении бизнесом и/или деньгами»; г) «самостоятельный вид профессионально осуществляемой деятельности, направленной на достижение в рыночных условиях намеченных целей путём рационального использования материальных и трудовых ресурсов с применением принципов, функций и методов экономического механизма менеджмента».

Управленческая революция – радикальный переход от одного качественного состояния менеджмента к другому.

Условия труда – совокупность факторов производственной среды и трудового процесса, оказывающих влияние на работоспособность и здоровье работника (ст. 209 ТК РФ).

Федеральная трудовая инспекция – единая централизованная система государственных органов, осуществляющих надзор и контроль за соблюдением трудового законодательства и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права, на территории РФ. Положение о федеральной инспекции труда утверждается Правительством РФ. Руководство деятельностью федеральной инспекции труда осуществляет главный государственный инспектор труда РФ, назначаемый на должность и освобождаемый от должности Правительством РФ. Руководители государственных инспекций труда – главные государственные инспекторы труда назначаются па должность и освобождаются от должности главным государственным инспектором труда РФ (ст. 354 ТК РФ). Деятельность органов федеральной инспекции труда и должностных лиц указанных органов осуществляется на основе

принципов уважения, соблюдения и защиты прав и свобод человека и гражданина, законности, объективности, независимости и гласности (ст. 355 ТК РФ).

Философия организации – это совокупность внутри-организационных принципов и правил взаимоотношений между сотрудниками, система ценностей и убеждений, разделяемая всем персоналом организации.

Функция, функции (работника в организации) – официально и/или неофициально сформулированные администрацией и предписанные каждому сотруднику организации должностные обязанности.

Человеческие ресурсы – совокупность качеств человека (здоровье, образование профессионализм), приносящих организации доход. *Человеческий ресурс* имеет свою специфику:

- ресурс очень сложной природы;
- один из наиболее ценных типов организационного ресурса;
- динамичный, развивающийся во времени ресурс, рациональное использование которого во многом определяет уровень развития и эффективность организации;
- ресурс, рациональное использование которого представляется особо сложным и проблематичным;
- способен к постановке собственных целей;
- способен инициировать и проявлять активность, причем не всегда в желательном для организации направлении;
- не самоидентичен и способен к изменению своих свойств и своего поведения во времени;
- демонстрирует способность к сопротивлению внешним, в том числе организующим воздействиям;
- способен к обучению, самопрограммированию, самоконтролю, саморазвитию, сотрудничеству;

– способен к самоорганизации, причем не всегда в нужном для организации направлении;

– может выступать не только объектом, но и субъектом воздействия на другие объекты;

– во многом предопределяет доступность и эффективность использования других организационных ресурсов;

– дорожает по мере эксплуатации и т.д.

Человеческий капитал – совокупность всех производительных качеств работника, т.е. это понятие включает приобретенные знания, навыки, а также мотивацию и энергию, используемые для производства экономических благ. Инвестициями в него могут быть образование, накопление профессионального опыта, охрана здоровья, географическая мобильность, поиск информации.

Экономически активное население – часть населения, обеспечивающая предложение рабочей силы для производства товаров и услуг.

Экономически неактивное население – часть населения, которая не входит в состав рабочей силы.

Экономические методы управления – это элементы экономического механизма, с помощью которого обеспечивается прогрессивное развитие организации.

Эффективность – соотношение между получаемыми результатами производства и затратами труда и средств производства.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А

Утверждаю
Руководитель организации
«__» _____ 20__ г.

(Фамилия И. О.)

ФИЛОСОФИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

*(внутриорганизационные правила и принципы
взаимоотношений рабочих и служащих)*

1. Цель и задачи организации

1.1. Цель организации – обеспечение полного материального благосостояния и всестороннего развития рабочих и служащих на основе выпуска и реализации качественной продукции (работ и услуг).

1.2. Задачи:

– определение правильной стратегии развития маркетинга организации в соответствующей отрасли народного хозяйства. Научно-техническая и конструкторская подготовка конкретного типа производства, способствующая выпуску качественной продукции;

– создание эффективной системы управления организацией и ее подразделениями (структура, персонал, информация). Выпуск качественной продукции, соответствующей мировым (национальным, отраслевым) стандартам;

– обеспечение гуманной социальной политики в области оплаты, охраны труда и уровня жизни работников.

1.3. Критериями достижения цели являются:

- максимизация прибыли от всех видов деятельности;
- снижение затрат (себестоимости) работ и услуг;
- рост объемов (выручки) от всех видов деятельности;

- повышение качества продукции и услуг;
- снижение текучести кадров;
- максимизация доходов и уровня жизни сотрудников;
- минимизация числа рабочих мест и служащих.

2. Декларация прав сотрудника

Каждому человеку гарантированы следующие права.

2.1. Личные и гражданские права сотрудника:

- на жизнь, достойную человека, и увеличение ее продолжительности;
- на личную неприкосновенность, уважение человеческого достоинства, чести и репутации, свободное развитие личности;
- на защиту от произвольных посягательств и вмешательства в личную и семейную жизнь;
- на выбор места жительства, свободное передвижение по территории государства;
- на приобретение гражданства;
- на повсеместное признание и судебную защиту своих прав и свобод.

2.2. Культурные права:

- на участие в культурной жизни и пользование достижениями отечественной и мировой культуры;
- на свободу преподавания, научную и творческую деятельность;
- на интеллектуальную собственность и ее защиту;
- на отдых и досуг для благоприятного использования свободного времени в целях духовного, культурного и физического развития.

2.3. Социальные права:

- на уровень жизни, необходимый для поддержания благосостояния человека и его семьи;
- на потребительский выбор, полноценное питание, доступность и разнообразие товаров;

- на социальные услуги и бытовое обслуживание;
- на наивысший достижимый уровень психического и физического здоровья, его охрану и медицинскую помощь;
- на социальное обеспечение, социальное страхование и защиту в случаях социального риска;
- на государственную помощь при вынужденной миграции.

2.4. Права на свободный выбор профессии, вида занятости и места работы:

- на профессиональную ориентацию, подготовку и переподготовку;
- на профессиональную независимость при выполнении трудовых обязанностей;
- на продвижение по работе с учетом стажа и квалификации;
- на профессиональную реабилитацию и занятость при инвалидности;
- на свободу от принудительного и обязательного труда.

2.5. Права на охрану труда:

- на безопасные, гигиеничные и технологически оборудованные рабочие места;
- на профилактику и защиту от риска профессиональных заболеваний и производственного травматизма;
- на информацию об опасных для здоровья факторах, связанных с работой.

2.6. Право на справедливое вознаграждение:

- на участие в определении условий оплаты своего труда;
- на оплату труда, обеспечивающую достойное существование для себя и своих семей;
- на повышенную оплату, увеличение компенсационных отгулов за работу в сверхурочное время, в выходные и праздничные дни;

- на первоочередное удовлетворение требований по выплате заработной платы от «замораживания», чрезмерных налогов и удержаний;

- на стимулирование добросовестного, инициативного профессионального труда.

2.7. Права на ограничение рабочего времени:

- на нормальную продолжительность рабочего времени, не превышающую 40 ч в неделю и 8 ч в день;

- на освобождение от работы или сокращение ее продолжительности в ночное время;

- на неполное рабочее время для ухода за детьми, больными членами семьи, при инвалидности;

- на согласованное неполное и гибкое рабочее время.

2.8. Права на отпуск:

- на предоставление различных видов оплачиваемых отпусков: ежегодного основного, ежегодного дополнительного за особые условия труда, творческого; по беременности и родам; по уходу за малолетними детьми;

- на ежегодный основной отпуск не менее __ календарных дней;

- на использование основного отпуска по частям;

- на получение компенсации при увольнении за неиспользованные основной и дополнительный отпуска.

2.9. Права на защиту своих интересов, прав и свобод:

- на предварительное предупреждение и денежную компенсацию при увольнении;

- на восстановление на работе и выплату денежной компенсации в случае увольнения без законного основания;

- на обращение в суд за разрешением трудовых споров.

2.10. Право на образование:

- образование должно быть бесплатным, по меньшей мере начальное и общее среднее; среднее образование

должно быть обязательным; техническое и профессиональное образование должно быть одинаково доступным для всех на основе способностей каждого; образование должно быть направлено на полное развитие человеческой личности и воспитание уважения к правам и основным свободам;

- образование должно содействовать взаимопониманию, терпимости и дружбе между всеми народами, расовыми и религиозными группами, а также деятельности Организации Объединенных Наций по поддержанию мира;

- родители имеют право приоритета в выборе вида образования для своих малолетних детей;

- организация гарантирует оплату всех видов повышения квалификации и переподготовки рабочих и служащих за счет своей прибыли.

3. Поощрения и зарплата

3.1. В организации всемерно поощряется инициатива сотрудников, направленная на:

- рост доходов организации от всех видов деятельности;

- поднятие имиджа организации в средствах массовой информации, администрации области, города, района и на предприятиях;

- экономию материальных, энергетических и информационных ресурсов и сокращение затрат;

- повышение качества продукции, работ и услуг, совмещение профессий, овладение смежными профессиями и должностями;

- повышение квалификации и рост профессиональных знаний и умений сотрудников;

- привлечение творческих личностей (новаторов, изобретателей, энтузиастов, консультантов) в организацию;

- разработку новых методов и технологических процессов и внедрение их в процесс производства;

- участие во всех формах преподавательской деятельности;

- рост уровня квалификации сотрудников путем обучения в вузах, училищах, колледжах, школах бизнеса.

3.2. В организации запрещается разглашать сведения, составляющие коммерческую и служебную тайны, в том числе:

- все виды хозяйственных и трудовых договоров;

- размеры использования единого фонда оплаты труда, включая заработную плату любого сотрудника;

- размеры фонда развития производства;

- общую сумму денежных средств на расчетном счете организации и все взаимоотношения с банком;

- содержание методов и технологий производства;

- перспективы развития организации и вложения финансовых средств в конкретные мероприятия;

- содержание всех документов для служебного пользования;

- анкеты и личные качества сотрудников, особенности их работы, учебы и поведения.

3.3. В организации запрещаются также:

- употребление спиртных напитков в рабочее время и появление на работе в состоянии наркотического или алкогольного опьянения;

- применение к рабочим и служащим методов физического или грубого психологического воздействия;

- любые виды злоупотребления финансовыми или материальными ценностями организации в личных или корыстных целях;

- интимные отношения с сотрудниками организации или принуждение к вступлению в интимные отношения сотрудников или клиентов организации;

– курение в корпусах и помещениях, кроме специально отведенного места.

Любые из перечисленных случаев нарушения пунктов 3.2 и 3.3 рассматриваются руководством организации и являются причиной немедленного увольнения сотрудника.

4. Качества сотрудника

4.1. Деловые качества сотрудника, необходимые для оптимального выполнения им своих функциональных обязанностей в организации: дисциплинированность, самостоятельность, пунктуальность, трудолюбие, хозяйственность, коммуникабельность, исполнительность, умение доводить порученное дело до конца, настойчивость, целеустремленность, предприимчивость, умение слушать людей, энергичность.

4.2. Нравственные качества сотрудника, необходимые для работы в коллективе и выполнения своих функциональных обязанностей: отзывчивость, доброжелательность, внимательность, способность воспринимать критику, преданность, культурность, порядочность, честность, скромность, справедливость.

4.3. В организации нетерпимо проявление таких человеческих пороков, как: безответственность, вероломство, грубость, властолюбие, жадность, зависть, интриганство, лень, распущенность, сладострастие, лицемерие, недисциплинированность, непорядочность, нечестность, подлость, предательство, хамство.

4.4. Организация вправе проводить социально-психологическое тестирование сотрудника с целью определения объективного набора качеств для конкретной должности и обеспечения хорошего социально-психологического климата в коллективе.

5. Условия труда. Рабочее место

5.1. Организация обеспечивает каждому сотруднику комфортные условия труда в офисе, оснащенном современной мебелью и оборудованием:

- отдельный стол и стул (для служащего), отдельное место (для рабочего);
- свободный доступ к шкафам отдела, методическим разработкам и книгам в библиотеке;
- свободный доступ к компьютеру и работа на нем после обучения;
- пользование служебным телефоном;
- использование множительной техники (для служащих);
- пользование служебным транспортом (если организация организует перевозки или положено по должности).

5.2. Организация рекомендует сотруднику:

- не назначать и не проводить встречи с родственниками и друзьями внутри организации;
- сократить до минимума личные разговоры по служебному телефону;
- не использовать любые виды оборудования и транспорт в личных целях без разрешения руководства;
- не вести деловые переговоры в присутствии посторонних лиц, если это приведет к разглашению служебной тайны;
- использовать для отдыха только специально отведенное время (перерывы);
- не допускать свободного использования оборудования посетителями.

5.3. Здоровье и работоспособность.

Организация провозглашает здоровый образ жизни, труда и отдыха и готова всемерно этому способствовать. Мы призываем сотрудников регулярно заниматься различными видами физической культуры.

Для решения этой задачи организация:

- обеспечивает сотрудников хорошим рабочим местом с комфортными условиями труда;
- проводит ежегодное профилактическое медицинское обследование сотрудников;
- оплачивает или предоставляет услуги в оздоровительном комплексе;
- предоставляет гибкий рабочий график для занятий спортом;
- предоставляет нормированные перерывы в рабочее время для гимнастических упражнений и отдыха;
- запрещает курение и употребление алкоголя в помещениях организации;
- премирует сотрудников, работающих без больничных листов.

6. Оплата труда

6.1. В организации приняты следующие принципы оплаты и оценки труда:

- ориентация на достижение конечного результата и отказ от уравниловки в оплате;
- сочетание коллективного и личного интереса;
- оплата в зависимости от количества и сложности труда;
- нормативный метод планирования труда;
- поощрение совмещения профессий и высокого качества труда;
- заработная плата сотрудника – служебная тайна;
- нижняя граница зарплаты равна прожиточному минимуму, а верхний предел оплаты отсутствует;
- премирование сотрудника за квартал по коэффициенту трудового вклада (КТВ);

- индексация оплаты труда в соответствии с темпами роста инфляции;
- оценка труда производится непосредственно руководителем;
- дополнительная оплата за счет социальных благ и гарантий;
- дополнительная оплата за выслугу лет;
- штрафование за нанесение материального и морального ущерба.

6.2. Для штатного персонала в организации принята повременно-премиальная система оплаты труда, которая состоит из пяти элементов: основная заработная плата, дополнительная заработная плата, вознаграждение за достигнутый конечный результат, премия за основные результаты, материальная помощь.

Оплата труда работ- ника	=	Основ- ная зара- ботная плата	+	Дополни- тельная заработ- ная плата	+	Возна- гражде- ние за результат	+	Премия за основ- ные ре- зультаты	+	Мате- риаль- ная по- мощь
-----------------------------------	---	----------------------------------------	---	----------------------------------------------	---	------------------------------------------	---	--------------------------------------------	---	------------------------------------

Должностной оклад определяется по штатному расписанию и согласовывается в контракте. Вознаграждение за конечный результат определяется в зависимости от полученного валового дохода. Премия по итогам работы за квартал устанавливается руководством по КТВ.

6.3. Для работников, не состоящих в штате организации, принята сдельно-премиальная система оплаты труда, которая определяется как произведение объема выпущенной продукции (работ, услуг) на сдельную ставку оплаты труда плюс премия из прибыли (дохода).

6.4. Оценка труда штатного персонала осуществляется раз в три года путем изучения потенциала работников и их индивидуального вклада в конечный результат на основе:

- экономических результатов организации и ее подразделений;

- результатов выполнения квартальных и месячных планов;

- оценки профессиональных знаний и умений;

- анализа равномерности загрузки сотрудников.

Оценка производится аттестационной комиссией и хранится в личном деле сотрудника.

7. Социальные блага

Перечень социальных благ определяется ежегодно на общем собрании (совете, правлении) организации и зависит от доходов и финансового состояния организации. Минимальный перечень социальных благ, одинаковых для всех сотрудников, записывается в коллективном договоре и включает в себя:

- получение материальной помощи для приобретения путевки в дом отдыха или денежной компенсации в размере должностного оклада;

- компенсацию расходов на питание в течение рабочего дня,

- оплаченные банкеты сотрудников в праздничные дни;

- оплату фирменной одежды сотрудников;

- бесплатное пользование спортивным залом и оздоровительными учреждениями (собственными или арендуемыми);

- оплату командировочных и представительских расходов по нормам, действующим в организации;

- компенсацию за использование личного транспорта или городского общественного транспорта в служебных целях;

- подарки ко дням рождения и юбилейным датам;

- оплату детских учреждений и выплату пособий малоимущим семьям;

- оплату расходов в случае свадьбы сотрудника, рождения ребенка;
- оплату возможного улучшения жилищных условий (беспроцентный кредит, жилищный заем и т.д.).

8. Социальные гарантии

Каждому работнику гарантируются следующие социальные права:

- ежегодный оплачиваемый отпуск не менее ____ рабочих дней;
- оплаченный дополнительный отпуск за особые заслуги до ____ рабочих дней;
- оплата больничных листов в случае временной нетрудоспособности или травм в установленном КЗОТ размере;
- страхование жизни сотрудников в размере до ____ тыс. руб.;
- дополнительная пенсия по желанию сотрудника (перечисление части его зарплаты в негосударственный пенсионный фонд);
- оплата расходов в случае смерти сотрудника в сумме до ____ тыс. руб. или его близкого родственника в размере ____ тыс. руб.;
- выплата единовременного пособия в размере 2-месячного должностного оклада в случае увольнения или сокращения штатов по инициативе администрации;
- платная медицинская помощь в случае полученной трудовой травмы или временной нетрудоспособности.

9. Увлечения (хобби)

В организации принята концепция всестороннего развития личности – поэтому мы всемерно поощряем разнообразные увлечения сотрудников в свободное вре-

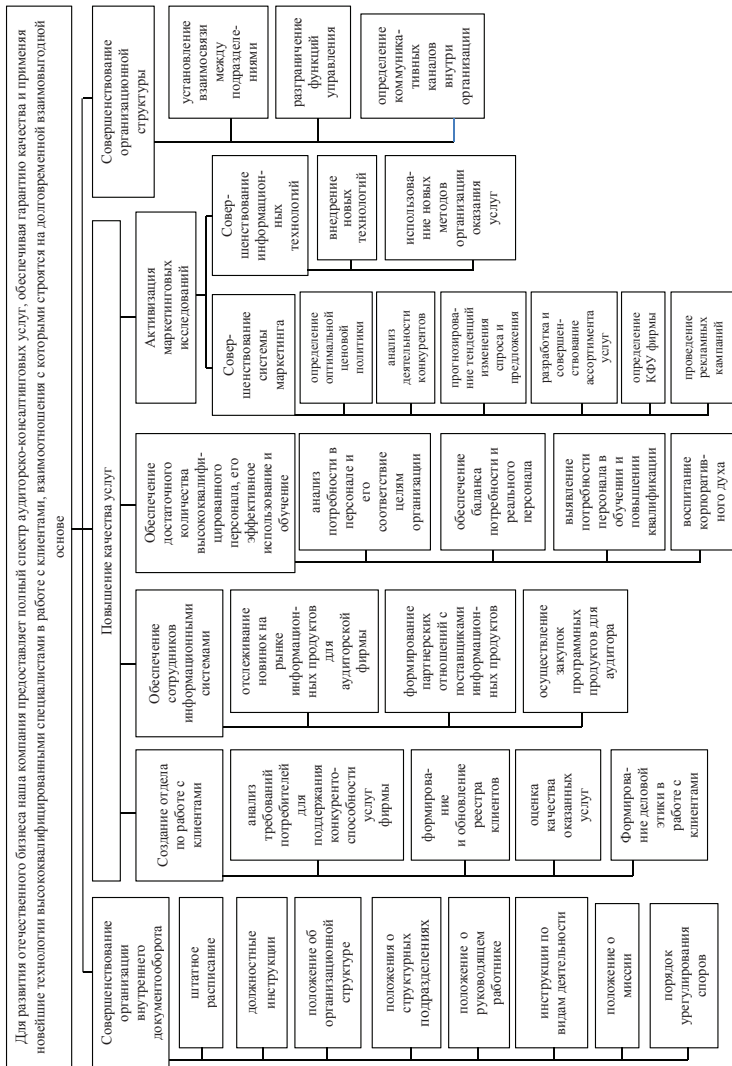
мя: чтение литературы, занятия искусством, посещение театров и кино, занятие охотой и рыбной ловлей и т.д.

Плановые мероприятия для коллектива организации или его подразделения оплачиваются за счет фонда социального развития.

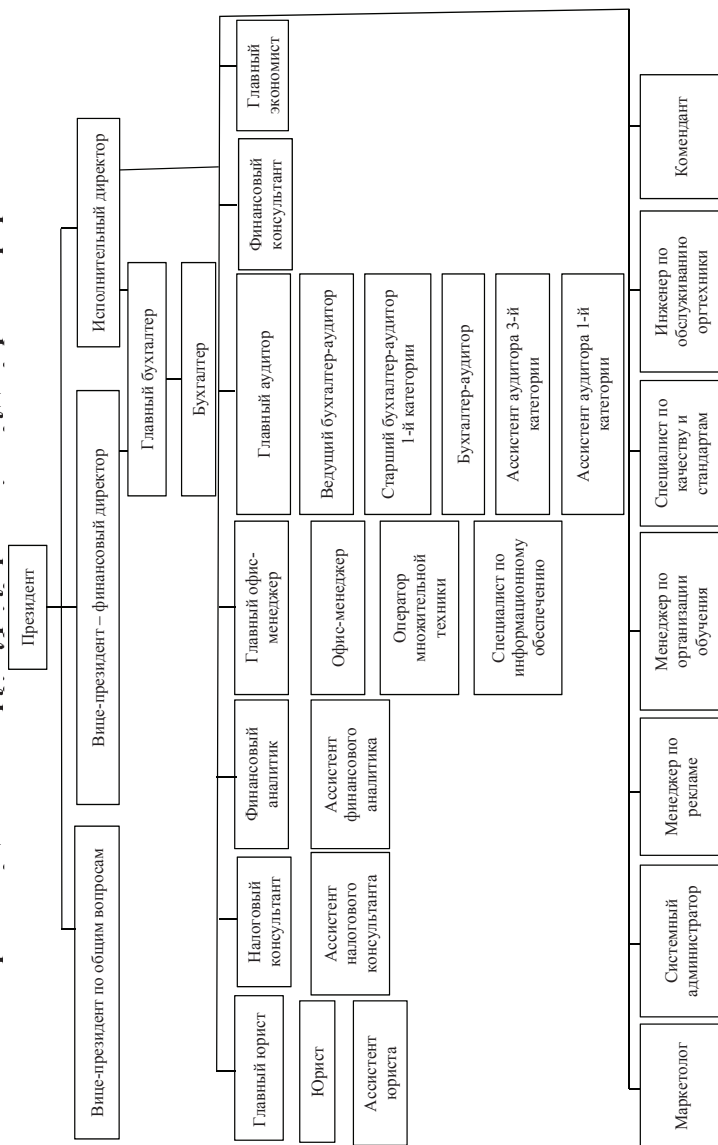
Организация не поддерживает увлечения азартными играми на деньги (карты, кости, рулетка, скачки и др.).

Организация не рекомендует сотрудникам принимать подарки от клиентов и считает недопустимым предоставление в обмен на них служебной информации.

Дерево целей



Организационная структура управления аудиторской фирмы



**ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ
МЕНЕДЖЕРА ПО ПЕРСОНАЛУ (HR-МЕНЕДЖЕРА)**

<hr/>	
наименование учреждения,	
<hr/>	
организации	
ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ	УТВЕРЖДАЮ
	<hr/>
	(директор; иное должностное лицо,
	<hr/>
00.00.20_г. № 00	уполномоченное утверждать
менеджера по персоналу	должностную инструкцию)
	<hr/>
	(подпись) (фамилия, инициалы)
	00.00.20_г.

I. Общие положения

1. Менеджер по персоналу относится к категории руководителей.

2. На должность менеджера назначается лицо, имеющее высшее профессиональное образование (по специальности менеджмент) или высшее профессиональное образование и дополнительную подготовку в области менеджмента, стаж работы по специальности не менее 2 лет.

3. Назначение на должность менеджера по персоналу и освобождение от нее производится приказом директора по представлению _____

4. Менеджер по персоналу должен знать:

4.1. Законодательные и нормативные правовые акты, регламентирующие деятельность предприятия по управлению персоналом.

4.2. Законодательство о труде.

4.3. Основы рыночной экономики, предпринимательства и ведения бизнеса.

4.4. Конъюнктуру рынка рабочей силы и образовательных услуг.

4.5. Порядок ценообразования и налогообложения.

4.6. Основы маркетинга.

4.7. Современные концепции управления персоналом.

4.8. Основы трудовой мотивации и системы оценки персонала.

4.9. Формы и методы обучения и повышения квалификации кадров.

4.10. Порядок разработки трудовых договоров (контрактов).

4.11. Методы и организацию менеджмента.

4.12. Основы технологии производства и перспективы развития предприятия.

4.13. Структуру управления предприятия и их кадровый состав.

4.14. Основы общей и социальной психологии труда.

4.15. Основы производственной педагогики.

4.16. Этику делового общения.

4.17. Передовой отечественный и зарубежный опыт в области управления персоналом.

4.18. Основы организации делопроизводства.

4.19. Методы обработки информации с применением современных технических средств, коммуникаций и связи, вычислительной техники.

4.20. Правила внутреннего трудового распорядка.

4.21. Правила и нормы охраны труда, техники безопасности, производственной санитарии и противопожарной защиты.

4. 22 _____.

5. Менеджер по персоналу в своей деятельности руководствуется:

5.1. Положением о _____ .
(наименование соответствующего структурного подразделения)

5.2. Настоящей должностной инструкцией.

6. Менеджер по персоналу подчиняется непосредственно _____

(директору предприятия;

руководителю соответствующего структурного подразделения;
иному должностному лицу)

7. На время отсутствия менеджера по персоналу (командировка, отпуск, болезнь, пр.) его обязанности исполняет лицо, назначенное в установленном порядке, которое приобретает соответствующие права и несет ответственность за надлежащее исполнение возложенных на него обязанностей.

8. _____.

II. Должностные обязанности

Менеджер по персоналу:

1. Организует работу с персоналом в соответствии с общими целями развития предприятия и конкретными направлениями кадровой политики для достижения эффективного использования и профессионального совершенствования работников.

2. Обеспечивает укомплектование предприятия работниками необходимых профессий, специальностей и квалификации.

3. Определяет потребность в персонале, изучает рынок труда с целью определения возможных источников обеспечения необходимыми кадрами.

4. Осуществляет подбор кадров, проводит собеседования с нанимающимися на работу, в том числе с выпускниками учебных заведений, с целью комплектации штата работников.

5. Организует обучение персонала, координирует работу по повышению квалификации сотрудников и развитию их деловой карьеры.

6. Доводит информацию по кадровым вопросам и важнейшим кадровым решениям до всех работников.

7. Организует проведение оценки результатов трудовой деятельности работников, аттестаций, конкурсов на замещение вакантных должностей.

8. Совместно с руководителями структурных подразделений участвует в принятии решений по вопросам найма, перевода, продвижения по службе, понижения в должности, наложения административных взысканий, а также увольнения работников.

9. Разрабатывает систему оценки деловых качеств работников, мотивации их должностного роста.

10. Консультирует руководителей разных уровней по вопросам организации управления персоналом.

11. Принимает участие в планировании социально-го развития коллектива, разрешении трудовых споров и конфликтов.

12. Составляет и оформляет трудовые договоры (контракты), ведет личные дела работников и другую кадровую документацию.

13. Осуществляет руководство подчиненными ему работниками.

III. Права

Менеджер по персоналу имеет право:

1. Знакомиться с проектами решений руководства предприятия, касающимися его деятельности.

2. Вносить на рассмотрение руководства предложения по совершенствованию работы, связанной с предусмотренными настоящей должностной инструкцией обязанностями.

3. Сообщать непосредственному руководителю о всех выявленных в процессе исполнения своих должностных обязанностей недостатках в предпринимательской или коммерческой деятельности предприятия (его структурных подразделениях) и вносить предложения по их устранению.

4. Запрашивать от руководителей структурных подразделений предприятия, специалистов и иных работников необходимую информацию (отчеты, объяснения, пр.).

5. Подписывать и визировать документы в пределах своей компетенции.

6. Требовать от директора предприятия оказания содействия в исполнении своих должностных прав и обязанностей.

7.

IV. Ответственность

Менеджер по персоналу несет ответственность:

1. За ненадлежащее исполнение или неисполнение своих должностных обязанностей, предусмотренных настоящей должностной инструкцией, – в пределах, опре-

деленных действующим трудовым законодательством Российской Федерации.

2. За правонарушения, совершенные в процессе осуществления своей деятельности, – в пределах, определенных действующим административным, уголовным и гражданским законодательством Российской Федерации.

3. За причинение материального ущерба – в пределах, определенных действующим трудовым и гражданским законодательством Российской Федерации.

4. _____ .

Должностная инструкция
разработана в соответствии с _____

Руководитель структурного
подразделения

(подпись)

(фамилия, инициалы)

00.00.201_г.

СОГЛАСОВАНО

Начальник _____ юридического
отдела

(подпись)

(фамилия, инициалы)

00.00.201_г.

С инструкцией ознакомлен:

(подпись)

(фамилия, инициалы)

00.00.201_г.

ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ

Начальника отдела кадров

УТВЕРЖДАЮ

Должность

ф.и.о.

«__» _____ 20 г.

1. Общие положения

1.1. Начальник отдела кадров (ОК) относится к категории руководителей.

1.2. Начальник ОК назначается на должность и освобождается от нее приказом директора.

1.3. На должность начальника ОК назначается лицо, имеющее высшее профессиональное образование и стаж работы по организации управления кадрами не менее 3 лет.

1.4. Начальник ОК подчиняется заместителю директора по общим вопросам.

1.5. Под руководством начальника ОК находятся: зам. начальника, инспектор.

1.6. На время отсутствия начальника ОК (командировки, отпуска, болезни и пр.) его обязанности исполняет заместитель начальника ОК. Данное лицо приобретает соответствующие права и несет ответственность за качественное и своевременное исполнение возложенных на него обязанностей.

1.7. Начальник ОК должен знать:

- Законы РФ, постановления и решения Правительства РФ, иные нормативно-правовые акты;
- методические материалы по управлению персоналом;
- трудовое законодательство;
- структуру и штаты академии, перспективы развития;
- кадровую политику и стратегию организации;
- источники обеспечения организации кадрами;

- порядок оформления, ведения и хранения документации, связанной с кадрами и их движением;
- порядок формирования и ведения банка данных о персонале организации;
- порядок составления установленной отчетности;
- правила внутреннего трудового распорядка;
- правила и нормы охраны труда, техники безопасности, производственной санитарии и противопожарной защиты.

1.8. В своей деятельности начальник ОК руководствуется:

- Уставом организации;
- нормативными документами по вопросам выполняемой работы;
- приказами и распоряжениями директора;
- правилами внутреннего трудового распорядка;
- методическими материалами, касающимися соответствующих вопросов;
- настоящей должностной инструкцией.

2. Целевое назначение должности

2.1. Осуществление руководства работой по комплектованию организации кадрами требуемых профессий.

2.2. Методическое обеспечение кадровой работы.

2.3. Создание здоровых и безопасных условий труда для сотрудников отдела.

3. Должностные обязанности

3.1. Начальник ОК принимает участие в разработке кадровой политики и стратегии организации.

3.2. Возглавляет работу по комплектованию организации кадрами рабочих и служащих требуемых профессий, специальностей и квалификации в соответствии с целями, стратегией организации, изменяющимися внешними и внутренними условиями ее деятельности, формирова-

нию и ведению банка данных о количественном и качественном составе кадров, их развитии и движении.

3.3. Организует работу со службами занятости, информирует работников внутри организации об имеющихся вакансиях, использует средства массовой информации для помещения объявлений о найме работников.

3.4. Совместно с руководителями структурных подразделений осуществляет работу по подбору, отбору и расстановке кадров на основе оценки их квалификации, личных и деловых качеств, контролирует правильность использования работников в подразделениях организации.

3.5. Обеспечивает прием, размещение и расстановку молодых специалистов в соответствии с полученной в учебном заведении профессией и специальностью, совместно с руководителями подразделений организует работу по адаптации к трудовой деятельности и коллективу.

3.6. Совместно с руководителями подразделений разрабатывает должностные инструкции для сотрудников и контролирует их исполнение.

3.7. Осуществляет планомерную работу по созданию резерва для выдвижения на основе таких организационных форм, как планирование деловой карьеры, ротационное передвижение руководителей и специалистов, обучение на специальных курсах, стажировка на соответствующих должностях.

3.8. Участвует в проведении аттестации работников, ее методическом и информационном обеспечении, принимает участие в анализе результатов аттестации, разработке мероприятий по реализации решений аттестационных комиссий.

3.9. Участвует в разработке систем комплексной оценки работников и результатов их деятельности, служебно-профессионального продвижения персонала, подготовке предложений по совершенствованию проведения аттестации.

3.10. Начальник ОРП организует:

- оформление документов по приему, переводу, перемещению, увольнению и предоставлению отпусков сотрудникам в строгом соответствии с действующим трудовым законодательством;

- оформление трудовых договоров и дополнительных соглашений работников;

- подготовку наградных документов и представлений к присвоению почетных званий сотрудникам организации;

- контроль за состоянием трудовой дисциплины в подразделениях и соблюдение их сотрудниками правил внутреннего трудового распорядка, разрабатывает мероприятия по улучшению трудовой дисциплины и контролирует их исполнение.

3.11. Визирует проекты приказов и распоряжений по личному составу.

3.12. Участвует в решении вопросов о высвобождении работников, в подготовке и проведении реорганизации структурных подразделений, изменении штата и численности работников.

3.13. Рассматривает заявления и жалобы, касающиеся расстановки, перемещения, переводов и рационального использования кадров, анализирует причины, вызывающие жалобы, и готовит предложения по их устранению.

3.14. Готовит совместно с юридическим отделом приказы о наложении взысканий на нарушителей трудовой дисциплины, об увольнении сотрудников за прогулы.

3.15. Обеспечивает составление установленной отчетности по учету сотрудников и представление ее в установленные сроки в вышестоящие инстанции и органы статистики.

3.16. Осуществляет подбор, расстановку, обучение работников отдела по работе с персоналом.

3.17. Формирует штатное расписание.

3.18. Формирует банк данных для вакантных должностей.

3.19. Разрабатывает кадровую документацию: положения, методические указания, кадровый документооборот и др.

3.20. Принимает все необходимые меры по охране труда сотрудников отдела, по выполнению ими правил техники безопасности, соблюдения трудовой дисциплины, производственной санитарии, противопожарных мер и Правил внутреннего трудового распорядка.

3.21. Обеспечивает сохранность имущества и оборудования, переданного отделу в пользование и содержание закрепленного за отделом помещения в надлежащем порядке, организуя в нем экономное расходование тепловой и электрической энергии.

3.22. Проводит работу по обновлению научно-методического обеспечения кадровой работы, ее материально-технической и информационной базы, созданию банка данных о персонале, его своевременному пополнению, оперативному представлению необходимой информации пользователям.

3.23. Осуществляет методическое руководство и координацию деятельности сотрудников отдела по работе с персоналом, контролирует исполнение руководителями подразделений законодательных актов и постановлений правительства, постановлений, приказов и распоряжений директора по вопросам кадровой политики и работы с персоналом.

4. Права и полномочия

4.1. Знакомиться с проектами решений руководства, касающимися деятельности отдела.

4.2. Вносить на рассмотрение руководства предложения по совершенствованию работы, связанной с обязанностями, предусмотренными настоящей инструкцией.

4.3. Подписывать и визировать организационно-распорядительные документы по вопросам, входящим в его функциональные обязанности.

4.4. Представлять сотрудников отдела к поощрениям и взысканиям, предусмотренным Правилами внутреннего трудового распорядка.

4.5. Требовать от руководителей подразделений необходимые данные при рассмотрении жалоб и заявлений.

4.6. Осуществлять взаимодействие с руководителями всех служб, получать от них информацию и документы, необходимые для выполнения своих должностных обязанностей.

4.7. Требовать от руководителей структурных подразделений сведений о нарушениях в их подразделениях Правил внутреннего трудового распорядка, указаний администрации по кадровым вопросам и должностных инструкций.

5. Показатели результативности работы

5.1. Своевременный и профессиональный поиск и отбор специалистов.

5.2. Помощь в адаптационном периоде новым сотрудникам.

5.3. Показатель текучести кадров.

5.4. Своевременное и грамотное ведение кадрового документооборота.

6. Ответственность

6.1. За обеспечение выполнения своих функциональных обязанностей, а также работу подчиненных ему работников.

6.2. За достоверность информации о состоянии выполнения планов работ отдела.

6.3. За выполнение приказов, распоряжений и поручений ректора академии.

6.4. За обеспечение соблюдения трудовой и исполнительской дисциплины работниками отдела.

6.5. За причинение материального ущерба в пределах, установленных действующим трудовым и гражданским законодательством Российской Федерации.

Должностная инструкция разработана в соответствии с требованиями раздела 4.2.3. управления документацией ГОСТ Р ИСО 9001:2001

СОГЛАСОВАНО

Проректор по ОВ и ИД:

Руководитель юридической службы _____

С инструкцией ознакомлен:

ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ

**Заместитель начальника отдела
кадров**

УТВЕРЖДАЮ

Должность

_____ ф.и.о.

«__» _____ 2015 г.

1. Общие положения

1.1. Заместитель начальника отдела кадров (далее ОК) относится к категории специалистов.

1.2. Заместитель начальника ОК назначается на должность и освобождается от нее приказом директора.

1.3. На должность заместителя начальника ОК назначается лицо, имеющее высшее профессиональное образование без предъявления требований к стажу работы или среднее профессиональное образование и стаж работы по профилю не менее 3 лет.

1.4. Заместитель начальника ОК подчиняется непосредственно начальнику отдела по работе с персоналом.

1.5. На время отсутствия заместителя начальника ОК (командировки, отпуска, болезни и пр.) его обязанности исполняет начальник ОК.

1.6. Заместитель начальника ОК должен знать:

- законодательные и нормативные правовые акты, методические материалы по ведению документации по учету и движению персонала;

- трудовое законодательство;

- структуру управления и штат;

- порядок оформления, ведения и хранения трудовых книжек и личных дел работников, общего и непрерывного стажа работы; льгот, компенсаций, оформления пенсий работникам;

- порядок ведения базы данных о персонале;

- основы делопроизводства;

- правила внутреннего трудового распорядка;

- правила и нормы охраны труда, техники безопасности, производственной санитарии и противопожарной защиты.

Должен иметь навыки работы со средствами вычислительной техники, коммуникаций и связи.

1.7. Заместитель начальника ОК в своей деятельности руководствуется:

- Уставом;

- нормативными документами по вопросам выполняемой работы;

- приказами и распоряжениями директора;

- правилами внутреннего трудового распорядка;

- методическими материалами, касающимися соответствующих вопросов;

- настоящей должностной инструкцией.

2. Целевое назначение должности

2.1. Ведение учета личного состава академии и его подразделений.

2.2. Участие в разработке мероприятий по снижению текучести кадров.

2.3. Оформление документации по кадрам.

3. Должностные обязанности

3.1. Ведет учет личного состава академии, его подразделений в соответствии с унифицированными формами первичной учетной документации.

3.2. Оформляет прием, перевод и увольнение сотрудников в соответствии с трудовым законодательством, положениями и приказами руководителя, а также оформляет другую установленную документацию по кадрам.

3.3. Заполняет, учитывает и хранит трудовые книжки, производит подсчет трудового стажа, выдает справки о настоящей и прошлой трудовой деятельности работников.

3.4. Производит записи в трудовых книжках о поощрениях и награждениях работающих.

3.5. Вносит информацию о количественном, качественном составе работников и их движении в банк данных о персонале академии, следит за своевременным обновлением и пополнением.

3.6. Оформляет и регистрирует больничные листы.

3.7. Оформляет карточки пенсионного страхования.

3.8. Формирует и ведет личные дела работников, вносит в них изменения, связанные с трудовой деятельностью.

3.9. Оформляет личные карточки работников.

3.10. Оформляет страховые медицинские полисы работников.

3.11. Оформляет удостоверения личности работников установленного в организации образца.

3.12. Подготавливает документы по истечении установленных сроков текущего хранения к сдаче на хранение в архив.

3.13. Осуществляет контроль за состоянием трудовой дисциплины в подразделениях академии и соблюдением работниками правил внутреннего трудового распорядка.

3.14. Ксерокопирует кадровые документы по заявкам сотрудников.

3.15. Своевременно составляет и подает в отдел АХУ заявки на изготовление всей бланковой продукции, необходимой для работы отдела по работе с персоналом и контролирует их исполнение.

4. Права и полномочия

4.1. Знакомиться с проектами решений руководства, касающихся деятельности отдела по работе с персоналом.

4.2. Участвовать в обсуждении вопросов по исполнению им должностных обязанностей.

4.3. Подписывать и визировать документы в пределах своей компетенции.

4.4. Запрашивать у руководителей структурных подразделений и специалистов академии необходимую информацию (отчеты, объяснения).

4.5. Привлекать специалистов всех структурных подразделений академии для решения возложенных на него обязанностей

4.6. Требовать от руководства оказания содействия в исполнении своих должностных обязанностей и прав.

5. Показатели результатов работы

5.1. Полное и своевременное ведение учета личного состава, его подразделений.

5.2. Своевременное оформление приема, перевода и увольнения работников.

5.3. Своевременное обновление и пополнение информации о количественном, качественном составе работников и их движении в банке данных о персонале.

6. Ответственность

6.1. За неисполнение или ненадлежащее исполнение своих должностных обязанностей, предусмотренных настоящей должностной инструкцией, в пределах установленных действующим трудовым законодательством Российской Федерации.

6.2. За правонарушения, совершенные в процессе осуществления своей деятельности, в пределах установленных действующим административным, уголовным и гражданским законодательством Российской Федерации.

6.3. За причинение материального ущерба в пределах, установленных действующим трудовым и гражданским законодательством Российской Федерации.

Должностная инструкция разработана в соответствии с требованиями раздела 4.2.3 управления документации ГОСТ Р ИСО 9001:2001

СОГЛАСОВАНО

Руководитель структурного подразделения

Руководитель юридической службы

С инструкцией ознакомлен

Приложение Д

Фрагмент Матрицы функций направления деятельности «Управление персоналом»

	Генеральный директор	З	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
	Функции (О – организует, У – участвует, И – исполняет; К – контролирует)		З	4	5	Начальником службы управления персоналом	Менеджер по персоналу	Инженер по кадровому учету	Инженер по подготовке кадров	Специалист по социальной работе	З	Л	Л – кураторы подразделений
1	2												
8.	Организация обучения и развития сотрудников												
8.1	Организация обучения и развития сотрудников ИА												
8.1.1	Определение потребности в обучении сотрудников ИА			О									
8.1.1.1	Определение целей обучения				О			И				У	
8.1.1.2	Сопоставление целей обучения с целями учебных курсов							И					
8.1.1.3	Комплектация курсов обучения				К			И					
8.1.1.4	Составление предложений по обучению для подразделений, рассылка линейным руководителям							И					
8.1.1.5	Определение необходимости и актуальности обучения сотрудников							У				И	

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
8.1.1.6	Определение сотрудников, подлежащих обучению							У				И	
8.1.1.7	Оформление заявки на проведение обучения											И	
8.1.1.8	Принятие решения о целесообразности обучения				У							У	И
8.1.2	Планирование и организация обучения сотрудников ИА		К	И									
8.1.2.1	Определение даты обучения				И		У						
8.1.2.2	Внесение мероприятия в план-график мероприятий				О		И						
8.1.2.3	Оформление направления на обучение						И					У	
8.1.2.4	Доведение информации об обучении до обучаемого						И						
8.1.3	Заключение договоров с учебными учреждениями		У	И									
8.1.3.1	Оформление направления на внешнее обучение либо на консультационные услуги						И						
8.1.3.2	Подписание договора на оказание услуг	И					У						(И)
8.1.3.3	Получение платежных документов, передача их в бухгалтерию						И						
8.1.4	Учет проведения обучения и оценка его результатов												
8.1.4.1	Получение у обучающегося материалов по обучению и их ксерокопирование						И						

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
8.1.4.2	Учет результатов анкетирования обучающихся						И						
8.1.4.3	Оформление анкеты «Оценка сотрудника после прохождения программы обучения»						У					И	
8.1.4.4	Оценка сотрудника по каждой цели курса						У					И	
8.1.5	Оценка эффективности обучения			О									
8.1.5.1	Оценка адекватности и корректности формулировок целей обучения						И					У	
8.1.5.2	Оценка качества учебных материалов, преподавателя и методов обучения						И						
8.1.5.3	Подготовка предложений по продолжению использования образовательной программы/курса						И						

ПОЛОЖЕНИЕ О СЛУЖБЕ ПЕРСОНАЛА

1. Общие положения

1. Служба персонала является самостоятельным структурным подразделением Компании.

2. Служба персонала создается и ликвидируется приказом Генерального директора Компании.

3. Служба персонала подчиняется непосредственно Генеральному директору Компании.

4. Службу персонала возглавляет Директор по персоналу, назначаемый на должность приказом Генерального директора Компании.

5. Штатную численность подразделения утверждает Генеральный директор Компании исходя из условий и особенностей деятельности Компании по представлению Директора по персоналу и по согласованию со Службой персонала.

6. Распределение обязанностей между работниками подразделения производится Директором по персоналу, назначаемым Генеральным директором Компании, который утверждает их должностные инструкции.

7. В своей деятельности подразделение руководствуется: Уставом Компании, Настоящим положением, Трудовым кодексом Российской Федерации и другими законодательными нормативными документами РФ, которыми руководствуется служба персонала.

2. Задачи

1. Разработка кадровой политики и стратегии предприятия в области управления персоналом.

2. Обеспечение Компании трудовыми ресурсами необходимой квалификации.

3. Аттестация персонала.

4. Адаптация персонала.
5. Формирование устойчивого состава сотрудников Компании.
6. Формирование кадрового резерва.
7. Формирование системы материальной и нематериальной мотивации.
8. Создание в компании условий для повышения отдачи сотрудников.
9. Формирование корпоративной культуры Компании.
10. Аналитическая работа в области управления персоналом.
11. Совершенствование системы управления персоналом.
12. Проведение анализа эффективности существующей организационной структуры Компании и ее соответствия направлениям деятельности предприятия.
13. Оформление документов персонального учета.
14. Учет кадров.
15. Контроль дисциплины сотрудниками Компании.
16. Подготовка отчетов.
17. Документирование деятельности сотрудников.
18. Архивная и справочная работа.
19. Контроль за соблюдением норм трудового законодательства и внутренних нормативных актов.

3. Функции

1. Разработка прогнозов, определение текущей потребности в кадрах и источников ее удовлетворения.
2. Подбор и расстановка кадров.
3. Расстановка кадров на основе оценки их квалификации и личных качеств.
4. Контроль за правильностью расстановки сотрудников и использования их труда в структурных подразделениях компании.

5. Проведение аттестации работников Компании.
6. Контроль за состоянием трудовой дисциплины в подразделениях Компании и соблюдением работниками правил внутреннего распорядка.
7. Разработка мероприятий по укреплению трудовой дисциплины, снижению текучести кадров, потерь рабочего времени, контроль за их выполнением.
8. Организация профессионального обучения сотрудников Компании.
9. Изучение профессиональных и личностных качеств сотрудников.
10. Обеспечение постоянного совершенствования процессов управления персоналом.
11. Организационно-документационное обеспечение кадровой работы в компании.
12. Формирование и ведение банка данных о количественном и качественном составе кадров.
13. Ведение установленной документации по кадрам.
14. Подготовка соответствующих документов по пенсионному страхованию и представление их в органы социального обеспечения.
15. Выдача справок о работе в Компании, занимаемой должности и размере заработной платы.
16. Оформление приема, перевода и увольнения работников в соответствии с трудовым законодательством, положениями, инструкциями и приказами Генерального директора.
17. Учет личного состава.
18. Выдача справок о настоящей и прошлой трудовой деятельности работников.
19. Прием, заполнение, хранение и выдача трудовых книжек.
20. Ведение установленной документации по кадрам.

21. Составление графиков отпусков, учет использования работниками отпусков, оформление очередных отпусков в соответствии с утвержденными графиками и дополнительных отпусков.

22. Оформление и учет командировок.

23. Рассмотрение жалоб и заявлений работников по вопросам приема, перемещения и увольнения, нарушения трудового законодательства.

24. Принятие мер к выявлению и устранению причин, порождающих жалобы сотрудников.

4. Права

Служба персонала имеет право:

1. Запрашивать в структурных подразделениях необходимые данные о работниках, а при приеме на работу и перемещениях работников – мнение руководителей соответствующих структурных подразделений.

2. Контролировать в структурных подразделениях соблюдение в отношении работников законодательства о труде, предоставление установленных льгот и преимуществ.

3. Давать руководителям структурных подразделений Компании обязательные для исполнения указания по вопросам, относящимся к компетенции отдела персонала.

4. Требовать и получать от всех структурных подразделений Компании сведения, необходимые для выполнения возложенных на отдел задач.

5. Самостоятельно вести переписку по вопросам подбора кадров, а также по другим вопросам, входящим в компетенцию отдела и не требующим согласования с Генеральным директором Компании.

6. Представительствовать в установленном порядке от имени Компании по вопросам, относящимся к компетенции службы, во взаимоотношениях с государственными и муниципальными органами, а также другими пред-

приятными, организациями, учреждениями, в том числе агентствами по найму и службами занятости.

7. Давать разъяснения, рекомендации и указания по вопросам, входящим в компетенцию службы персонала.

8. Проводить совещания и участвовать в совещаниях, проводимых Компанией по кадровым вопросам.

9. Требовать при приеме на работу и в других установленных случаях предоставления соответствующих документов и материалов (трудовых книжек, копий дипломов об образовании и т.д.).

10. Вносить на рассмотрение Генерального директора Компании предложения по вопросам кадровой политики.

5. Взаимоотношения (служебные связи)

Для выполнения функций и реализации прав, предусмотренным настоящим положением, служба персонала взаимодействует со следующими подразделениями.

Подразделение	Предоставление информации или документов	Получение информации или документов
Все структурные подразделения		Заявки на подбор персонала
	Копии приказов о приеме, перемещении и увольнении	
	График отпусков	
	Решения аттестационной комиссии	
	Учет рабочего времени сотрудников	
		Отчеты по прохождению сотрудниками испытательного срока
Генеральный директор	Результаты аттестации сотрудников	
Служба продаж, Бухгалтерия, руководство компании	Информация о новом сотруднике	

Руководство компании	Отчеты о работе отдела за месяц, квартал План работы на месяц	
Бухгалтерия	Условия по оплате труда сотрудников на испытательном сроке	

6. Ответственность

1. Ответственность за надлежащее и своевременное выполнение функций отдела несет Директор по персоналу.

2. На Директора по персоналу возлагается персональная ответственность за:

2.1. Своевременное, полное и качественное выполнение задач, возложенных на отдел.

2.2. Соблюдение требований нормативно-правовых документов, регламентирующих вопросы кадровой работы.

2.3. Несоответствие законодательству издаваемых отделом инструкций, приказов и других документов.

2.4. Составление, утверждение и представление недостоверной отчетности и нарушения сроков ее представления в соответствующие подразделения Компании.

2.5. Не обеспечение или ненадлежащее обеспечение руководства Компании информацией по вопросам работы Службы персонала.

2.6. Несоблюдение трудового распорядка сотрудниками службы.

3. Ответственность сотрудников службы персонала устанавливается должностными инструкциями.

ПОЛОЖЕНИЕ О ЗАЩИТЕ ПЕРСОНАЛЬНЫХ ДАННЫХ РАБОТНИКОВ

1. Общие положения

1.1. Целью данного Положения является защита персональных данных работников от несанкционированного доступа, неправомерного их использования или утраты.

1.2. Настоящее Положение разработано на основании статей Конституции РФ, Трудового кодекса РФ, Кодекса РФ об административных правонарушениях, Гражданского кодекса РФ, Уголовного кодекса РФ, а также Федерального закона «Об информации, информатизации и защите информации».

1.3. Персональные данные относятся к категории конфиденциальной информации. Режим конфиденциальности персональных данных снимается в случаях обезличивания или по истечении 75 лет срока хранения, если иное не определено законом.

1.4. Настоящее Положение утверждается и вводится в действие приказом генерального директора и является обязательным для исполнения всеми работниками, имеющими доступ к персональным данным сотрудников.

2. Понятие и состав персональных данных

2.1. Персональные данные работника – информация, необходимая работодателю в связи с трудовыми отношениями и касающаяся конкретного работника. Под информацией о работниках понимаются сведения о фактах, событиях и обстоятельствах жизни работника, позволяющие идентифицировать его личность.

2.2. В состав персональных данных работника входят:

- анкетные и биографические данные;
- образование;

- сведения о трудовом и общем стаже;
- сведения о составе семьи;
- паспортные данные;
- сведения о воинском учете;
- сведения о заработной плате сотрудника;
- сведения о социальных льготах;
- специальность;
- занимаемая должность;
- наличие судимостей;
- адрес места жительства;
- домашний телефон;
- место работы или учебы членов семьи и родственников;
- характер взаимоотношений в семье;
- содержание трудового договора;
- состав декларируемых сведений о наличии материальных ценностей;
- содержание декларации, подаваемой в налоговую инспекцию;
- подлинники и копии приказов по личному составу;
- личные дела и трудовые книжки сотрудников;
- основания к приказам по личному составу;
- дела, содержащие материалы по повышению квалификации и переподготовке сотрудников, их аттестации, служебным расследованиям;
- копии отчетов, направляемые в органы статистики.

2.3. Документы, указанные в п. 2.2 настоящего Положения, являются конфиденциальными, хотя, учитывая их массовость и единое место обработки и хранения, соответствующий гриф ограничения на них не ставится.

3. Обработка персональных данных

3.1. Под обработкой персональных данных работника понимается получение, хранение, комбинирование,

передача или любое другое использование персональных данных работника.

3.2. В целях обеспечения прав и свобод человека и гражданина работодатель и его представители при обработке персональных данных работника обязаны соблюдать следующие общие требования:

3.2.1. Обработка персональных данных работника может осуществляться исключительно в целях обеспечения соблюдения законов и иных нормативных правовых актов, содействия работникам в трудоустройстве, обучении и продвижении по службе, обеспечения личной безопасности работников, контроля количества и качества выполняемой работы и обеспечения сохранности имущества.

3.2.2. При определении объема и содержания обрабатываемых персональных данных работника работодатель должен руководствоваться Конституцией Российской Федерации, Трудовым кодексом и иными федеральными законами.

3.2.3. Получение персональных данных может осуществляться как путем представления их самим работником, так и путем получения их из иных источников.

3.2.4. Персональные данные следует получать у него самого. Если персональные данные работника возможно получить только у третьей стороны, то работник должен быть уведомлен об этом заранее, и от него должно быть получено письменное согласие. Работодатель должен сообщить работнику о целях, предполагаемых источниках и способах получения персональных данных, а также о характере подлежащих получению персональных данных и последствиях отказа работника дать письменное согласие на их получение.

3.2.5. Работодатель не имеет права получать и обрабатывать персональные данные работника о его политиче-

ских, религиозных и иных убеждениях и частной жизни. В случаях, непосредственно связанных с вопросами трудовых отношений, данные о частной жизни работника (информация о жизнедеятельности в сфере семейных, бытовых, личных отношений) могут быть получены и обработаны работодателем только с его письменного согласия.

3.2.6. Работодатель не имеет право получать и обрабатывать персональные данные работника о его членстве в общественных объединениях или его профсоюзной деятельности, за исключением случаев, предусмотренных федеральными законами.

3.3. К обработке, передаче и хранению персональных данных работника могут иметь доступ сотрудники:

- бухгалтерии;
- сотрудники службы управления персоналом;
- сотрудники компьютерных отделов.

3.4. Использование персональных данных возможно только в соответствии с целями, определившими их получение.

3.4.1. Персональные данные не могут быть использованы в целях причинения имущественного и морального вреда гражданам, затруднения реализации прав и свобод граждан Российской Федерации. Ограничение прав граждан Российской Федерации на основе использования информации об их социальном происхождении, о расовой, национальной, языковой, религиозной и партийной принадлежности запрещено и карается в соответствии с законодательством.

3.5. Передача персональных данных работника возможна только с согласия работника или в случаях, прямо предусмотренных законодательством.

3.5.1. При передаче персональных данных работника работодатель должен соблюдать следующие требования:

– не сообщать персональные данные работника третьей стороне без письменного согласия работника, за исключением случаев, когда это необходимо в целях предупреждения угрозы жизни и здоровью работника, а также в случаях, установленных федеральным законом;

– не сообщать персональные данные работника в коммерческих целях без его письменного согласия;

– предупредить лиц, получающих персональные данные работника, о том, что эти данные могут быть использованы лишь в целях, для которых они сообщены, и требовать от этих лиц подтверждения того, что это правило соблюдено. Лица, получающие персональные данные работника, обязаны соблюдать режим секретности (конфиденциальности). Данное положение не распространяется на обмен персональными данными работников в порядке, установленном федеральными законами;

– разрешать доступ к персональным данным работников только специально уполномоченным лицам, определенным приказом по организации, при этом указанные лица должны иметь право получать только те персональные данные работника, которые необходимы для выполнения конкретных функций;

– не запрашивать информацию о состоянии здоровья работника, за исключением тех сведений, которые относятся к вопросу о возможности выполнения работником трудовой функции;

– передавать персональные данные работника представителям работников в порядке, установленном Трудовым кодексом, и ограничивать эту информацию только теми персональными данными работника, которые необходимы для выполнения указанными представителями их функций.

3.5.2. Передача персональных данных от держателя или его представителей внешнему потребителю может

допускаться в минимальных объемах и только в целях выполнения задач, соответствующих объективной причине сбора этих данных.

3.5.3. При передаче персональных данных работника потребителям (в том числе и в коммерческих целях) за пределы организации работодатель не должен сообщать эти данные третьей стороне без письменного согласия работника, за исключением случаев, когда это необходимо в целях предупреждения угрозы жизни и здоровью работника или в случаях, установленных федеральным законом.

3.6. Все меры конфиденциальности при сборе, обработке и хранении персональных данных сотрудника распространяются как на бумажные, так и на электронные (автоматизированные) носители информации.

3.7. Не допускается отвечать на вопросы, связанные с передачей персональной информации по телефону или факсу.

3.8. Хранение персональных данных должно происходить в порядке, исключающем их утрату или их неправомерное использование.

3.9. При принятии решений, затрагивающих интересы работника, работодатель не имеет права основываться на персональных данных работника, полученных исключительно в результате их автоматизированной обработки или электронного получения. Работодатель учитывает личные качества работника, его добросовестный и эффективный труд.

4. Доступ к персональным данным

4.1. Внутренний доступ (доступ внутри организации).

4.1.1. Право доступа к персональным данным сотрудника имеют:

– генеральный директор организации;

- руководители структурных подразделений по направлению деятельности (доступ к личным данным только сотрудников своего подразделения);

- при переводе из одного структурного подразделения в другое, доступ к персональным данным сотрудника может иметь руководитель нового подразделения;

- сам работник, носитель данных;

- другие сотрудники организации при выполнении ими своих служебных обязанностей.

4.1.2. Перечень лиц, имеющих доступ к персональным данным работников, определяется приказом генерального директора организации.

4.2. Внешний доступ.

4.2.1. К числу массовых потребителей персональных данных вне организации можно отнести государственные и негосударственные функциональные структуры:

- налоговые инспекции;

- правоохранительные органы;

- органы статистики;

- страховые агентства;

- военкоматы;

- органы социального страхования;

- пенсионные фонды;

- подразделения муниципальных органов управления.

4.2.2. Надзорно-контрольные органы имеют доступ к информации только в сфере своей компетенции.

4.2.3. Организации, в которые сотрудник может осуществлять перечисления денежных средств (страховые компании, негосударственные пенсионные фонды, благотворительные организации, кредитные учреждения), могут получить доступ к персональным данным работника только в случае его письменного разрешения.

4.2.4. Другие организации. Сведения о работающем сотруднике или уже уволенном могут быть пре-

доставлены другой организации только с письменного запроса на бланке организации, с приложением копии нотариально заверенного заявления работника. Персональные данные сотрудника могут быть предоставлены родственникам или членам его семьи только с письменного разрешения самого сотрудника. В случае развода бывшая супруга (супруг) имеют право обратиться в организацию с письменным запросом о размере заработной платы сотрудника без его согласия (УК РФ).

5. Защита персональных данных

5.1. Под угрозой или опасностью утраты персональных данных понимается единичное или комплексное, реальное или потенциальное, активное или пассивное проявление злоумышленных возможностей внешних или внутренних источников угрозы создавать неблагоприятные события, оказывать дестабилизирующее воздействие на защищаемую информацию.

5.2. Риск угрозы любым информационным ресурсам создают стихийные бедствия, экстремальные ситуации, террористические действия, аварии технических средств и линий связи, другие объективные обстоятельства, а также заинтересованные и незаинтересованные в возникновении угрозы лица.

5.3. Защита персональных данных представляет собой жестко регламентированный и динамически-технологический процесс, предупреждающий нарушение доступности, целостности, достоверности и конфиденциальности персональных данных и в конечном счете обеспечивающий достаточно надежную безопасность информации в процессе управленческой и производственной деятельности компании.

5.4. Защита персональных данных работника от неправомерного их использования или утраты должна быть

обеспечена работодателем за счет его средств в порядке, установленном федеральными законами.

5.5. «Внутренняя защита».

5.5.1. Основным виновником несанкционированного доступа к персональным данным является, как правило, персонал, работающий с документами и базами данных. Регламентация доступа персонала к конфиденциальным сведениям, документам и базам данных входит в число основных направлений организационной защиты информации и предназначена для разграничения полномочий между руководителями и специалистами организации.

5.5.2. Для обеспечения внутренней защиты персональных данных работников необходимо соблюдать ряд мер:

- ограничение и регламентация состава работников, функциональные обязанности которых требуют конфиденциальных знаний;

- строгое избирательное и обоснованное распределение документов и информации между работниками;

- рациональное размещение рабочих мест работников, при котором исключалось бы бесконтрольное использование защищаемой информации;

- знание работником требований нормативно-методических документов по защите информации и сохранению тайны;

- наличие необходимых условий в помещении для работы с конфиденциальными документами и базами данных;

- определение и регламентация состава работников, имеющих право доступа (входа) в помещение, в котором находится вычислительная техника;

- организация порядка уничтожения информации;

- своевременное выявление нарушения требований разрешительной системы доступа работниками подразделения;

– воспитательная и разъяснительная работа с сотрудниками подразделения по предупреждению утраты ценных сведений при работе с конфиденциальными документами;

– не допускается выдача личных дел сотрудников на рабочие места руководителей. Личные дела могут выдаваться на рабочие места только генеральному директору, работникам отдела персонала и в исключительных случаях, по письменному разрешению генерального директора, – руководителю структурного подразделения (например, при подготовке материалов для аттестации работника).

5.5.3. Защита персональных данных сотрудника на электронных носителях. Все папки, содержащие персональные данные сотрудника, должны быть защищены паролем, который сообщается руководителю службы управления персоналом и руководителю службы информационных технологий.

5.6. «Внешняя защита».

5.6.1. Для защиты конфиденциальной информации создаются целенаправленные неблагоприятные условия и труднопреодолимые препятствия для лица, пытающегося совершить несанкционированный доступ и овладение информацией. Целью и результатом несанкционированного доступа к информационным ресурсам может быть не только овладение ценными сведениями и их использование, но и их видоизменение, уничтожение, внесение вируса, подмена, фальсификация содержания реквизитов документа и др.

5.6.2. Под посторонним лицом понимается любое лицо, не имеющее непосредственного отношения к деятельности компании, посетители, работники других организационных структур. Посторонние лица не должны

знать распределение функций, рабочие процессы, технологию составления, оформления, ведения и хранения документов, дел и рабочих материалов в отделе персонала.

5.6.3. Для обеспечения внешней защиты персональных данных сотрудников необходимо соблюдать ряд мер:

- порядок приема, учета и контроля деятельности посетителей;

- пропускной режим организации;

- учет и порядок выдачи удостоверений;

- технические средства охраны, сигнализации;

- порядок охраны территории, зданий, помещений, транспортных средств;

- требования к защите информации при интервьюировании и собеседованиях.

5.7. Все лица, связанные с получением, обработкой и защитой персональных данных, обязаны подписать обязательство о неразглашении персональных данных работников.

5.8. По возможности персональные данные обезличиваются.

5.9. Кроме мер защиты персональных данных, установленных законодательством, работодатели, работники и их представители могут вырабатывать совместные меры защиты персональных данных работников.

6. Права и обязанности работника

6.1. Закрепление прав работника, регламентирующих защиту его персональных данных, обеспечивает сохранность полной и точной информации о нем.

6.2. Работники и их представители должны быть ознакомлены под расписку с документами организации, устанавливающими порядок обработки персональных данных работников, а также об их правах и обязанностях в этой области.

6.3. В целях защиты персональных данных, хранящихся у работодателя, работник имеет право:

- требовать исключения или исправления неверных или неполных персональных данных;

- на свободный бесплатный доступ к своим персональным данным, включая право на получение копий любой записи, содержащей персональные данные;

- персональные данные оценочного характера дополнить заявлением, выражающим его собственную точку зрения;

- определять своих представителей для защиты своих персональных данных;

- на сохранение и защиту своей личной и семейной тайны.

- 6.4. Работник обязан:

- передавать работодателю или его представителю комплекс достоверных, документированных персональных данных, состав которых установлен Трудовым кодексом РФ;

- своевременно сообщать работодателю об изменении своих персональных данных.

6.5. Работники ставят работодателя в известность об изменении фамилии, имени, отчества, даты рождения, что получает отражение в трудовой книжке на основании представленных документов. При необходимости изменяются данные об образовании, профессии, специальности, присвоении нового разряда и пр.

6.6. В целях защиты частной жизни, личной и семейной тайны работники не должны отказываться от своего права на обработку персональных данных только с их согласия, поскольку это может повлечь причинение морального, материального вреда.

7. Ответственность за разглашение конфиденциальной информации, связанной с персональными данными

7.1. Персональная ответственность – одно из главных требований к организации функционирования системы защиты персональной информации и обязательное условие обеспечения эффективности этой системы.

7.2. Юридические и физические лица, в соответствии со своими полномочиями владеющие информацией о гражданах, получающие и использующие ее, несут ответственность в соответствии с законодательством Российской Федерации за нарушение режима защиты, обработки и порядка использования этой информации.

7.3. Руководитель, разрешающий доступ сотрудника к конфиденциальному документу, несет персональную ответственность за данное разрешение.

7.4. Каждый сотрудник организации, получающий для работы конфиденциальный документ, несет единоличную ответственность за сохранность носителя и конфиденциальность информации.

7.5. Лица, виновные в нарушении норм, регулирующих получение, обработку и защиту персональных данных работника, несут дисциплинарную, административную, гражданско-правовую или уголовную ответственность в соответствии с федеральными законами.

7.5.1. За неисполнение или ненадлежащее исполнение работником по его вине возложенных на него обязанностей по соблюдению установленного порядка работы со сведениями конфиденциального характера работодатель вправе применять предусмотренные Трудовым кодексом дисциплинарные взыскания.

7.5.2. Должностные лица, в обязанность которых входит ведение персональных данных сотрудника, обязаны обеспечить каждому возможность ознакомления

с документами и материалами, непосредственно затрагивающими его права и свободы, если иное не предусмотрено законом. Неправомерный отказ в предоставлении собранных в установленном порядке документов, либо несвоевременное предоставление таких документов или иной информации в случаях, предусмотренных законом, либо предоставление неполной или заведомо ложной информации – влечет наложение на должностных лиц административного штрафа в размере, определяемом Кодексом об административных правонарушениях.

7.5.3. В соответствии с Гражданским кодексом лица, незаконными методами получившие информацию, составляющую служебную тайну, обязаны возместить причиненные убытки, причем такая же обязанность возлагается и на работников.

7.5.4. Уголовная ответственность за нарушение неприкосновенности частной жизни (в том числе незаконное собирание или распространение сведений о частной жизни лица, составляющих его личную или семейную тайну, без его согласия), неправомерный доступ к охраняемой законом компьютерной информации, неправомерный отказ в предоставлении собранных в установленном порядке документов и сведений (если эти деяния причинили вред правам и законным интересам граждан), совершенные лицом с использованием своего служебного положения, наказываются штрафом, либо лишением права занимать определенные должности или заниматься определенной деятельностью, либо арестом в соответствии с УК РФ.

7.6. Неправомерность деятельности органов государственной власти и организаций по сбору и использованию персональных данных может быть установлена в судебном порядке.

ПОЛОЖЕНИЕ О ПЕРСОНАЛЕ

Наименование
организации

УТВЕРЖДАЮ

руководитель организации

ПОЛОЖЕНИЕ

№ _____

(личная подпись)

Место составления

_____ 201__ г.

О персонале

1. Общие положения

1.1. Настоящее Положение разработано в соответствии с Уставом организации.

1.2. Положение определяет порядок формирования персонала организации, правила оформления трудовых отношений, основные права и обязанности персонала и руководства организации, регулирует условия организации труда, режима рабочего времени, порядок применения мер дисциплинарного воздействия (взысканий и поощрений), принципы взаимодействия и взаимоотношения персонала и руководства организации.

1.3. В настоящем Положении под персоналом понимаются лица, связанные с непосредственным функционированием организации и состоящих с ней в трудовых отношениях, на основании трудовых договоров и работающих в ней на постоянной основе.

1.4. Лица, выполняющие работы (оказывающие услуги) для организации на основе гражданско-правовых договоров, в состав персонала не входят.

1.5. Все работники из числа персонала занимают закрепленные за ними рабочие места в структурных подраз-

делениях и получают за свою работу денежное вознаграждение в виде должностного оклада согласно штатному расписанию и заключенному трудовому договору.

1.6. В организации устанавливаются следующие категории работников в соответствии с трудовым законодательством:

- руководитель организации и его заместители;
- руководители структурных подразделений;
- специалисты;
- технические исполнители;
- рабочие.

1.7. Специалисты, технические исполнители и рабочие именуются в дальнейшем «работники», руководитель организации, его заместители и руководители структурных подразделений – «руководитель».

1.8. Необходимый перечень должностей и професий работников организации устанавливается штатным расписанием в соответствии с профилем и потребностью организации в кадрах.

1.9. Обязанности работника и квалификационные требования, предъявляемые к нему, определяются должностной инструкцией, производственной (по профессии) инструкцией или трудовым договором.

1.10. Структура организации и штатное расписание утверждаются руководителем организации.

1.11. Регулирование трудовых отношений, не определенных настоящим Положением, осуществляется в соответствии с трудовым законодательством Российской Федерации.

2. Основные принципы организации труда в организации и взаимоотношений работодателя и работников

2.1. Принципами организации труда в организации являются:

- принцип законности;
- принцип обязательности для всех работников решений работодателя в пределах его компетенции;
- принцип добровольности принятия на себя обязательств, предусмотренных настоящим Положением;
- принцип реальности принимаемых обязательств;
- принцип подконтрольности и подотчетности деятельности работников и работодателя, их ответственности за неисполнение либо ненадлежащее исполнение своих обязанностей и принятых на себя обязательств в соответствии с настоящим Положением;
- принцип равного доступа к занятию вакантных должностей и рабочих мест в соответствии со способностями и профессиональной подготовкой каждого;
- принцип справедливого вознаграждения по трудовому вкладу;
- принцип производственной демократии и социального партнерства;
- принцип обеспечения прав на охрану труда и социальную защищенность работников организации;
- принцип стабильности трудовых отношений;
- принцип перспективности кадров;
- принцип заслуг.

2.2. Труд работников организации регулируется Трудовым кодексом РФ, Уставом организации, а также локальными нормативными актами.

2.3. Работодатель и работники в качестве принципов своих взаимоотношений исходят:

2.3.1. Из готовности работников:

- понимать стоящие перед компанией задачи как стратегического, так и текущего характера;
- чувствовать свою принадлежность к делам организации;

- связывать личные интересы с интересами организации;

- полностью разделять и поддерживать выдвигаемые компанией ценности и корпоративные интересы;

- чувствовать свою ответственность за экономические результаты деятельности организации, разделять ее успехи и неудачи;

- способствовать развитию организации, росту ее деловой репутации.

2.3.2. Из готовности работодателя:

- заботиться о росте материального благополучия своих работников;

- вводить дополнительные по сравнению с законодательством социальные гарантии для работников;

- обеспечивать права работников на справедливые условия труда, в том числе на условия труда, отвечающие требованиям безопасности и гигиены, права на отдых, включая ограничение рабочего времени, предоставление ежедневного отдыха, выходных и нерабочих праздничных дней, оплачиваемого ежегодного отпуска;

- постоянно внедрять программы развития персонала и повышения его профессионализма;

- проявлять разумную заботу о семьях работников;

- воздерживаться от принятия неблагоприятных для персонала мер и решений, осуществление которых зависит от встречного исполнения персоналом принципов, указанных в п. 2.3.1 настоящего Положения;

- открыто обсуждать с работниками планы развития организации;

- принимать и рассматривать любые конструктивные предложения, которые могут улучшить организацию труда в организации;

- своевременно разрешать все трудовые споры, возникающие в организации.

3. Порядок оформления трудовых отношений

3.1. Прием на работу осуществляется путем заключения трудового договора между работником и работодателем и оформляется приказом руководителя организации.

3.2. Трудовые договоры с работниками заключаются на неопределенный срок. С отдельными категориями работников могут заключаться срочные трудовые договоры.

3.3. Трудовой договор заключается в письменной форме, с указанием должности (профессии), места работы, оклада (размера оплаты труда), даты возникновения трудовых отношений и иных существенных условий, предусмотренных ст. 57 Трудового кодекса РФ.

3.4. Для приема на работу поступающий представляет:

- паспорт или иной документ, удостоверяющий личность;
- трудовую книжку;
- страховое свидетельство государственного пенсионного страхования;
- документы воинского учета (для военнообязанных и лиц, подлежащих призыву на военную службу);
- документ об образовании, о квалификации или наличии специальных знаний;
- иные необходимые документы, истребование которых допускается трудовым законодательством.

Прием на работу без указанных документов не производится.

3.5. В целях более полной оценки профессиональных и деловых качеств работника, принимаемого на работу, последнему может быть предложено представить резюме (о выполняемой ранее работе, умении пользоваться оргтехникой, работать на компьютере и т.д.), заполнить анкету, пройти собеседование, тестирование. Предоставление указанных документов и участие в мероприятиях является добровольным.

3.6. Для поступающего на работу может быть установлен испытательный срок продолжительностью от 1 до 3 месяцев.

3.7. Прием на работу оформляется приказом, который объявляется работнику под расписку.

3.8. Перед заключением трудового договора работник:

3.8.1. Обязан:

- честно сообщить работодателю об обстоятельствах, которые предполагают создание для него особых условий труда при найме или в будущем;

- ознакомиться с настоящим Положением и его приложениями под расписку;

- под руководством своего будущего непосредственного руководителя или специалиста кадровой службы ознакомиться с условиями работы, положением о структурном подразделении, должностной инструкцией и иными документами, определяющими его обязанности и права;

- сообщить работодателю о принятии или непринятии вышеизложенных условий;

- подписать «Положение о коммерческой тайне» (которое приобретает силу для него только после вступления трудового договора в силу).

3.8.2. Имеет право:

- задавать работодателю любые интересующие его вопросы, связанные с деятельностью организации, предполагаемыми должностными обязанностями, пр.;

- изложить работодателю собственные замечания и предложения по организации труда в организации.

3.9. Работникам запрещается:

- требовать от работодателя создания для себя особых условий труда по сравнению с прочими работниками, если только таковые не предусмотрены в силу закона или «Положением об особых условиях труда», являющимся Приложением к настоящему Положению;

– сообщать недостоверные сведения о себе (в противном случае работодатель оставляет за собой право расторгнуть трудовой договор с соблюдением процедур, установленных Трудовым кодексом РФ).

3.10. Перед вступлением в должность (исполнением работ по профессии) работник должен пройти инструктаж по технике безопасности, производственной санитарии, пожарной безопасности, правилам охраны труда, а также изучить принципы работы с клиентами и контрагентами организации.

3.11. В случае необходимости, по решению руководителя структурного подразделения, принятый работник должен пройти краткий курс обучения. Условия обучения и подготовки работника согласовываются перед заключением трудового договора.

3.12. При высвобождении вследствие сокращения штата или численности работнику может быть предоставлена другая работа при наличии вакантных должностей (рабочих мест), предложено пройти переподготовку либо трудовой договор с ним расторгается с соблюдением всех процедур, установленных Трудовым кодексом РФ.

3.13. Прекращение трудового договора может иметь место только по основаниям и в порядке, предусмотренным Трудовым кодексом РФ, иными федеральными законами. Работник имеет право расторгнуть трудовой договор, предупредив об этом работодателя за 2 недели. Если работник решил расторгнуть трудовой договор в связи с тем, что в течение испытательного срока он установил, что предложенная ему работа не является для него подходящей, работодатель должен быть предупрежден об этом за 3 дня до истечения испытательного срока.

По истечении срока предупреждения работник вправе прекратить работу, а работодатель обязан выдать ему

трудовую книжку, копии запрашиваемых документов и произвести с ним расчет.

По договоренности между работником и работодателем трудовой договор может быть расторгнут в срок, о котором просит работник.

3.14. Прекращение трудового договора оформляется приказом руководителя. Записи о причинах увольнения в трудовую книжку должны производиться в точном соответствии с формулировкой действующего законодательства и со ссылкой на соответствующую статью, пункт закона. Днем увольнения считается последний день работы.

3.15. Взаимоотношения руководства организации с уволенными работниками строятся на принципах, изложенных в «Положении о взаимоотношениях организации с бывшими работниками», являющемся неотъемлемым приложением к настоящему Положению.

4. Основные права и обязанности работников

4.1. Работники имеют право на:

- обеспечение условий работы, соответствующих государственным стандартам организации и безопасности труда;

- своевременную и в полном объеме выплату заработной платы в соответствии со своей квалификацией, сложностью труда, количеством и качеством выполненной работы;

- отдых, обеспечиваемый установлением нормальной продолжительности рабочего времени, сокращенного рабочего времени для отдельных категорий работников, предоставлением еженедельных выходных дней, нерабочих праздничных дней, оплачиваемых ежегодных отпусков;

- полную достоверную информацию об условиях труда и требованиях охраны труда на рабочем месте;

- профессиональную подготовку, переподготовку и повышение своей квалификации;
- участие в управлении компанией;
- защиту своих трудовых прав, свобод и законных интересов всеми не запрещенными законом способами;
- разрешение индивидуальных и коллективных трудовых споров;
- возмещение вреда, причиненного в связи с исполнением трудовых обязанностей, и компенсацию морального вреда в порядке, установленном трудовым и гражданским законодательством;
- обязательное социальное страхование в случаях, предусмотренных федеральными законами;
- иные действия и блага, предусмотренные трудовым законодательством.

4.2. Работники обязаны:

- осуществлять свою трудовую деятельность в соответствии с трудовым договором;
- добросовестно и творчески подходить к исполнению своих обязанностей;
- выполнять установленные нормы труда;
- исполнять приказы, распоряжения и поручения вышестоящего руководства;
- соблюдать установленный в организации внутренний трудовой распорядок, производственную и трудовую дисциплину;
- обеспечивать высокую культуру своей производственной деятельности;
- постоянно поддерживать и повышать уровень своей квалификации, необходимый для исполнения трудовых обязанностей;
- не разглашать коммерческую и иную информацию, носящую конфиденциальный характер и ставшую известной в процессе выполнения его трудовых функций;

- соблюдать требования по охране труда, технике безопасности, правила и нормы пожарной безопасности и производственной санитарии;

- бережно относиться к имуществу организации и других работников;

- незамедлительно сообщить работодателю либо непосредственному руководителю о возникновении ситуации, представляющей угрозу жизни и здоровью людей, сохранности имущества организации.

4.3. Работники добровольно принимают на себя обязательства:

- полностью разделять и поддерживать провозглашаемые компанией корпоративные интересы и ценности;

- строить взаимоотношения с коллегами по работе на деловой и доброжелательной основе, оказывая им при необходимости поддержку и помощь;

- не совершать действий, влекущих за собой причинение ущерба организации и приводящих к подрыву деловой репутации организации;

- соблюдать установленный порядок хранения документов и материальных ценностей;

- эффективно использовать применяемые в работе технические средства и оборудование, экономно и рационально расходовать материалы и энергию, другие материальные ресурсы;

- незамедлительно сообщать руководству организации о любой угрозе причинения вреда имуществу и деловой репутации организации, о признаках вмешательства в дела организации конкурентов, о любых попытках как среди персонала организации, так и третьих лиц дестабилизировать работу в организации;

- соблюдать нормы и правила, указанные в «Кодексе деловой этики», являющемся приложением к настоящему Положению;

- соблюдать требования «Правил личной гигиены (внешний вид, форма, обувь, прическа)» и «Положения о поведении персонала», являющихся приложениями к настоящему Положению.

4.4. Работники исполняют свои обязанности, а также принятые на себя добровольные обязательства, рассчитывая на то, что всегда могут:

- обратиться за помощью и поддержкой к руководству организации;

- вносить конструктивные предложения и замечания по стилю управления компанией, по организации труда в организации;

- рассчитывать на предварительное уведомление о предполагаемых изменениях в локальных нормативных актах, являющихся приложениями к настоящему Положению;

- знакомиться со всеми материалами личного дела, результатами аттестации, отзывами и другими материалами о своей деятельности.

4.5. За полученные от работодателя материальные и технические средства, необходимые для выполнения трудовых функций и обязанностей, работники несут материальную ответственность в соответствии с действующим законодательством и принимают все необходимые меры по их сохранности и бережному обращению с ними.

5. Основные права и обязанности работодателя

5.1. Работодатель имеет право:

- заключать, изменять и расторгать трудовые договоры с работниками в порядке и на условиях, которые установлены Трудовым кодексом РФ, иными федеральными законами;

- поощрять работников за добросовестный эффективный труд;

- требовать от работников надлежащего исполнения трудовых обязанностей и бережного отношения к имуществу организации и работников;

- требовать от работников соблюдения обязательных пунктов настоящего Положения и требований «Положения о коммерческой тайне»;

- привлекать работников к дисциплинарной и материальной ответственности в порядке, установленном Трудовым кодексом РФ;

- принимать локальные нормативные акты.

5.2. Работодатель обязан:

- соблюдать федеральные законы и иные нормативные правовые акты, локальные нормативные акты, условия трудовых договоров;

- предоставить работникам работу, обусловленную трудовым договором;

- обеспечивать безопасность труда и условия, отвечающие требованиям охраны и гигиены труда;

- обеспечивать работников оборудованием, инструментами, технической документацией и иными средствами, необходимыми для исполнения трудовых обязанностей;

- обеспечивать работникам равную оплату за труд равной ценности;

- выплачивать в полном размере причитающуюся работникам заработную плату в сроки, установленные Трудовым кодексом РФ, «Положением об оплате труда», являющимся неотъемлемой частью настоящего Положения, трудовыми договорами;

- предоставлять работникам полную и достоверную информацию по условиям труда в организации;

- создавать условия, обеспечивающие участие работников в управлении компанией;

- обеспечивать бытовые нужды работников, связанные с исполнением трудовых обязанностей;

- осуществлять обязательное социальное страхование работников в порядке, установленном законодательством Российской Федерации;

- возмещать вред, причиненный работникам в связи с исполнением трудовых обязанностей, а также компенсировать моральный вред в порядке и на условиях, которые установлены Трудовым кодексом РФ, федеральными законами и иными нормативными правовыми актами.

5.3. Работодатель добровольно принимает на себя обязательства:

- обеспечивать дополнительное социальное страхование всех работников и выплату социальных льгот в порядке и на условиях, определенных «Положением о социальных гарантиях», являющимся приложением к настоящему Положению;

- справедливо применять меры воздействия к отличившимся работникам и к работникам, нарушающим производственную и трудовую дисциплину;

- способствовать работникам в повышении ими своей квалификации, совершенствовании профессиональных навыков;

- строить взаимоотношения с работниками на основе уважения к правам, индивидуальности и ценности каждого работника путем его поощрения;

- способствовать созданию здоровой творческой и морально-психологической обстановки, заинтересованности всех работников в успехе работы организации в целом;

- внимательно относиться к нуждам и просьбам работников;

- проводить мероприятия, направленные на повышение работоспособности работников, их заинтересованности

в развитии деятельности организации, укреплении стабильного положения и устойчивых финансовых показателях.

5.4. Работодатель гарантирует работникам равные возможности для реализации индивидуальных способностей, обеспечивая объективную оценку результатов за качественно выполненную работу.

5.5. Работодатель может в порядке, определенном «Положением об особых условиях труда», создать и обеспечить для отдельных работников такие условия, которые необходимы им для творческого и нестандартного решения стоящих перед компанией задач.

6. Рабочее время и время отдыха

6.1. В соответствии с действующим законодательством для работников организации устанавливается ____ -дневная рабочая неделя продолжительностью _____ часов с _____ выходным (и) днем (днями) в _____.

Начало ежедневной работы в _____ часов; обеденный перерыв с _____ до _____ часов; окончание рабочего дня в _____ часов _____ минут.

Накануне праздничных и выходных дней продолжительность работы сокращается на 1 час.

6.2. В соответствии с трудовым законодательством работники не привлекаются к работе в праздничные дни. Исключение составляет категория работников, режим рабочего времени для которых установлен с учетом специфики их трудовой деятельности (трудовых обязанностей) и определен при заключении трудового договора.

При совпадении выходного и праздничного дней выходной день переносится на следующий после праздничного рабочий день.

6.3. Для отдельных категорий работников работодатель может установить ненормированный рабочий день.

Категории должностей работников с ненормированным рабочим днем определяются в Перечне, являющемся неотъемлемой частью настоящего Положения.

6.4. В исключительных случаях по решению руководства организации работники могут привлекаться к выполнению срочных работ сверх установленной продолжительности рабочего дня. При этом соблюдаются нормы Трудового кодекса РФ, федеральных законов и иных нормативных правовых актов.

6.5. Работники, обладающие необходимыми деловыми и профессиональными качествами, условия труда которых обусловлены специфичностью их профессиональной деятельности и служебными обязанностями, если это позволяет производственный процесс, имеют право на организацию своего труда в свободном режиме. Условия труда таких работников оговариваются в трудовом договоре.

6.6. Работники имеют право на ежегодный оплачиваемый отпуск продолжительностью 28 календарных дней. Очередность предоставления отпусков определяется в соответствии с графиком отпусков.

6.7. Отдельные категории работников также имеют право на дополнительные оплачиваемые отпуска продолжительностью, установленной Трудовым кодексом РФ.

6.8. Право на ежегодный отпуск у работника возникает через 6 месяцев после даты возникновения трудовых правоотношений. Очередность и сроки предоставления отпусков отдельным категориям определяются в соответствии с Трудовым кодексом РФ, федеральными законами.

6.9. Перенос очередного отпуска, а также отзыв из отпуска возможны только в исключительных случаях с соблюдением требований Трудового кодекса РФ.

7. Оплата труда

7.1. Труд каждого работника оплачивается в размерах, определяемых по конечным результатам работы.

7.2. Порядок и формы оплаты труда, системы надбавок и компенсаций определяются «Положением об оплате труда», являющимся приложением к настоящему Положению.

8. Социальный пакет

8.1. При условии стабильного финансового положения организации работодатель может обеспечить следующие дополнительные социальные гарантии работникам:

- дополнительный оплачиваемый отпуск большей продолжительности, чем это предусмотрено трудовым законодательством;

- выплату дополнительных сумм к установленному законом пособию по государственному социальному страхованию;

- медицинское, санаторно-курортное и бытовое обслуживание в виде...

8.2. Порядок предоставления социальных льгот определяется «Положением о социальных гарантиях», являющимся приложением к настоящему Положению.

8.3. Отдельные социальные гарантии могут применяться также к бывшим работникам организации, уволившимся в связи с выходом на пенсию и внесшим большой вклад в работу организации.

9. Повышение квалификации работников

9.1. Постоянное повышение профессионального мастерства работников рассматривается как прямая служебная обязанность всех руководителей и работников организации.

9.2. Для профессиональной подготовки и повышения квалификации работников работодатель исходя из инте-

ресов производственной деятельности и с учетом стремления работников повысить свою квалификацию, может осуществлять различные формы профессионального обучения за счет организации.

9.3. Порядок профессиональной подготовки работников определяется в «Программе развития персонала», являющейся приложением к настоящему Положению. Руководство организации ежегодно утверждает перечень мероприятий по реализации Программы и доводит его до сведения работников.

10. Гарантии занятости работников

10.1. Работодатель принимает на себя обязательства обеспечить каждому работнику гарантии его занятости (сохранения работы) при условии выполнения работниками взятых на себя обязательств, готовности повышать производительность и качество работы и соблюдения требований, изложенных в разделе 4 настоящего Положения.

10.2. С целью обеспечения гарантий занятости работодатель может:

- не осуществлять приема новых работников, если производственная деятельность организации может быть обеспечена наличным штатом;
- организовывать внутреннее движение персонала в организации;
- организовывать переподготовку и переквалификацию персонала;
- временно сокращать рабочую неделю в период падения спроса на продукцию (работы, услуги), выпускаемую (выполняемые, оказываемые) компанией, иные неблагоприятные периоды, с соблюдением требований действующего законодательства.

11. Меры дисциплинарного воздействия (поощрения и взыскания)

11.1. Меры дисциплинарного воздействия (поощрения и взыскания) определяются Трудовым кодексом РФ и «Положением о материальном и моральном поощрении», являющимся неотъемлемой частью настоящего Положения.

12. Заключительные положения

12.1. Все условия настоящего Положения являются обязательными для работодателя и работников. Исключение составляют только те из них, по которым особо оговорен добровольный характер обязательств.

12.2. При заключении трудового договора в качестве обязательного пункта включается условие о том, что работник принимает правила настоящего Положения в качестве неотъемлемой части трудового договора и, следовательно, во всем, что непосредственно не предусмотрено трудовым договором, стороны руководствуются настоящим Положением.

12.3. Включение в трудовой договор условий, ухудшающих положение работника по сравнению с условиями, предусмотренными настоящим Положением и действующим трудовым законодательством, не допускается.

12.4. Настоящее Положение подписывается каждым поступающим на работу после ознакомления со всеми приложениями. При подписании этих документов поступающий на работу может рассчитывать на разъяснения профильных специалистов организации.

12.5. В случае возникновения споров между работодателем и работником стороны приложат все усилия для бесконфликтного и досудебного урегулирования разногласий. Если же в результате переговоров не будет достигнуто согласие, споры переносятся в суд.

12.6. Во всем остальном, что не предусмотрено настоящим Положением, работники и работодатель руководствуются трудовым законодательством.

Должность составителя _____ (и. о. ф.)
(личная подпись)

Наименование
должности лица,
с которым, согласуется документ
_____ (и. о. ф.)
(личная подпись)
_____ 20 __ г.

ЛИСТ ОЗНАКОМЛЕНИЯ с Положением и его приложениями

№ п/п	Фами- лия, имя, отчество	Номер и дата трудового дого- вора	Должность, профессия	Факт	Дата и подпись работника	Примечание
				С настоящим Положением о персонале и его при- ложениями ознакомлен и принимаю на себя все обязательства, закрепленные за персоналом		

ПРАВИЛА ВНУТРЕННЕГО ТРУДОВОГО РАСПОРЯДКА

(наименование предприятия)

УТВЕРЖДАЮ:
Директор предприятия

(и. о. ф.)

«__» _____ 20__ г.

1. Общие положения

1.1. Настоящие Правила внутреннего трудового распорядка распространяются на штатных рабочих и служащих (название организации, именуемой в дальнейшем Организация) и определяют порядок приема и увольнения сотрудников, основные обязанности сотрудников и администрации, графики труда и отдыха, поощрения за успехи в работе, ответственность за нарушение трудовой дисциплины, соблюдение коммерческой и служебной тайны.

1.2. Настоящие Правила разработаны в соответствии с Гражданским кодексом РФ, КЗоТ РФ, уставом Организации, философией Организации и регламентами Организации.

2. Порядок приема и увольнения сотрудников

2.1. В соответствии с Конституцией все граждане имеют право на труд.

Труд свободен. Каждый имеет право свободно распоряжаться своими способностями к труду, выбирать род деятельности и профессию.

Принудительный труд запрещен.

Каждый имеет право на труд в условиях, отвечающих требованиям безопасности и гигиены, на вознаграждение за труд без какой бы то ни было дискриминации и не ниже установленного федеральным законом минимального размера оплаты труда, а также имеет право на защиту от безработицы.

Признается право на индивидуальные и коллективные трудовые споры с использованием установленных федеральным законом способов их разрешения, включая право на забастовку.

Каждый имеет право на отдых. Работающему по трудовому договору гарантируются установленные федеральным законом продолжительность рабочего времени, выходные и праздничные дни, оплачиваемый ежегодный отпуск.

2.2. Вопрос о целесообразности приема сотрудника решает директор после оформления необходимых документов и принятых в Организации методов подбора и оценки персонала.

2.3. При приеме на работу кандидат на вакантную должность (профессию) обязан предъявить следующие документы:

- трудовую книжку (в случае поступления на работу впервые предъявить справки о последнем занятии);
- паспорт в соответствии с законодательством о паспортах;
- военный билет для военнообязанных;
- диплом или иной документ (аттестат, сертификат, удостоверение) о полученном образовании или профессиональной подготовке.

2.4. Для расчета льгот по подоходному налогу и выдачи денежной компенсации на детей (для женщин) необходимо предъявить в бухгалтерию свидетельства о рожде-

нии детей до 16 лет, справки об обучении в специальных учебных заведениях детей в возрасте до 21 года.

2.5. С целью определения объективного набора качеств для конкретной должности и обеспечения благоприятного социально-психологического климата в коллективе администрация Организации имеет право провести комплексную оценку потенциала сотрудника с использованием методов тестирования, анкетирования, диагностики, интервьюирования и др.

2.6. При приеме на работу администрация Организации обязана ознакомить работника с:

- философией Организации (внутрифирменные правила и принципы взаимоотношения сотрудников);
- условиями труда, должностными обязанностями, порядком и условиями оплаты труда, настоящими Правилами;
- правилами техники безопасности, противопожарной безопасности и охраны труда.

2.7. На лиц, поступивших на работу впервые, заполняется трудовая книжка не позднее недельного срока со дня приема на работу.

2.8. В соответствии со ст. 17 КЗоТ РФ с принимаемым на работу заключается контракт: на неопределенный срок; на определенный срок не более 5 лет; на время выполнения определенной работы. Контракт оформляется в письменной форме в двух экземплярах, один из которых выдается сотруднику, а другой хранится в личном деле сотрудника.

2.9. При заключении трудового договора (контракта) может быть обусловлено соглашением сторон испытание с целью проверки соответствия работника поручаемой ему работе. Условие об испытании должно быть указано в приказе (распоряжении) о приеме на работу. Срок ис-

пытания, если иное не установлено законодательством, не может превышать 3 месяцев, а в отдельных случаях, по согласованию с соответствующим выборным профсоюзным органом, – 6 месяцев. Если срок испытания не истек, а работник продолжает работу, он считается выдержавшим испытание, и последующее расторжение трудового договора (контракта) допускается только на общих основаниях. При неудовлетворительном результате испытания освобождение работника от работы производится администрацией предприятия, учреждения, организации без согласования с соответствующим выборным профсоюзным органом предприятия, учреждения, организации и без выплаты выходного пособия.

2.10. С лицами, занимающими должности или выполняющими работы, непосредственно связанные с хранением, продажей, перевозкой или применением в процессе работы переданных им ценностей, заключается договор о полной индивидуальной материальной ответственности.

2.11. Прием на работу оформляется приказом администрации, который объявляется сотруднику под расписку.

2.12. Возможность работы по совместительству вне Организации оговаривается при заключении контракта.

2.13. Наличие у сотрудника индивидуального частного предприятия или соучредительство в других видах частных предприятий (кроме ОАО) сообщается администрации до приема на работу.

2.14. Основаниями прекращения трудового договора (контракта) являются:

- соглашение сторон;
- истечение срока (пункты 2 и 3 ст. 17), кроме случаев, когда трудовые отношения фактически продолжаются и ни одна из сторон не потребовала их прекращения;

– призыв или поступление работника на военную службу;

– расторжение трудового договора (контракта): по инициативе работника (ст. 31 и ст. 32 КЗОТ РФ), по инициативе администрации (ст. 33 КЗОТ РФ) либо по требованию профсоюзного органа (ст. 37 КЗОТ РФ);

– перевод работника с его согласия на другое предприятие, в учреждение или организацию или переход на выборную должность;

– отказ работника от перевода на работу в другую местность вместе с предприятием, учреждением, организацией, а также отказ от работы в связи с изменением существенных условий труда;

– вступление в законную силу приговора суда, которым работник осужден к лишению свободы, исправительным работам не по месту работы либо к иному наказанию, исключающему возможность продолжения данной работы.

Помимо указанных выше оснований, трудовой договор некоторых категорий работников может быть прекращен по основаниям ст. 254 КЗоТ РФ.

2.15. Прекращение трудовых отношений оформляется приказом администрации, который объявляется сотруднику под расписку.

2.16. Трудовая книжка с внесенной в нее записью об увольнении выдается сотруднику в день увольнения. Днем увольнения считается последний день работы. В этот же день производится окончательный расчет с сотрудником.

2.17. В случае увольнения сотрудника его экземпляр контракта подлежит возврату.

3. Время труда и отдыха

3.1. В Организации устанавливается 5-дневная рабочая неделя с выходными днями в субботу и воскресенье.

Общая продолжительность рабочей недели в соответствии со ст. 46 КЗоТ РФ составляет 40 ч.

3.2. Работа в выходной день в силу производственной необходимости сотруднику компенсируется по соглашению сторон предоставлением другого дня отдыха или в денежной форме, но не менее чем в двойном размере.

3.2. Для сотрудников устанавливается следующий режим работы с указанием часов:

Режим	Рабочие		Служащие
	1-я смена	2-я смена	
Начало работы	7.00	15.30	8.00
Перерыв на обед	11.00–11.30	19.30–20.00	12.00–12.30
Окончание работы	15.30	24.00	16.30

3.3. Допускается по согласованию с непосредственным руководителем смещение начала и окончания рабочего дня, но не более чем на 2 ч.

3.4. В целях соблюдения непрерывности технологического процесса допускается смещение времени обеденного перерыва.

3.5. Сотрудник, покидая рабочее место, должен поставить об этом в известность непосредственного руководителя или сделать отметку в «Журнале регистрации рабочего времени сотрудников».

3.6. Администрация имеет право направить сотрудника в служебную командировку на срок не более 40 дней, не считая времени нахождения работника в пути.

3.7. С письменного согласия сотрудника он может быть откомандирован на другое место работы на период от 3 месяцев до 1 года (стажировка, обмен опытом, работа за границей).

3.8. Ежегодный отпуск за первый год предоставляется по истечении 11 месяцев. Ежегодный отпуск за второй и последующие годы предоставляется сотруднику в лю-

бое время рабочего года в соответствии с графиком предоставления отпусков.

3.9. Продолжительность ежегодного оплачиваемого отпуска устанавливается в размере не менее 24 рабочих дней в расчете на шестидневную рабочую неделю.

3.10. Предприятия, организации, учреждения с учетом производственных и финансовых возможностей могут предоставлять отпуска большей продолжительностью за счет присоединения дополнительных отпусков к отпуску в 24 рабочих дня.

3.11. Сотрудник имеет право на дополнительный кратковременный отпуск с сохранением заработной платы в следующих случаях:

- вступление сотрудника в брак _____ рабочих дней (до __ дней);
- рождение в семье ребенка, вступление в брак близких родственников _____ рабочих дней (до __ дней);
- смерть близких родственников _____ рабочих дней (до __ дней).

3.12. По согласованию с администрацией сотрудник имеет право на административный отпуск без сохранения заработной платы.

3.13. Научные сотрудники при подготовке диссертации и написании монографии имеют право на творческий отпуск с сохранением заработной платы продолжительностью до 1 года.

3.14. Члены дирекции и руководители подразделений имеют право на один творческий день в месяц (квартал) с сохранением заработной платы для повышения квалификации. Эти дни могут накапливаться для проведения целевого обучения.

4. Основные обязанности сотрудников

4.1. Сотрудник Организации обязан:

- соблюдать настоящие Правила;
- соблюдать философию Организации;
- осуществлять свою деятельность честно и добросовестно;
- беспрекословно выполнять условия заключенного с ним контракта;
- соблюдать исполнительскую дисциплину;
- производительно использовать рабочее время;
- соблюдать правила охраны труда и техники безопасности, производственной санитарии, противопожарной охраны;
- содержать свое рабочее место в чистоте и порядке;
- беречь и укреплять собственность Организации;
- принимать меры к устранению причин и условий, влекущих за собой нарушение нормального режима работы;
- повышать деловую и производственную квалификацию;
- развивать отношения товарищеского сотрудничества и взаимопомощи;
- поддерживать и повышать имидж Организации;
- не разглашать сведения, являющиеся служебной или коммерческой тайной;
- не создавать индивидуальное частное или семейное предприятие, информировать администрацию об учредительстве в других предприятиях.

4.2. Круг обязанностей, которые выполняет каждый сотрудник по своей специальности, квалификации или должности, определяется должностными инструкциями.

4.3. Деловые и нравственные качества сотрудника и условия труда определяются в контракте сотрудника.

5. Основные обязанности администрации

5.1. Администрация Организации обязана:

- правильно организовывать труд сотрудников, направленный на эффективное развитие организации;
- предоставить сотруднику современное рабочее место, право пользования современными техническими средствами (ЭВМ, факс, телефон, ксерокс и др.), библиотечно-информационным фондом;
- обеспечивать здоровые и безопасные условия труда;
- выдавать заработную плату в установленные сроки (аванс ____ числа, окончательный расчет ____ числа);
- постоянно совершенствовать организацию оплаты труда;
- неуклонно соблюдать законодательство о труде;
- обеспечивать условия для повышения деловой квалификации сотрудников;
- обеспечивать соблюдение условий контракта сотрудника;
- обеспечивать соблюдение настоящих Правил;
- создавать необходимые условия для совмещения работы с обучением по повышению квалификации;
- поддерживать и развивать инициативу сотрудников.

6. Меры поощрения и взыскания

6.1. За образцовое выполнение сотрудником служебных обязанностей, по итогам административно-хозяйственной деятельности за месяц, квартал или год, за совмещение профессий и особые заслуги могут применяться следующие виды поощрения:

- объявление благодарности;
- премирование;
- награждение ценным подарком;
- награждение почетной грамотой;
- занесение в Книгу почета, на Доску почета;
- повышение в должности;

– предоставление дополнительного отпуска с сохранением заработной платы до ____ рабочих дней.

6.2. Поощрения объявляются в приказе и заносятся в трудовую книжку сотрудника.

6.3. Сотрудникам, успешно и добросовестно выполняющим свои обязанности, администрация Организации может предоставлять дополнительные льготы.

6.4. За особые трудовые заслуги сотрудника администрация Организации может представить его в вышестоящие органы к поощрению (присвоение почетных званий и др.).

6.5. Нарушение трудовой дисциплины, т.е. неисполнение или ненадлежащее исполнение по вине сотрудника возложенных на него должностных обязанностей, влечет за собой применение к нему мер дисциплинарного воздействия.

6.6. За нарушение трудовой дисциплины администрация применяет следующие дисциплинарные взыскания:

- замечание;
- выговор;
- строгий выговор;
- увольнение (п. 3, 4, 7, 8 ст. 33 и п. 1 ст. 254 КЗоТ РФ).

6.7. Дисциплинарные взыскания применяются администрацией Организации после получения письменного объяснения о причинах нарушения трудового распорядка. В случае отказа сотрудника представить письменное объяснение администрация должна составить акт с указанием свидетелей отказа сотрудника.

6.8. За каждое нарушение трудовой дисциплины может быть наложено только одно дисциплинарное взыскание.

6.9. Приказ о применении дисциплинарного взыскания с указанием мотивов его применения объявляется сотруднику под расписку в трехдневный срок. Отказ со-

трудника подписать приказ не является основанием для отмены или снижения взыскания.

6.10. В течение срока действия дисциплинарного взыскания меры поощрения, указанные в настоящих Правилах, к сотруднику не применяются.

6.11. Дисциплинарное взыскание утрачивает силу и считается не применявшимся по истечении одного года.

7. Служебная и коммерческая тайны

7.1. Сотрудник Организации принимает на себя обязательства о неразглашении сведений, составляющих служебную и коммерческую тайны, предметом которых являются:

- содержание всех хозяйственных и трудовых договоров;
- размеры использования единого фонда оплаты труда;
- величина заработной платы любого сотрудника, размер выплат вознаграждений;
- размеры фонда развития производства;
- общая сумма денежных средств на расчетном и валютном счетах Организации и все взаимоотношения с банком;
- финансовое состояние Организации за любой период времени (прибыль, убытки, себестоимость, затраты, фонды стимулирования);
- перспективы развития Организации и вложения финансовых средств в конкретные мероприятия;
- содержание методов и технологии производства с грифом «ноу-хау»;
- содержание всех документов для служебного пользования (положения, регламенты, инструкции, стандарты, протоколы собраний и др.);
- кадровые документы сотрудников (трудовые договоры, контракты, трудовые книжки и др.);

– анкетные данные и личностные качества сотрудников, особенности их работы, учебы и поведения.

7.2. Запрещается вести телефонные переговоры в присутствии посторонних лиц, если это приведет к разглашению служебной тайны.

7.3. Невыполнение условий соблюдения служебной и коммерческой тайн влечет за собой дисциплинарную ответственность, а в случае нанесения прямого, доказанного администрацией Организации материального ущерба, – материальную ответственность.

СОДЕРЖАНИЕ

5. ЦЕЛИ И ФУНКЦИИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ	3
5.1. Цели организации	3
5.2. «Дерево целей» системы управления персоналом организации	13
5.3. Функции службы управления персоналом (СУП)	20
5.4. Организационные структуры службы управления персоналом	34
6. ПОДСИСТЕМЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ	69
6.1. Состав подсистем системы управления персоналом (СУП) и выполняемые ими функции	69
6.2. Функциональные взаимосвязи службы управления персоналом с другими подразделениями организации	80
6.3. Построение системы управления персоналом	85
7. ДОКУМЕНТЫ, РЕГЛАМЕНТИРУЮЩИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ СЛУЖБЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ И ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ	129
7.1. Положение о службе управления персоналом организации	129
7.2. «Положение о персонале организации» и «Правила внутреннего трудового распорядка»	135
7.3. Положение о защите персональных данных	147
ПРИМЕРНЫЕ ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ	172
ВОПРОСЫ К ЗАЧЁТУ	178
ГЛОССАРИЙ	180
ПРИЛОЖЕНИЯ	206

Автор-составитель
Аркадий Владимирович Черепанов

**СИСТЕМА РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ
В ОРГАНИЗАЦИИ**

Учебно-практическое пособие

Часть 2

Редактор *Н. К. Крупина*
Компьютерная верстка *В. Н. Зенина*

Подписано в печать 2,3 ноября 2015 г. Формат 60 × 84^{1/16}.

Объем 15,2 уч.-изд. л., 18,3 усл. печ. л. Тираж 100 экз.

Изд. № 82. Заказ № 1470.

Отпечатано в Издательском центре НГАУ «Золотой колос»
630039, Новосибирск, ул. Добролюбова, 160, каб. 106.
Тел. (383) 267-09-10. E-mail: 2134539@mail.ru