

Тема 1. Служба управления персоналом

План

1. Краткая история управления персоналом.
2. Управление человеческими ресурсами в ЛНР.
3. Возрастание роли кадровой политики и становление системы управления персоналом.

Корни управления персоналом уходят глубоко в историю человеческого общества. Еще первые представители человечества, объединенные в родовые общины, ежедневно решали проблемы использования собственных, весьма ограниченных физических и интеллектуальных ресурсов, сталкивались с вопросами разделения труда, трудовой мотивации и дисциплины. Наиболее читаемая на протяжении всей истории человечества книга — Библия — содержит немало примеров управления людьми, достаточно вспомнить Моисея, решавшего (с Божьей помощью) вопросы организации, распределения и стимулирования труда при переходе израильтян из Египта в землю обетованную.

В средние века большинство организаций использовало труд весьма небольшого числа людей (пожалуй, единственным исключением являлась армия), в течение многих лет и даже столетий выполнявших одни и те же операции. Управление персоналом являлось одним из направлений деятельности руководителя организации, чаще всего ее владельца, принимавшего решения в отношении своих сотрудников на основе здравого смысла и опыта. При всей внешней незамысловатости этой деятельности эпоха Средневековья дает интересные примеры планирования и развития профессиональной карьеры (западноевропейские цеха с детально разработанной внутренней иерархией и критериями продвижения в ее рамках), стимулирования труда (первые планы, участия наемных рабочих в прибыли), профессионального обучения (цеховые школы, система ученичества).

Промышленная революция XIX века кардинальным образом изменила характер экономических организаций — на смену мастерским пришли фабрики, использующие совместную работу значительного числа людей. Изменился и характер труда — на смену квалифицированному труду ремесленника пришел механический и бессодержательный труд пролетария, являвшегося, по меткому определению К. Маркса, лишь «придатком машины». Рост масштабов экономических организаций и усиление недовольства условиями труда большинства их работников постепенно заставляли руководителей этих организаций нанимать специалистов, занимавшихся исключительно отношениями с рабочими. На родине индустриального производства — в Англии их называли Секретарями благополучия, в США и во Франции — Общественными секретарями. Основные функции первых специалистов по управлению человеческими ресурсами сводились к устройству школ и больниц для рабочих, контролю за условиями труда, противостоянию попыткам создавать профессиональные союзы.

Существенные изменения в управлении человеческими ресурсами произошли в промышленно развитых странах в 20 — 30-е годы нашего века. Три важнейших фактора предопределили эти изменения — появление и распространение «научной организации труда», развитие профсоюзного движения и активное вмешательство государства в отношения между работниками и работодателями.

Теория «научной организации труда» или, точнее, «научного управления», основы которой были заложены в начале нынешнего века в работах Фредерика Тейлора (США), а впоследствии развиты многими другими учеными, совершила «тихую революцию» в управлении организацией в целом и человеческими ресурсами в частности. Теория «научного управления» утверждала, что существуют оптимальные и универсальные для всех предприятий методы управления и организации труда, позволяющие значительно повысить его производительность. В основе этих методов лежало разделение труда и глубокая специализация сотрудников. Сами методы предлагалось разрабатывать на основе использования достижений науки (математики, физики, психологии), систематического изучения существующих рабочих методов и проведения экспериментов. По мере распространения идей «научного управления» на многих предприятиях появились представители новой профессии — инженеры, занимающиеся изучением и оптимизацией рабочих методов.

Развитие машинного производства, объединившего массы рабочих в рамках промышленных предприятий и сделавшего их труд механическим и однообразным,

способствовало бурному росту профессиональных союзов практически во всех индустриальных странах. Профсоюзное движение стало мощной силой, способной на широкомасштабные и болезненные по своим последствиям действия — забастовки, бойкоты и даже вооруженные конфликты с администрациями компаний. К началу 30-х годов XX века заключение коллективных договоров между профсоюзами и работодателями превратилось в общепринятую практику всех промышленно развитых стран. Значительно усложнившиеся отношения с объединенными в профсоюзы работниками потребовали от многих компаний создания специальных должностей директоров или администраторов, в функции которых входило ведение переговоров с профсоюзами, разбор их претензий, представительство интересов организации в случае судебного процесса.

Резкое социальное расслоение общества в индустриально развитых странах, происходившее на фоне невиданного прежде роста производительных сил, сопровождалось в первые десятилетия XX века усилением влияния социалистических и коммунистических партий, а также радикальных профсоюзов, что заставило правительства этих стран активно включиться в регулирование отношений между рабочими и работодателями. Вмешательство государства привело к созданию национальных систем социального страхования, компенсации по безработице, установлению минимальной заработной платы, ограничению и сокращению продолжительности рабочего дня. В некоторых странах появились специальные государственные органы для контроля за условиями труда и защиты интересов рабочих. В результате этих законодательных изменений у компаний появилась потребность в специалистах, являющихся экспертами в области трудового законодательства, обеспечивающих контроль за его соблюдением администрацией предприятия, а также осуществляющих взаимодействие с государственными органами. Организации начали создавать специальные отделы, занимающиеся этими вопросами. Они, как правило, назывались отделами кадров.

В 50 — 70-е годы по индустриально развитым странам прокатилась очередная законодательная волна, значительно усложнившая государственное регулирование трудовых отношений. Новые законы были направлены против всех видов дискриминации на рабочем месте, усиливали социальные гарантии наемным работникам, устанавливали детально разработанные стандарты охраны труда и окружающей среды.

К концу XX столетия трудовое законодательство является сложной, сильно разветвленной отраслью права не только в традиционных индустриально развитых, но и во многих новых индустриальных странах, таких как Корея, Сингапур, Тайвань, Мексика. Несмотря на разнообразие национальных законодательств, можно выделить две основные модели государственного регулирования трудовых отношений: англосаксонскую и европейскую (рейнскую). В странах с англосаксонским подходом к регулированию (США, Великобритания, Тайвань, Сингапур) государство рассматривает работодателей и наемных работников как «равных» участников (игроков) рынка и видит свою роль в создании и обеспечении бесперебойного функционирования необходимых для рынка элементов: конкуренции, ограничении монополий, юридической системы и т. п. Европейская модель построена на предположении, что наемные работники находятся в заведомо inferior положении по сравнению с работодателями и нуждаются в государственной защите в виде устанавливаемой на достаточно высоком уровне минимальной заработной платы, универсального социального и медицинского страхования, специальных государственных органов, защищающих интересы работников.

Споры о том, какая из моделей является более эффективной, не затихают с 60-х годов — периода европейского экономического чуда. Однако если сравнить показатели двух ведущих экономик мира — США и Германии — за последнее десятилетие, то можно принять точку зрения тех, кто ассоциирует англосаксонскую модель с экономической эффективностью. Слишком сильное участие государства в регулировании рынка труда, присущее европейской модели, делает этот рынок негибким, снижает заинтересованность работодателей в создании рабочих мест, затрудняет миграцию рабочей силы.

Возникнув в 20 — 30-е годы XX столетия, специализированные отделы по управлению человеческими ресурсами долгое время играли подчиненную роль, выполняя в основном рутинную работу, связанную с ведением документов, разбором конфликтов, присутствием в судах, выплатой заработной платы и т. п. Их функции рассматривались как сугубо технические,

вспомогательные для руководства компании. Все решения, связанные с управлением людьми, принимались высшими руководителями без участия сотрудников отделов кадров.

В годы Второй мировой войны перед отделами кадров промышленных предприятий (прежде всего в США и Великобритании) самой жизнью была поставлена грандиозная задача — в кратчайшие сроки принять на работу и обучить сотни тысяч новых сотрудников всех профессий, чтобы заменить призванных в армию. Эта задача была успешно решена, и с тех пор вопросы подбора и подготовки кадров стали важнейшим направлением деятельности отделов по управлению человеческими ресурсами.

Во время войны дальнейшее развитие получило зародившееся в начале века «управление производительностью», состоявшее в разработке оптимальных рабочих методов и планировании численности рабочих на основе экономических показателей (стоимость производимой в единицу времени продукции, прибыль).

В послевоенный период компании, и прежде всего американские, впервые занялись переподготовкой инженеров, бухгалтеров и других «белых воротничков». Масштабы, сложность и значение профессионального обучения внутри организации значительно возросли, а вместе с тем возросла и роль отдела кадров, управляющего этим процессом.

Еще в конце 20-х годов американские ученые Э. Мэйо и Ф. Роэзлизбергер выдвинули концепцию «человеческих отношений», утверждавшую, что производительность труда зависит не только и не столько от методов организации производства, сколько от того, как управляющие относятся к исполнителям, т. е. от человеческого, а не механистического фактора. Последствия Великой депрессии и Вторая мировая война на некоторое время отвлекли внимание руководителей предприятий от идей Мэйо и Роэзлизбергера, однако в пятидесятые годы интерес к ним проявился с новой силой, поскольку тейлористские методы организации труда перестали приносить желаемую отдачу. В 1960 году Дэвид МакГрегор опубликовал ставшую впоследствии знаменитой книгу «Человеческая сторона предприятия», в которой подверг критике основные положения теории «научного управления». МакГрегор утверждал, что проповедуемые ею детальные процедуры и правила, всепроникающее разделение труда и концентрация функции принятия решений на верхних этажах организации убивают творчество, ограничивают самостоятельность работников и тормозят их развитие, создают антагонизм между рабочими и их руководителями, что в конечном итоге отрицательно сказывается на производительности. Работы МакГрегора и других теоретиков управления, развивавших взгляды Мэйо и Роэзлизбергера, оказали значительное влияние как на практику управления, так и на подготовку будущих руководителей. В 60 — 70-е годы американские школы бизнеса расширили свои программы за счет включения в них дисциплин, связанных с человеческими ресурсами — индустриальной психологии, организационного поведения, управления персоналом. В результате в экономику начали приходить руководители, осознавшие необходимость и важность управления человеческими ресурсами, а также понимавшие специфику этого процесса в сравнении с управлением финансами или закупками.

Для отделов кадров, которые в 70-е годы в Америке и в 80-е — в Западной Европе превратились в «отделы человеческих ресурсов», утверждение гуманистического подхода к управлению людьми означало повышение их статуса внутри организации и одновременно появление таких новых направлений деятельности, как планирование и развитие карьеры, внутриорганизационная коммуникация, обогащение труда, привлечение рабочих к участию в управлении. Колледжи и школы бизнеса начали готовить специалистов по управлению человеческими ресурсами, возникли многочисленные ассоциации и профессиональные организации в этой области. Управление персоналом превратилось в такую же важную организационную функцию, как управление финансами или технологическим развитием, а их руководители стали полноправными членами высшего руководства большинства современных компаний.

В 1960 — 1970-е годы планирование человеческих ресурсов превратилось из эпизодических упражнений в формализованный организационный процесс, с помощью которого компании определяли свои потребности в рабочей силе на длительный период как с точки зрения ее количества, так и качественных характеристик, проводили анализ имеющихся в распоряжении компании человеческих ресурсов и их динамики, рассчитывали потребности в приеме сотрудников со стороны и профессиональном обучении. Для повышения эффективности этого процесса многие компании использовали достаточно сложные

математические модели. В конце 70-х годов в развитых странах появились специальные организации по планированию человеческих ресурсов, в том числе знаменитое Американское общество планирования человеческих ресурсов, оказавшее огромное влияние на развитие теории и практики управления персоналом.

В 80-е годы неблагоприятная экономическая конъюнктура вынудила многие компании сокращать масштабы своих операций и увольнять работников. Способность организации эффективно управлять массовыми увольнениями превратилась в одну из критических компетенции. Отделы человеческих ресурсов активно занялись трудоустройством и переобучением высвобождаемых работников и поддержанием морали оставшихся в организации. Планирование человеческих ресурсов стало более прагматичным, распространение получили такие методы, как «3/4», когда организация нанимает только 75 % от требуемых ей работников, чтобы обезопасить себя от сокращения спроса. Значительно расширились масштабы частичной занятости, резким атакам подвергся принцип «одна организация на всю трудовую жизнь».

В 90-е годы также произошли существенные изменения в приоритетах управления человеческими ресурсами, связанные с ускорением технологического прогресса, глобализацией экономики и усилением конкуренции во всех отраслях жизни. Одновременно с развитием этих тенденций произошло дальнейшее ослабление влияния профессиональных союзов, прежде всего в Северной Америке и Японии, уменьшилась степень государственного регулирования экономики и отношений работников и работодателей, произошли реформы по либерализации систем социального страхования и обеспечения. Значительной корректировке подверглась традиционная модель трудовых отношений — сегодня ни работодатели, ни работники не рассматривают свой союз как «супружество от венца до гроба», т. е. с окончания учебного заведения до пенсии. Скорее они относятся к нему как временному взаимовыгодному партнерству — мы вместе, пока это выгодно каждой из сторон. В то же время руководители организаций видят в своих сотрудниках, в их способности осваивать новые знания и навыки основной источник устойчивого конкурентного преимущества. В свою очередь сотрудники, не ожидающие более гарантий пожизненной занятости, требуют от организации поддержания их конкурентоспособности на рынке труда за счет профессионального развития. В таких условиях приоритетными для специалистов по управлению персоналом стали следующие задачи:

- обеспечить соответствие уровня квалификации сотрудников жестким требованиям современной экономики, где базовые навыки устаревают каждые пять лет;
- взять под строгий контроль постоянно растущие в развитых странах издержки на рабочую силу, сохранив при этом конкурентоспособность индивидуальных пакетов компенсации;
- найти способы поддержать и усилить чувство принадлежности к организации у сотрудников, которым больше не требуется приходить в офис, поскольку они могут работать дома, общаясь с внешним миром с помощью электронных средств связи;
- определить, как многонациональные корпорации могут сочетать преимущества размещения производства в странах с дешевой рабочей силой с их моральными обязательствами в отношении обеспечения занятости населения собственных стран.

Вопросы для самопроверки:

1. Краткая история управления персоналом.
2. Управление человеческими ресурсами в ЛНР.
3. Становление и развитие кадровой службы в российских государственных учреждениях.
4. Создание советской модели регулирования трудовых правоотношений, ее позитивные и негативные стороны оформления.
5. Возрастание роли кадровой политики и становление системы управления персоналом.

Литература: [\[1— С 13-76; 2 —С 21-29.\]](#)

Тема 2. Комплекс документов по регламентации деятельности служб управления персоналом

План

1. Трудовой кодекс Луганской Народной Республики.
2. Гражданский кодекс Луганской Народной Республики.
3. Закон ЛНР "Об информации, информатизации и защите информации".
4. Состав, содержание, порядок подготовки и оформления кадровых документов.

Целями трудового законодательства являются установление государственных гарантий трудовых прав и свобод граждан, создание благоприятных условий труда, защита прав и интересов работников и работодателей.

Основными задачами трудового законодательства являются создание необходимых правовых условий для достижения оптимального согласования интересов сторон трудовых отношений, интересов государства, а также правовое регулирование трудовых отношений и иных непосредственно связанных с ними отношений по:

- организации труда и управлению трудом;
- трудоустройству у данного работодателя;
- подготовке и дополнительному профессиональному образованию работников непосредственно у данного работодателя;
- социальному партнерству, ведению коллективных переговоров, заключению коллективных договоров и соглашений;
- участию работников и профессиональных союзов в установлении условий труда и применении трудового законодательства в предусмотренных законом случаях;
- материальной ответственности работодателей и работников в сфере труда;
- государственному контролю (надзору), профсоюзному контролю за соблюдением трудового законодательства (включая законодательство об охране труда) и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права;
- разрешению трудовых споров.

Гражданский кодекс — систематизированный законодательный акт, содержащий расположенные по определённой системе нормы гражданского права.

Нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом - это совокупность документов и нормативно-справочных материалов, устанавливающих нормы, правила, требования, характеристики, методы, используемые при решении задач организации труда и управления персоналом и утвержденные в установленном порядке, компетентным соответствующим органом или руководством организации. Нормативно-методическое обеспечение создает условия для эффективного процесса подготовки, принятия и реализации решений по вопросам управления персоналом. Оно состоит в организации разработки и применения методических документов, а также ведении нормативного хозяйства в системе управления персоналом. Нормативно-методические документы подразделяются на три группы: нормативно-справочные документы; документы организационного, организационно-распорядительного и организационно-методического характера; документы технического, технико-экономического и экономического характера.

Нормативно-справочные документы включают нормы и нормативы, необходимые при решении задач организации и планирования труда в сфере материального производства и управления. К их числу следует отнести:

1. Первичные операционные нормы времени и расценки; нормы времени на выполнение управленческих процедур (маршрутно-технологическая карта, технологическая карта управленческих процедур).
2. Производные нормы и нормативы, полученные на основе первичных (сводные нормы трудовых затрат на изготовление продукции).
3. Нормы, установленные вышестоящими организациями или в централизованном порядке (нормы налогообложения фонда оплаты труда; размер подоходного налога с физических лиц).

Документы организационного, организационно-распорядительного и организационно-методического характера регламентируют задачи, функции, права, обязанности подразделений и отдельных работников системы управления персоналом; содержат методы и правила выполнения работ по управлению персоналом. Эти документы включают: 1. Законодательные акты по вопросам труда и кадров. 2. Указы Президента РФ, постановления и распоряжения Правительства РФ по вопросам труда, охраны труда, занятости. 3. Руководящие документы

(положения, инструкции, методические указания, правила и другие документы) Минтруда РФ и других государственных органов. 4. Приказы, положения, инструкции, методические указания, правила и другие документы министерства, госкомитета, ведомства, если им подчиняется организация. 5. Приказы, положения, правила и другие документы, издаваемые руководителем организации или соответствующими подразделениями по вопросам труда, численности, оплаты труда и т.д. (Правила внутреннего трудового распорядка, Коллективный договор, Положение о подразделении, Должностная инструкция, Штатное расписание). Важным организационно-распорядительным документом являются правила внутреннего трудового распорядка, 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.

Коллективный договор является важнейшим организационным документом, который разрабатывается при непосредственном участии кадровой службы. Коллективный договор - это соглашение, заключаемое трудовым коллективом с администрацией по урегулированию их взаимоотношений в процессе производственно-хозяйственной деятельности на календарный год.

К документам организационно-методического характера относятся те, которые регламентируют выполнение функции по управлению персоналом. Сюда входят: Положение по формированию кадрового резерва в организации, Положение по организации адаптации работников, Рекомендации по организации отбора персонала, Положение по оплате и стимулированию труда Инструкция по соблюдению правил техники безопасности и др.

Внутренними организационно-регламентирующими документами являются Положение о подразделении и Должностная инструкция.

Положение о подразделении (отделе, бюро, группе и т.д.) - документ, регламентирующий деятельность какого-либо структурного подразделения кадровой службы: его задачи, функции, права, ответственность.

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

Чтобы составить качественную должностную инструкцию, необходимо глубоко изучить те процессы, работы, которые должны выполняться в соответствии с данной должностью (или на данном рабочем месте), а затем определить требования к работнику, который будет занимать эту должность, к его знаниям, навыкам, опыту, т.е. составить личностную спецификацию требуется их адаптация, уточнение применительно к каждой конкретной организации.

Документы технического, технико-экономического и экономического характера содержат правила, нормы, требования, регламентирующие стандарты всех категорий и видов. К этой группе документов можно отнести: 1. Нормы планировки помещения и рабочих мест. 2. Стандарты качества, ТУ на продукцию. 3. Нормативы организации труда руководителей инженерных подразделений. 4. Бизнес-план. 5. Смета затрат на производство. 6. Отчет о численности работников организации.

Организационные и учредительные документы. С разработки организационно - правовых документов (ОПД) собственно и начинается жизнедеятельность организации. Организационно - правовые документы необходимы для того, чтобы создать организацию, установить ее структуру, определить штатную численность, функции структурных подразделений, совещательных, коллегиальных органов, установить режим работы, осуществить организацию труда и распределение обязанностей между работниками, определить порядок реорганизации и ликвидации организации.

Наиболее распространенные организационно-правовые документы: устав организации; положение об организации; положение о структурном подразделении организации; положение о коллегиальных и совещательных органах учреждения; штатное расписание; правила внутреннего трудового распорядка; инструкции по отдельным видам деятельности; должностные инструкции.

Все вышеперечисленные документы и составляют основу организационно-правовой документации предприятия или учреждения. Именно через организационно-правовые документы реализуется одна из основных управленческих функций - организационная, в рамки которой вписывается, в частности, юридическое оформление создания организации, установление ее организационно-штатной структуры и численности персонала, регламентация деятельности организации в целом, а также ее структурных подразделений, включая регулирование вопросов взаимодействия между ними, формирование и регламентацию деятельности совещательных органов организации, установление режима работы персонала, подразделений, служб, определение порядка проведения реорганизационных мероприятий и некоторые другие вопросы (например, лицензирование определенных видов деятельности, установление особого порядка работы и т.д.).

Рассмотрим перечисленные виды организационно-правовых документов более подробно.

Устав организации - это правовой акт, определяющий порядок образования, компетенцию, структуру, функции, задачи, права предприятия, организации, учреждения. Устав регулирует деятельность организаций, предприятий, учреждений независимо от формы собственности и сферы деятельности. Устав организации представляет собой основной организационно-правовой документ, регламентирующий важнейшие вопросы функционирования организации, включая порядок ее образования и реорганизации (ликвидации). Учредительный договор - правовой акт, которым стороны (учредители) обязуются создать юридическое лицо и определяют порядок совместной деятельности по его созданию, функционированию, реорганизации и ликвидации. Учредительный договор заключается, а устав утверждается учредителями (участниками). Положение об организации - правовой акт, определяющий статус организации, ее задачи, функции, права, ответственность, порядок деятельности. На основании положения действуют государственные и муниципальные некоммерческие организации, выполняющие свои функции за счет средств бюджета. Положение о структурном подразделении организации - организационно-правовой документ, конкретизирующий правовое положение, порядок повседневного функционирования, а также вопросы соподчиненности и взаимодействия данного подразделения с другими структурными единицами. Положение о коллегиальном или совещательном органе разрабатывается для регламентации деятельности коллегиальных и совещательных органов учреждения, выполняющих функции руководства. В зависимости от организационно-правовой формы учреждения, организации, предприятия это может быть положение о Совете директоров, положение о Правлении (в акционерном обществе), положение о Коллегии, положение о Научно-техническом совете, положение об Ученом совете и др. Положение о коллегиальном или совещательном органе определяет статус органа, сферу его компетенции, состав и принципы формирования (назначение, избрание членов), полномочия членов, порядок проведения заседаний и порядок принятия решений, ответственность членов коллегиального или совещательного органа за принятые решения и некоторые другие вопросы (Приложение 3). Штатное расписание представляет собой организационно-правовой документ, устанавливающий количественный и качественный состав сотрудников в составе подразделений организации, а также размеры их минимальной фиксированной месячной оплаты труда (оклада) в соответствии с занимаемыми должностями. Структура штатного расписания почти в точности повторяет структуру самой организации, для нужд которой данное расписание разработано - по сути, это перечень должностей сотрудников организации по подразделениям с указанием размеров соответствующих данным должностям окладов. При этом порядок перечисления структурных подразделений, а также должностей в них определяется руководителем организации. Перечисление структурных единиц внутри подразделений производится в порядке их нумерации. Перечисление должностей обычно начинается с должностей ведущих и главных специалистов, затем следуют специалисты старшего, среднего и младшего звена. При значительном количестве должностей принято выделять группы управленческих должностей, должностей по основной специальности (или нескольким таким специальностям) и, группу должностей обслуживающего и вспомогательного персонала. Внутри указанных групп должности располагаются в порядке убывания. Правила внутреннего трудового распорядка - организационно-распорядительный документ, детально регламентирующий вопросы повседневной деятельности

организации. Должностная инструкция - организационно-правовой документ, устанавливающий для сотрудника (категории сотрудников) конкретные трудовые обязанности в соответствии с занимаемой должностью. Должностные инструкции играют организационную, регламентирующую и регулирующую роль. Они позволяют обеспечить четкое разграничение обязанностей и прав между работниками, исключить параллелизм в выполнении отдельных работ, обеспечить взаимосвязь в работе сотрудников, занимающих различные должности. Кроме того, они позволяют осуществить объективную оценку деятельности работников и являются нормативной основой для применения к ним мер воздействия.

При разработке должностных инструкций необходимо обеспечить единый подход к их построению, формулировке содержания разделов, последовательности их изложения. При этом они должны отражать весь круг должностных обязанностей, полномочий и ответственности работника, иметь четкие и краткие формулировки.

Должностные инструкции разрабатываются на все должности, которые предусмотрены штатным расписанием, кроме должности руководителя подразделения, деятельность которого регламентирует положение о подразделении.

Должностные инструкции разрабатываются на основе Тарифно-квалификационных характеристик по общеотраслевым должностям служащих (утверждены постановлением Минтруда РФ от 06.06.1996 № 32). При разработке должностных инструкций для государственных служащих используются Рекомендации по разработке должностных инструкций (должностных обязанностей) по должностям государственных служащих федеральных органов исполнительной власти.

61. Состав, содержание, порядок подготовки кадровых документов (положение о персонале, положение об организации и охране труда, правила внутреннего трудового распорядка, коллективный трудовой договор, трудовые договоры, должностные инструкции, положение о службе персонала, структура и штатная численность, штатное расписание).

Положение о персонале — документ, устанавливающий принципы трудовых взаимоотношений, способы организации труда в компании, основные права и обязанности компании и ее персонала. «Положение о персонале»: общие положения, прием на работу, права и обязанности работников и администрации, рабочее время и время отдыха, отпуска, командирование, перевод на новое место работы, заработная плата, социальное страхование и компенсации, меры поощрения и дисциплинарные меры, освобождение от работы, рассмотрение трудовых споров. Этот документ особенно необходим в организациях, где нет коллективного договора. 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 компании. Подробные же механизмы реализации положения расписываются в отдельных приложениях к базовому документу. Количество и состав этих приложений зависят от политики компании — это могут быть: «Этический кодекс» или «Кодекс деловой этики», «Программа развития персонала», «Положение о материальном и моральном стимулировании», «Положение о социальных гарантиях», положения о структурных подразделениях и др. В любом случае, если в организации есть положение о персонале, принимаемых работников знакомят с ним под расписку еще до подписания трудового договора. Утверждается 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 введения положения через учредителей компании. Субъекты применения — коммерческие организации, совместные организации, иностранные представительства.

Положение об организации и охране труда. Настоящее положение определяет единый порядок подготовки, принятия и реализации решений по осуществлению организационных, технических, санитарно-гигиенических и лечебно-профилактических мероприятий, направленных на обеспечение безопасности и здоровых условий труда работников. Содержание: 1. Порядок организации охраны труда на предприятии; 2. Общие обязанности должностных лиц и работников по охране труда. 3. Обязанности службы охраны труда. 4. Порядок обучения и проверки знаний. 5. Медицинское обеспечение. 6. Планирование работ по охране труда. 7. Совместный комитет по охране труда. 8. Контроль за состоянием охраны труда. 9. Обязанности по охране труда директора ООО. 10. Обязанности по охране труда

главного бухгалтера. 11. Обязанности по охране труда специалиста отдела кадров. 12. Обязанности по охране труда руководителя структурного подразделения. 13. Обязанности по охране труда главного инженера (или начальника технической службы или др. тех. спец.).

Правила внутреннего трудового распорядка - организационно-распорядительный документ, детально регламентирующий вопросы повседневной деятельности организации.

Документ этот жестко структурирован и состоит из следующих разделов:

1. Общие положения включают в себя: упоминание о важнейших конституционных гарантиях для работников в области права на труд; порядок введения документа в действие; цели, достигаемые введением в действие данного документа.

2. Порядок приема и увольнения персонала. Раздел определяет: процедуру приема персонала на работу; перечень документов, подлежащих проверке при приеме на работу; процедуру увольнения персонала; порядок перемещения сотрудников на другие должности (на другие виды работы); порядок досрочного расторжения трудового договора по инициативе работника и администрации.

Вопросы для самопроверки:

1. Трудовой кодекс Луганской Народной Республики.
2. Гражданский кодекс Луганской Народной Республики.
3. Закон ЛНР "Об информации, информатизации и защите информации".
4. Регламентация работы с персоналом в учредительных и организационных документах (устав организации, положения, инструкции, договоры и соглашения).
5. Состав, содержание, порядок подготовки и оформления кадровых документов.

Литература: [\[1— С 43-66; 3 —С 31-43.\]](#)

Тема 3. Планирование, прогнозирование и маркетинг персонала

План

1. Процессы управления персоналом.
2. Планирование потребности в персонале.
3. Планирование численности персонала.

Развитие идей менеджмента качества позволяет по-новому взглянуть на проблему результативности и эффективности управления персоналом, поскольку качество продукции в первую очередь зависит от деятельности персонала, его профессиональных знаний и умений, ответственности и мотивации к труду и др. Под качеством управления персоналом мы понимаем результативную и эффективную систему управления персоналом, включенную в общую систему управления организацией, которая позволяет ей достичь поставленных целей. Качество работы персонала отражается на конечном результате деятельности – готовом товаре, услуге, части процесса и т.д. Оно зависит, прежде всего, от профессионализма работника, уровня его мотивации к труду в конкретных производственно-экономических условиях. Следовательно, эти понятия характеризуют разные уровни управления: если обеспечение качества управления персоналом является задачей высшего руководства, то обеспечение качества работы – задача линейных менеджеров и самих работников.

В настоящее время идет бурное развитие теории управления качеством, причем акценты переносятся на обучение и мотивацию труда персонала как основного ресурса организации в обеспечении качества работы всей организации, а также рассматриваются вопросы сохранения и поддержания экологического баланса как первостепенной задачи в деятельности организации.

В соответствии с требованиями п. 6.2 стандарта ГОСТ Р ИСО 9001–2008 персонал организации является наиболее ценным и критическим ресурсом, поэтому необходимо гарантировать, что корпоративная среда поощряет рост сотрудников, обучение, передачу знаний и командную работу. Управление персоналом должно быть плановым, прозрачным, с соблюдением этических норм и социальной ответственности. Организация должна гарантировать, что персонал понимает важность своего вклада и свою роль.

Процесс управления человеческими ресурсами (персоналом) организации включает:

- кадровое планирование;

- определение квалифицированных требований и необходимой компетентности персонала, выполняющего работы, влияющие на качество.

В соответствии с требованием п. 6.3 ГОСТ Р ИСО 9004–2010 руководство организации на постоянной основе должно установить процессы, которые дают возможность работнику организации:

- переводить стратегию организации и цели процессов в индивидуальные цели, а также разрабатывать планы по их достижению;
- определять затруднения, возникающие в его деятельности;
- брать ответственность на себя для решения проблем;
- оценивать достижение своих индивидуальных целей;
- активно искать возможности для расширения своей компетентности и опыта;
- шире применять командную работу и генерировать синергетический эффект от сотрудничества между людьми;
- распространять информацию, знания и опыт в организации.

Однако необходимо отметить, что предъявляемые стандартами требования в отношении персонала сильно ограничены. Они сводятся к постоянному повышению квалификации работников, по современным теории управления персоналом рассматривают целый ряд специальных функций (направлений), от которых зависит результативность деятельности персонала. Это – функции планирования потребности в персонале, подбора и адаптации персонала, организации труда, его оценки и мотивации, развития персонала, его трудовых (карьерных) перемещений, стимулирования персонала и сплочения коллектива. Все функции рассматриваются во взаимосвязи и нельзя отказаться от выполнения отдельных работ без нанесения ущерба всей системе управления персоналом.

В силу того, что в основе проектирования и разработки СМК лежит процессный подход, адаптировать управление персоналом к требованиям СМК можно, представив его в виде процесса (рис. 6.1).

Идентифицировать бизнес-процесс как объект СМК означает:

- назначить владельца процесса;
- определить вход и выход процесса;
- выделить владельцу процесса ресурсы, необходимые для выполнения процесса и управления им;
- определить регламенты выполнения процесса;
- разработать систему управления процессом.

В соответствии с терминологией менеджмента качества владельцем процесса управления персоналом является руководитель соответствующей службы в организации (начальник отдела кадров, руководитель службы управления персоналом).

Входом в процесс являются требования других бизнес-процессов организации (технологический процесс производства продукции, процесс сбыта продукции, процессы, обслуживающие основное производство, научно-исследовательский процесс и т.д.), поэтому следует выявить их требования к процессу управления персоналом.

Среди основных требований к процессу можно выделить потребность в персонале в нужном количестве и необходимого качества (т.е. определенная численность работников, владеющих необходимыми профессиональными компетенциями), постоянное совершенствование профессиональных знаний сотрудников, высокий уровень трудовой дисциплины, работа сплоченной команды, отношение к труду как первой жизненной необходимости и др. Вход в процесс управления персоналом может существенно различаться. Выбор приоритетов, как правило, зависит от уровня развития организации, выбранной ею концепции управления бизнесом и концепции управления персоналом.



Рис. 6.1. Бизнес-процесс управления персоналом

Основным требованием к процессу управления персоналом может быть обеспечение производственно-хозяйственных процессов необходимым количеством персонала, обладающего достаточными компетенциями для качественного выполнения своих обязанностей. Следовательно, это требование и будет входом в бизнес-процесс. Выходом – реализованный уровень трудового потенциала, соответствующий требованиям организации.

Для управления персоналом как процессом руководителю организации необходимы следующие виды ресурсов:

- специалисты, профессионально занимающиеся вопросами научного управления персоналом (HR-менеджеры);
- информация об объекте управления, предоставляемая заинтересованным лицам, обеспечение механизма прямой и обратной связи, а также формирование аналитической базы для планирования, организации и контроля работы по управлению персоналом;
- материально-технические ресурсы, необходимые для оснащения службы управления персоналом необходимыми средствами связи, компьютерами, мебелью и другим инвентарем;
- финансовые ресурсы для обеспечения мероприятий, направленных на приведение трудового потенциала организации в соответствии с требованиями СМК.

Разработка регламента процесса предполагает приведение в соответствие или создание необходимой документации организационного, организационно-методического, организационно-распорядительного, технического, нормативного, технико-экономического и экономического характера, а также нормативно-справочных материалов, устанавливающих нормы, правила, методы управления персоналом.

При создании регламентирующих документов необходимо опираться на требования Трудового законодательства РФ. Основными регламентирующими документами по управлению персоналом в организациях являются Коллективный договор, Правила внутреннего трудового распорядка, должностные инструкции и т.д.

К основным регламентирующим документам можно отнести политику управления персоналом, положение о системе управления персоналом, стратегический и оперативный планы по управлению персоналом, которые должны сопровождаться пакетом документов по функциям управления персоналом, возможно использование и других документов. Документ о политике управления персоналом должен включать основную цель управления персоналом, вытекающую из миссии организации и ее стратегических целей, давать описание основных

принципов, а также приоритетных направлений в данной области на определенную перспективу.

Положение о системе управления персоналом должно представлять собой документ, закрепляющий выбранную высшим руководством организации концепцию управления персоналом, используемую для создания оптимальной модели управления персоналом конкретной организации с учетом факторов внешней среды и возможностей организации. Основная цель разработки такого документа состоит в формировании основных методологических подходов к управлению персоналом. Для реализации этой цели документ должен включать следующую информацию:

- описание концепции управления персоналом с использованием общих категорий и терминов;
- описание основных субъектов внешней среды, участвующих и регулирующих процессы управления персоналом, и принципов взаимодействия организации с этими субъектами;
- классификацию основных объектов управления и их характеристику;
- единый для всей организации понятийный аппарат в отношении управления персоналом;
- принципы построения документов нижестоящих уровней.

В планах выбранные приоритеты закрепляются в виде перечня мероприятий с указанием их целей, сроков, ответственных лиц, необходимых ресурсов. Документограммы, процедурограммы являются документами организационно-методического характера, которые регламентируют деятельность субъектов управления в отношении последовательности действий, использования инструментария в рамках отдельных специальных функций управления персоналом.

К ним можно отнести подбор персонала, его оценку и обучение, адаптацию и др.

Разработка системы управления процессом требует закрепления обязанностей по управлению бизнес-процессом (управлению персоналом) за исполнителями, разделения между ними ответственности, а также разработки механизмов, инструментария оценки результативности и эффективности процесса.

Бизнес-процесс управления персоналом будет зависеть от конкретных характеристик организации и условий ее функционирования.

Ответственность за общее руководство и координацию работ подразделений для обеспечения функционирования и развития процесса управления человеческими ресурсами возлагается на руководителя организации, а за обеспечение необходимого количества и качества персонала, поддержание в рабочем состоянии соответствующих записей об образовании, подготовке, навыках и опыте отвечает руководитель службы по кадрам.

Руководитель службы качества организации несет ответственность за обучение и подготовку персонала по вопросам внедрения, функционирования и улучшения СМК, а также за подготовку внутренних аудитов.

Кадровая политика организации должна быть направлена на создание стабильного, высококвалифицированного трудового коллектива, способного выполнять стоящие перед организацией задачи в области качества.

Достижение этой цели осуществляется посредством:

- обеспечения необходимыми кадрами рабочих, инженерно-технических работников и служащих;
- подбора и расстановки кадров с учетом потребности организации, уровня компетентности, профессиональной квалификации;
- своевременного перемещения на вышестоящие должности перспективных, растущих работников;
- повышения заработной платы в соответствии с качеством и результативностью труда.

Законность данной политики по управлению персоналом основывается на Трудовом кодексе (ТК РФ) и коллективном договоре организации.

Взаимоотношения в коллективе организации регламентируются правилами внутреннего распорядка, положениями, должностными (рабочими) инструкциями и другими документами.

Потребность в персонале определяется руководством организации и руководителями структурных подразделений на основе штатного расписания с учетом стратегии развития организации и условий выполнения конкретных договоров (контрактов).

Профессиональный отбор осуществляется путем собеседования кандидата с начальником отдела кадров (ОК), который впоследствии направляет кандидата к руководителю подразделения, в котором имеются вакансии.

При должностных перемещениях руководителей и специалистов, установлении им категорий, заработной платы, а также при увеличении оклада, учитывается их способность к практическому использованию полученных знаний, умений и навыков

Вопросы для самопроверки:

1. Процессы управления персоналом.
2. Планирование потребности в персонале.
3. Анализ рынка труда и маркетинг персонала.
4. Планирование профориентации, обучения.
5. Планирование набора и отбора персонала.
6. Планирование численности персонала.

Литература: [\[1— С 13-76; 3—С 41-59.\]](#)

Тема 4. Организация подбора и отбора персонала

План

1. Понятие "подбор персонала".
2. Поиск и отбор персонала в организацию.
3. Основные методы оценки кандидатов.
4. Состав документов по отбору кандидатов.
5. Содержание, порядок подготовки, структура текста анкет, предлагаемых соискателям рабочего места.

Как можно исследовать личность индивидуума, при помощи каких методов и инструментов? Для анализа столь сложного объекта — человеческой личности — нужен не менее сложно устроенный инструмент, роль которого в рассматриваемом контексте может выполнять лишь другой человек — исследователь. На сегодняшний день широко распространено ошибочное мнение, согласно которому личность человека можно всесторонне изучить с помощью специальных тестов и посредством привлечения к исследованию компьютерных технологий. Однако тест — это лишь задача, испытание, именно так слово *test* переводится с английского. В действительности точность оценки человеческой личности определяется способностью исследователя делать четкие, адекватные выводы на основе наблюдения за поведением оцениваемого в ходе разговора. Тест представляет собой набор неких испытаний, разработанных в свою очередь другим человеком — исследователем и базирующихся, таким образом, на его субъективной системе критериев оценки тех или иных параметров и качеств испытуемого.

Традиционные тесты, направленные на исследование разных сторон личности (опросники Кеттела, ММРІ и переработанный на основе последнего опросник Собчик Л. Н., цветовой тест Люшера и др.), оценивают проявление определенных психологических качеств индивидуума. Однако психологические характеристики личности являются лишь промежуточным звеном между непосредственно человеком и результатами его деятельности, тем, что лежит на поверхности. Поскольку индивидуум является сложной, многозначной системой, разные наборы психологических качеств могут давать одинаковые результаты в деятельности разных людей. Кроме того, после проведения тестирования необходимо перевести полученные результаты с языка психологии на язык, понятный руководителю. Однако основная причина несостоятельности подхода, заключающегося в оценке способностей человека на основе его психологических характеристик, выявленных посредством тестирования, состоит в том, что не существует и не может существовать однозначных подтверждений того, что конкретная комбинация психологических качеств личности

определенным образом отражается на поведении и деятельности человека. Психологи неспроста утверждают, что необходимо практиковаться много лет, чтобы стать хорошим тестологом: оценка индивидуума посредством тестирования — задача, требующая наличия у исследователя немалого профессионального опыта. Подбор, обучение, «выращивание» таких специалистов в свою очередь, ведет к значительному усложнению процедуры оценки и повышению ее стоимости.

Метод оценки компетенций — модное сегодня и воспринимаемое многими кадровыми специалистами как панацея направление — представляет собой лишь очередной шаг на пути совершенствования процедуры оценки личности, и, к сожалению, пока не способен предоставить инструменты для всесторонней оценки работника. При применении подхода, основанного на оценке компетенций, т. е. поведенческих проявлений, не принимается во внимание промежуточное звено — психологические характеристики личности. Исследователь непосредственно изучает то, что требуется оценить: работоспособность, исполнительность, креативность сотрудника и т. д. Однако такой подход, к сожалению, не позволяет полностью исключить субъективизм, ведь у разных людей существуют неодинаковые взгляды на то, что такое исполнительность, креативность, подчиняемость и т. д., и нередко различия в понимании поведения других людей весьма значительны.

Возникает вопрос «Можно ли с помощью субъективного мышления объективно оценить другого человека?» Как показывает практика, можно: существуют специалисты, способные верно оценить и спрогнозировать поведение других людей.

Для максимально точной оценки кандидата в процессе подбора персонала рекомендуется придерживаться трех правил.

Правило 1. Необходимо оценивать не психологические или иные качества человека, а поведение и результаты его деятельности.

Правило 2. Следует принимать во внимание не только итоги работы кандидата, но и условия, в которых он добился результатов.

Правило 3. Необходимо помнить: оценивает не тест. Точную оценку уже имеющихся и прогноз будущих результатов деятельности кандидата может дать только опытный рекрутер, социально и психологически зрелая личность, имеющая богатый опыт — как профессиональный, так и жизненный.

Рассмотрим, какие методы можно использовать для оценки кандидата. Журналистами был проведен* опрос HR-менеджеров и экспертов-консультантов с целью определения надежности и приблизительной стоимости наиболее популярных оценочных инструментов. Оценивание того или иного метода производилось по десятибалльной шкале, затем оценки усреднялись.

Интервью по компетенциям

Основные преимущества метода — дешевизна и универсальность: можно разрабатывать различные модификации оценочных интервью. Например, руководитель может проводить беседы по узким направлениям — поведенческим или профессиональным компетенциям, производить оценку результатов работы. Однако все же наиболее популярны комплексные интервью, по итогам которых заполняются оценочные листы (анкеты). Как правило, интервью проводит непосредственный руководитель сотрудника, при беседе может присутствовать HR-менеджер. **Надежность — 6,38 балла.**

Профессиональное тестирование

Тест — самый простой инструмент определения уровня профессиональной квалификации сотрудника (так, существуют тесты для бухгалтеров, инженеров и т. д.). Особой популярностью пользуются тесты, нацеленные на выявление способностей. Тестирование удобно в качестве дополнительной методики оценки: полученную информацию легко обрабатывать. Недостатком метода является то, что результаты теста не могут дать полного представления о индивидууме. Чаще всего тестирование используется в комплексе с другими методами, например интервью. **Надежность — 5,06 балла.**

Методики МВО (оценка результатов)

Система оценки по МВО (Management By Objectives, управление по целям) связанная с выделением ключевых показателей эффективности (Key Performance Indicators, KPI), приобретает в России все большую популярность. Оценка проводится по следующей схеме: в начале отчетного периода (год, полугодие, квартал, месяц) менеджер вместе с подчиненным

сотрудником определяют набор целей, которые последнему необходимо достичь. Итоги оценки, как правило, подводятся во время беседы специалиста с непосредственным руководителем.

Достоинство методик МВО заключается в прозрачности системы оценки и простоте измерения достижений. Недостатком данного метода HR-менеджеры считают косвенные затраты: на определение целей всегда уходит много рабочего времени аттестуемых. Кроме этого, КРІ должны быть легко измеримы, что требует существенных финансовых и временных затрат на их разработку. Если бизнес имеет сложную структуру, выделить ключевые показатели эффективности крайне трудно. **Надежность — 6,38 балла.**

Кейс-методики

С целью выявления умения сотрудника решать конкретные задачи разрабатывают наборы кейсов. Так, во время проведения оценки в Сбербанке работники должны были ответить на вопрос «Что делать, если клиент скандалит?» Описать алгоритм действий в приведенной ситуации необходимо было пошагово: «Улыбаюсь, затем предлагаю вариант решения проблемы» и т. д. Чтобы получить оценку «пять», требовалось правильно назвать пять обязательных действий. Результаты применения данной методики предоставляют достаточно полное представление о профессиональных и личностных качествах человека.

Недостатком данной технологии является необходимость постоянного обновления кейсов, поскольку если этого не делать, правильные варианты ответов быстро станут известны всем сотрудникам. Кроме того, способность работника рассказать, как нужно действовать при определенных обстоятельствах, отнюдь не гарантирует, что в реальной подобной ситуации он поведет себя именно так, как описывал. **Надежность — 6,25 балла.**

Личностные опросники

В отличие от тестов, нацеленных на определение способностей, личностные опросники позволяют составить полное представление о личности. Часто информация, полученная в результате заполнения личностных опросников, становится решающей при определении перспектив развития специалиста. Однако, по мнению специалистов, личностные опросники лучше использовать лишь в качестве дополнительного инструмента оценки. При применении данной методики нередко возникают трудности: во-первых, некоторые кандидаты настолько прозорливы, что с легкостью вычисляют оптимальный, «правильный» вариант ответа; во-вторых, соискатель может иметь внутреннюю предрасположенность к определенной деятельности, выявляемую в ходе применения методики личностных опросников, однако это предрасположенность часто бывает не подкреплена реальными навыками. В связи с этим результаты, полученные в ходе использования данного метода, необходимо проверять при помощи других способов. **Надежность — 4,13 балла.**

Ассесмент-центр

Это комплексный метод, включающий сразу несколько оценочных процедур: тестирование, интервью, ролевые игры. Ассесмент-центр — один из самых эффективных инструментов в арсенале HR-менеджера: адекватность оценки сотрудников таким методом специалистами практически не подвергается сомнению.

Применение технологии ассесмент-центра стоит дорого, и потому данный метод элитарен: он используется, как правило, при оценке менеджеров среднего звена. **Надежность — 8,33 балла.**

По мнению автора, с точки зрения как надежности, так и стоимости процедуры оценки, влияющей на общую стоимость подбора персонала, наиболее оптимальными являются нижеперечисленные инструменты оценки, которые автор и рекомендует рекрутерам использовать в работе:

- интервью:
 - по компетенциям;
 - личностное;
 - бизнес-интервью;
- профессиональные тесты;
- аналог методики МВО;
- кейс-методики;
- проверка рекомендаций.

Среди методик оценки, применяемых при подборе персонала, автор намеренно не указал технологию ассесмент-центра. Рассмотрим данный метод подробнее.

Ассесмент — это метод оценки потенциала специалиста / менеджера. Сегодня этот термин употребляется несколько шире, обозначая процедуру оценки не только потенциала работника, но его мотивации к труду и соответствия занимаемой должности.

Ассесмент-центр — комплексная процедура, реализуемая группой квалифицированных экспертов и включающая:

- бизнес-стимуляции;
- интервью;
- тестирование способностей.

В результате применения данного метода у экспертов формируется мнение об уровне развития исследуемых компетенций участников. Ассесмент-центр длится 3 дня для группы оцениваемых, состоящей из 10 человек.

В первый день или в первые 1,5 рабочих дня — в зависимости от общего количества оцениваемых компетенций — проводятся деловые игры. В идеале следует оценивать 6–8 компетенций, в таком случае проведение деловых игр займет 1 день.

Для группы, состоящей из десяти человек, требуется участие пяти экспертов: одного наблюдателя на двоих участников и одного ведущего на всю группу. Во второй день проводятся индивидуальные интервью. Третий день отводится для написания отчета и согласования оценки между всеми экспертами.

Особенностями метода ассесмент-центра являются следующие.

1. Необходимо наличие стандартных профилей или специалистов, способных их разработать в соответствии с требованиями конкретного заказчика.

2. Требуется наличие группы квалифицированных экспертов-наблюдателей, а также менеджера данного проекта.

На сегодняшний день в России рекрутеры при подборе персонала чаще оценивают кандидатов при помощи перечисленные выше пяти процедур, нежели посредством технологии ассесмент-центра. Названные пять методов позволяет оценить сотрудника с приемлемой точностью, при этом их использование стоит дешевле, а сами процедуры занимают меньше времени, чем проведение ассесмент-центра.

Для грамотного проведения процедуры оценки обязательно наличие профиля профессиональных и личных компетенций кандидата. При подборе сотрудников нижнего звена, в случае если профиль проработан и индикаторы хорошо понятны, оценку проводить сравнительно легко.

При подборе персонала высшего звена одного только профиля профессиональных компетенций недостаточно. В этом случае важнейшими качествами, требующими оценки, являются деловые компетенции: глубинная мотивация на работу, стрессоустойчивость в критических (авральных) ситуациях и по отношению к недобросовестному поведению подчиненных, понимание развития рынка, умение разобраться в бизнес-процессах организации и отношение к собственникам.

Как показывает практика, наиболее эффективным и удобным инструментом рекрутинга следует назвать методику **профессионального интервью**, наиболее оптимальную с точки зрения соотношения «надежность — трудоемкость». Профессиональное интервью не может быть коротким и поверхностным. Его продолжительность обуславливается уровнем позиции, на которую подбирается сотрудник, и опытом интервьюера. В зависимости от позиции профессиональное интервью может включать в себя:

- интервью по компетенциям (соответственно, соискателю задаются такие вопросы, как «Расскажите, пожалуйста, как Вы встречаете посетителей?», «Расскажите, как именно Вы организовывали работу подчиненных?», и т. п.);
- оценку результатов деятельности на предыдущих местах работы — аналог метода МВО (кандидату задаются вопросы типа «Каких именно результатов Вам удалось достичь, работая на позиции...?» и пр.);
- кейс-методику (задаются такие вопросы, как «Что Вы будете делать в ситуации...?», и т. д.).

Если кандидат перспективный, то он проходит несколько интервью. На первом этапе проверяется соответствие того, что написано в анкете соискателя, реальности. Такое интервью

может проводить даже не очень опытный рекрутер. Затем наступает очередь интервью по компетенциям и личностного интервью, которые должен вести рекрутер, имеющий богатый опыт. И лишь после этого проводится бизнес-интервью, нацеленное на понимание отношения кандидата к компании, своей карьере, собственникам предприятия. Бизнес-интервью должен проводить самый опытный интервьюер — хедхантер, руководитель подразделения подбора персонала.

Остановимся на вопросе о том, сколько должно длиться интервью. Безусловно, конкретная длительность беседы с кандидатом определяется позицией, на которую осуществляется подбор, однако стоит отметить, что интервью не может быть короче 45 минут в сумме. При подборе менеджеров среднего звена суммарное время интервью с кандидатом составляет от 2 до 4 часов, при подборе топ-менеджеров — от 4 до 8 часов.

Интервью-оценка менеджеров и специалистов среднего и высшего звена не под силу рядовому сотруднику кадрового агентства или HR-службы компании. Для точной и адекватной оценки менеджеров и ключевых специалистов требуется участие независимых экспертов, знающих специфику бизнеса и умеющих проводить интервью на VIP-уровне. В качестве интервьюеров в ходе беседы с кандидатами на позиции топ-менеджеров также могут выступать люди, имеющие собственный опыт успешного ведения бизнеса и работы по оценке менеджеров и специалистов. Сегодня это хедхантеры / партнеры из Executive Search компаний, т. е. рекрутинговых организаций, специализирующихся на подборе топ-менеджеров, или практики-оценщики с многолетним стажем.

Кроме того, стоит подчеркнуть важность получения рекомендаций и отзывов о деловых качествах и результативности деятельности кандидата, которые представляют собой по сути его оценку непосредственными руководителями на предыдущих местах работы. Положительная характеристика соискателя бывшим начальством предоставляет чрезвычайно значимую информацию о кандидате для рекрутеров, ведь умение ладить с руководством, сохраняя при этом высокие производственные показатели, — важнейшая компетенция зрелого специалиста. На незрелых же сотрудников не стоит тратить время: результаты не компенсируют затрат.

К сожалению, эта практика, несмотря на свою высокую эффективность, получила малое распространение как среди внешних рекрутеров, так и среди заказчиков при самостоятельном осуществлении подбора персонала. Сложность заключается в том, что у тех, кто дает рекомендации и отзывы о специалисте, т. е. его оценку, отсутствует стимул предоставлять такую информацию сторонним организациям. Кроме того, сегодня компании растут и развиваются очень быстро, в связи с чем давать рекомендации работникам стало еще более трудно: часто не ясно, достиг ли бизнес высокой эффективности в результате деятельности менеджера, или же успешность компании обусловлена инвестиционными вливаниями со стороны собственников.

Что касается особенностей проведения рекомендационного интервью, стоит отметить, что сбор рекомендаций должен осуществляться самыми опытными оценщиками. В случае самостоятельного поиска персонала компанией-заказчиком рекомендации о соискателе должен собирать его потенциальный будущий руководитель после соответствующей подготовки или HR-директор.

Приведем два примера.

Пример из интервью Михаила Богданова, руководителя кадровой группы «КОНСОРТ»: «Недавно меня минут 15 «мучил» по телефону консультант одного из российских кадровых агентств по поводу нашей бывшей сотрудницы, которую они представляли в клиентскую компанию. Могу сказать, что «допрос» был достоин самой высокой профессиональной оценки, и от одного меня консультант получил весомую часть сведений, необходимых ему для уверенного принятия решения».

Пример из практики кадровой компании ИМИКОР: Руководитель проектной группы была очарована одним из кандидатов: Умный, не склонный чрезмерно часто менять места работы, программы деятельности в руководимых им отделах были великолепны, поведение на интервью — уверенным. Неладное почувствовала управляющий партнер фирмы. Она позвонила одному из руководителей компании-производителя соков, из которой кандидат недавно уволился, и все встало на свои места. Соискатель действительно был умный и положительный, но с невероятно сложным характером. Консультант, понимая, кто нужен клиенту, сделал после этого правильный выбор.

Проверка благонадежности кандидата (2 УР)

Многие HR-менеджеры сетуют на то, что рекрутеры недостаточно тщательно проверяют кандидатов. Безусловно, для таких выводов существуют основания, однако не стоит забывать о том, что кадровое агентство — это не служба безопасности и не центр углубленного тестирования, оборудованный всевозможной аппаратурой.

Склонность к воровству, предательству, наркомании или алкоголизму у соискателя непросто выявить. Во всяком случае, такого рода проверка не может быть доступна кадровым агентствам, работающим за гонорар в 15–20%: у последних просто не хватит финансовых средств на развитие подобной услуги.

Задача рекрутера — собрать, а затем правильно интерпретировать информацию не о намерениях кандидата, а о реальных фактах его прошлого, имеющих прямое отношение к выполнению им служебных обязанностей на потенциальной будущей работе. Для выполнения этой задачи вполне достаточно таких мер, как проведение профессионального интервью и сбор рекомендаций среди бывших коллег кандидата. Более глубокая проверка прошлого соискателя и его настоящих мотивов является задачей уже не рекрутера, а скорее частного детектива.

Вопросы для самопроверки:

1. Понятие "подбор персонала".
2. Поиск и отбор персонала в организацию.
3. Основные методы оценки кандидатов.
4. Состав документов по отбору кандидатов.
5. Содержание, порядок подготовки, структура текста анкет, предлагаемых соискателям рабочего места.

Литература: [\[1— С 54-76; 4—С 21-79.\]](#)

Тема 5. Комплекс документов по установлению трудовых правоотношений

План

1. Состав персональных документов, представляемых в службу персонала для установления трудовых правоотношений.
3. Подготовка и оформление резюме.
4. Подготовка и оформление приказов (распоряжений) о приеме на работу.
5. Документы к приказам о приеме на работу.

Трудовой кодекс ЛНР, , впервые на кодифицированном уровне закрепил основополагающие требования по защите персональных данных работника (глава 14, ст.ст. 85-90). Работа любого отдела кадров организации связана с подбором персонала, а также с накоплением, формированием, обработкой, хранением и использованием значительных объемов сведений о работниках. Эти сведения помогают работодателю более точно определить деловые качества работника. Следует отметить, что термин "деловые качества", упоминаемый, в частности в ст. 3, 64 ТК РФ, законодатель не расшифровывает. Можно предположить, что работодатель может ориентироваться на следующий перечень критериев оценки деловых качеств будущего работника:

- деловая ориентация - установка работника на продуктивную деятельность по достижению результата;
- способность к обучению - способность работника к поиску новых знаний, овладение умениями и навыками;
- организаторские способности;
- коммуникативные способности;
- упорство, целеустремленность и решительность при выборе вариантов развития событий;
- способность к сотрудничеству и межличностные контакты.

Процесс выявления названных критериев, характеризующих деловые качества работника, безусловно, достаточно сложный. По определению американского Общества по управлению кадрами, работа с персоналом - это "искусство набирать, подготавливать и

сохранять квалифицированную рабочую силу таким образом, чтобы добиться максимальной эффективности и экономии при выполнении функций и достижения целей организации"¹.

Исходя из названных положений, можно констатировать то, что прием работника по деловым качествам предполагает применение определенных приемов сбора сведений о работнике с тем, чтобы они достаточно полно выявили заранее обозначенный круг критериев, необходимых для занятия той или иной должности с вероятной степенью достоверности и надежности, т.е. работодатель фактически осуществляет сбор персональных данных работника.

Статья 85 ТК РФ определяет персональные данные работника как информацию, необходимую работодателю в связи с трудовыми отношениями и касающуюся конкретного работника. Недостаток такой формулировки правовой нормы заключается в том, что она позволяет относить практически любую запрашиваемую работодателем информацию о работнике к персональным данным.

Персональные данные о работнике по своей сути отражают личную или семейную тайну граждан, их частную жизнь и входят в круг информации, подлежащей защите от несанкционированного доступа.

Статья 17 Международного пакта о гражданских и политических правах от 19 декабря 1966 года гласит: "Никто не может подвергаться произвольному или незаконному вмешательству в его личную и семейную жизнь... Каждый человек имеет право на защиту закона от такого вмешательства или таких посягательств". Декларация прав и свобод человека и гражданина РСФСР от 22 ноября 1991 года гарантирует право на неприкосновенность его частной жизни. Сбор, хранение, использование и распространение информации о частной жизни лица без его согласия не допускаются, за исключением случаев, указанных в законе (п. 1, 3 ст. 9 Декларации). Аналогичные нормы закреплены в ст. 23, 24 Конституции РФ 1993 года.

В юриспруденции неприкосновенность частной жизни (англ. *Inviolability of individual life*) рассматривается как гарантированные государством возможность и право человека самостоятельно контролировать информацию о самом себе, препятствовать разглашению сведений личного, интимного характера². (Частный - к части относящийся, лично чье-либо.)³

Право на неприкосновенность частной жизни относится к категории личных неимущественных прав, традиционно защищаемых гражданским правом. Как любое личное неимущественное право, оно обладает рядом специфических признаков.

Во-первых, оно принадлежит конкретному гражданину в силу закона, является не отчуждаемым и не передаваемым другим лицам иным способом, кроме случаев, предусмотренных законом.

Во-вторых, оно является абсолютным, то есть управомоченному лицу противостоит неопределенный круг лиц, обязанных воздерживаться от нарушения права.

В-третьих, для данного права характерно наличие лишь двух правомочий:

- 1) возможности управомоченного лица требовать от неопределенного круга обязанных лиц воздерживаться от нарушения его права;
- 2) возможности прибегнуть в случае нарушения его права к установленным законом мерам защиты⁴.

Вообще, любые данные о работнике - это информация, представленная в формализованном виде, что обеспечивает возможность ее хранения, обработки и передачи. Данные о частной жизни, в том числе и персональные данные, являются конфиденциальной информацией.

Согласно ст. 2 Федерального закона "Об информации, информатизации и защите информации" от 20 февраля 1995 года (в ред. ФЗ от 10.01.03 № 15-ФЗ) конфиденциальная информация - документированная информация, доступ к которой ограничивается в соответствии с законодательством РФ. Ее разновидностью является информация о гражданах (персональные данные), под которыми указанный Закон понимает сведения о фактах, событиях и обстоятельствах жизни гражданина, позволяющие идентифицировать его личность (т.е. устойчивую систему социально значимых черт, характеризующих индивида как члена общества).

Данное определение недостаточно точное, поскольку создается впечатление, что речь идет исключительно об идентификации ранее неизвестного лица, в то время как информация может собираться и об уже известном лице. Директива Европейского сообщества № 95/46/ЕС прямо определяет персональные данные как любую информацию, относящуюся к

идентифицированному лицу или к лицу, которое может быть идентифицировано. Иначе говоря, указывается на "информацию об идентифицируемом лице", а не на "идентифицирующую информацию", как в российском Законе.

Важно отметить и указание на возможность идентификации. Это уточнение позволяет охватить и случаи, когда информация не включает имя лица, однако, учитывая определенный способ ее организации, можно при желании установить и имя субъекта информации {например, по порядковому номеру}.

Как правило, персональная информация делится по уровням "чувствительности" для субъекта. Например, Data Protection Act 1998 года, принятый в Великобритании, относит к "чувствительным" данным информацию о расовом или этническом происхождении лица, политических или религиозных взглядах, членстве в профсоюзе, о совершении им правонарушений, физическом или психическом здоровье, сексуальной ориентации.

Выделение группы "чувствительных" данных производится с целью определить информацию, действия с которой могут осуществляться только при условии ясного согласия на них субъекта информации (в отличие от "персональных данных", действия с которыми могут осуществляться на основании общего согласия лица на сбор информации о нем). Частично такое разделение произведено и в Федеральном законе "Об информации, информатизации и защите информации".

Согласно п. 1 ст. 11 этого Закона не допускаются сбор, хранение, использование и распространение информации о частной жизни, а равно информации, нарушающей личную тайну, семейную тайну, тайну переписки, телефонных переговоров, почтовых, телеграфных и иных сообщений физического лица без его согласия, кроме как на основании судебного решения. Следовательно, не ограничивается сбор, хранение, использование и распространение информации о публичной сфере деятельности лица, его служебных обязанностях, несмотря на то, что такая информация формально может подпадать под понятие "персональных данных". Действия же с "чувствительными данными" без согласия субъекта информации должны позволяться только в исключительных случаях {например, в случае необходимости оказания субъекту информации медицинской помощи, при наличии важных общественных интересов и т.п.}. Так, в ст. 86 ТК РФ установлен категорический запрет работодателю на получение и обработку персональных данных работника о его политических, религиозных и иных убеждениях и частной жизни, кроме случаев, когда это непосредственно связано с вопросами трудовых отношений и получено письменное согласие работника. А получение и обработка персональных данных работника о его членстве в общественных объединениях или профсоюзной деятельности допустима лишь в случаях, предусмотренных Федеральным законом.

Субъектами персональных данных являются граждане Российской Федерации, иностранные граждане и лица без гражданства, находящиеся на территории Российской Федерации, к личности которых относятся соответствующие персональные данные. Держатели персональных данных - органы государственной власти и местного самоуправления, работодатели всех организационно-правовых форм хозяйствования, осуществляющие владение и пользование этими данными.

Необходимо отметить, касаясь субъектного состава, что в главе 14 ТК РФ правом на защиту персональных данных наделяется работник, то есть физическое лицо, вступившее в трудовые отношения с работодателем. Но на стадии подбора персонала трудовые отношения еще отсутствуют. Соискатель в Трудовом кодексе РФ обозначен как "лицо, поступающее на работу" (ст. 65). Но в отношении такого лица каких-либо оговорок глава 14 ТК РФ не содержит. Следовательно, только в том случае, если соискатель стал работником, от него можно требовать сведения, относящиеся к персональным данным, работа с которыми должна осуществляться по нормам статей 86-89 ТК РФ.

При обработке персональных данных (т.е. при их получении, хранении, комбинировании, передаче или любом другом использовании) работодатель и его представители обязаны соблюдать установленные ТК РФ общие требования (ст. 86 ТК РФ). Рассмотрим их более детально.

Во-первых, обработка персональных данных работника может осуществляться только в определенных целях, связанных с трудовыми отношениями:

а) обеспечения соблюдения законов и иных нормативных правовых актов;

- б) содействия работникам в трудоустройстве, обучении и продвижении по службе;
- в) обеспечения личной безопасности работников;
- г) контроля количества и качества выполняемой работы;
- д) обеспечения сохранности имущества.

Но выделенные цели носят весьма абстрактный характер (особенно пункты "б", "г"), ведь большинство запрашиваемых данных, касающихся частной жизни работника, можно без труда обосновать этими целями. Законодатель, без сомнения, должен был сформулировать их более точно и конкретно.

Во-вторых, при определении объема и содержания обрабатываемых персональных данных работника работодатель должен руководствоваться Конституцией РФ, Трудовым кодексом РФ и иными федеральными законами. Данное требование нацеливает работодателя на соблюдение ограничений, установленных для защиты частной жизни граждан. Однако грань между информацией, необходимой работодателю в связи с трудовыми отношениями, и информацией, касающейся частной жизни гражданина, ни в одном из нормативных актов четко не обозначена. Фактически дан данный вопрос остается на усмотрение работодателя.

В-третьих, получение персональных данных должно осуществляться в установленном законом порядке. По общему правилу все персональные данные следует получать у самого работника.

Однако закон не регламентирует действия работодателя в случае отказа работника предоставить необходимые данные. Нечеткость формулировок требований ТК РФ в отношении обработки персональных данных и самого определения персональных данных, с одной стороны, позволяет работнику почти на каждый запрос возразить, что спрашивать об этом незаконно. (Исключение составляют сведения, которые можно получить из трудовой книжки, паспорта, документа об образовании, военного билета и страхового свидетельства. Все, что касается семейных, родственных, дружественных, бытовых, интимных и иных личных отношений, с легкостью вписывается в понятие "частная жизнь"). С другой стороны, и работодателя упрекнуть в том, что он интересуется, например, семейным положением работника из праздного любопытства, а не в связи с трудовыми отношениями, довольно сложно.

Помимо обстоятельств семейно-бытового характера (наличие семьи, детей, зарегистрированного или фактического брака), работодатель вправе запрашивать информацию о состоянии здоровья, наличии инвалидности, о возрасте работника, о фактическом месте проживания, о тех или иных личностных качествах, проявившихся на прежнем месте работы и в иных публичных сферах. К подобным данным, можно отнести сведения о наличии судимости или о службе в армии, которые являются сведениями, тесно сопряженными с публичной сферой.

Если же персональные данные возможно получить только у третьей стороны, то необходимо соблюдение следующих условий:

- 1) уведомление работника работодателем о намерении получить персональные данные у третьей стороны (с указанием цели, предполагаемых источниках и способах получения данных, их характере, последствий отказа работника дать письменное согласие на их получение);
- 2) получение письменного согласия работника на получение его персональных данных у третьего лица.

К сожалению, законодатель не дает разъяснения, что следует понимать под письменным согласием. В связи с этим получение письменного согласия может осуществляться в произвольной форме. Например, работник может собственноручно написать запрашиваемые данные и представить их работодателю, которому порой бывает крайне необходимо убедиться в правильности представленных данных. Нормы нового Трудового кодекса РФ нуждаются в детализации процесса затребования от работника персональных данных.

Так, в мировой практике считается обычным делом запрос в образовательное учреждение о подтверждении полученного работником образования, присуждения ему квалификационной категории, состояния его здоровья и т.п.

Отсутствие в законе перечня случаев, когда работодатель имеет право с уведомления работника затребовать персональные данные от третьих лиц, порождает на практике ситуации, в которых работодатель, сообщая о последствиях отказа работника дать письменное согласие на получение персональных данных у третьих лиц, всегда может "запугать" работника и

получить такое согласие, так как закон не гарантирует неприменение "репрессивных" мер со стороны работодателя в случае отказа.

В-четвертых, ТК РФ устанавливает ряд ограничений на обработку персональных данных определенного рода. Так, работодатель не имеет права получать и обрабатывать персональные данные работника о его членстве в общественных объединениях или его профсоюзной деятельности, за исключением случаев, предусмотренных федеральным законом (п. 4 ст. 86 ТК РФ), а также сообщать персональные данные работника в коммерческих целях без его письменного согласия (абз. 2 ст. 88 ТК РФ). Следует также подчеркнуть, что работодатель может самостоятельно оценивать серьезную и неминуемую угрозу жизни и здоровью работника, ее степень, и с целью необходимости предупреждения такой угрозы предоставлять персональную информацию любым третьим лицам (ст. 88 ТК РФ).

В-пятых, защита персональных данных работника от неправомерного их использования или утраты должна быть обеспечена работодателем за счет его средств в порядке, установленном федеральным законом. Работодатели, работники и их представители должны совместно вырабатывать меры защиты персональных данных работников.

Норма ст. 87 ТК РФ предоставляет работодателям самостоятельно устанавливать порядок хранения и использования персональной информации. Практика же работы кадровых служб показывает, что требуется законодательно установленная, строго регламентированная процедура хранения, использования и защиты работодателем персональной информации. На сегодняшний день у подавляющего числа работодателей отсутствуют какие-либо локальные нормативные акты, регулирующие передачу персональных данных работника работодателю.

В настоящее время в организациях в качестве форм сбора персональных данных работника можно выделить:

- собеседование;
- анкетирование;
- тестирование.

Собеседование заключается в программировании вопросов кандидату на соответствующую должность таким образом, чтобы они достаточно полно выявили заранее обозначенный круг критериев, необходимых для занятия той или иной должности с вероятной степенью достоверности и надежности. В организации целесообразно разработать специальный бланк с перечнем основных вопросов. Следует помнить, что есть вопросы, которые законом запрещено задавать работнику. Так, статьей 64 ТК РФ установлено, что запрещается необоснованный отказ в заключении трудового договора. Какое бы то ни было прямое или косвенное ограничение прав или установление прямых или косвенных преимуществ при заключении трудового договора в зависимости от пола, расы, цвета кожи, национальности, языка, происхождения, имущественного, социального и должностного положения, места жительства (в том числе наличия или отсутствия регистрации по месту жительства или пребывания), а также других обстоятельств, не связанных с деловыми качествами работников, не допускается, за исключением случаев, предусмотренных федеральным законом. Запрещается отказывать в заключении трудового договора женщинам по мотивам, связанным с беременностью или наличием детей.

Следовательно, работники кадровых служб должны избегать некорректных вопросов, связанных с дискриминирующими признаками. Можно при собеседовании уточнить, сколько мест работы сменил работник; продолжительность работы в том или ином месте; наименование должности, занимаемой ранее; размер предыдущей заработной платы и т.п.

Анкетирование представляет собой использование анкеты, в которой выделен перечень вопросов, на которые соискатель отвечает в письменной форме. Наиболее важные моменты, на которые кадровые работники обычно ищут ответы: адрес, профилирующая дисциплина в вузе, техникуме, цель поступления на работу; время пребывания на предыдущих местах работы, должности; оконченные учебные заведения; ограничения по здоровью; военная служба; присвоенные звания и т.п. В анкетах также следует избегать вопросов о национальности, происхождении, социальном и имущественном положении. Вопросы должны быть направлены на выявление деловых качеств будущего работника. Нежелательно, чтобы соискатель остался убежденным, что его деловые качества полностью соответствуют требуемым, а отказали ему потому, что имущественное положение, например, отсутствие собственной квартиры, низкая

заработная плата по предыдущему месту работы стали причиной отказа в заключении трудового договора.

Согласно частям 5 и 6 статьи 64 ТК РФ работодатель обязан сообщить причину отказа в заключении трудового договора в письменной форме. При этом отказ может быть обжалован в судебном порядке, и не исключено, что предметом судебного исследования и изучения как раз и будет анкета, и вполне допустимо, что представителю работодателя в суде придется объяснять, с какой целью задавались те или иные вопросы.

Согласно п. 11 статьи 81 Трудового кодекса РФ трудовой договор может быть расторгнут работодателем в случаях представления работником подложных документов или заведомо ложных сведений при заключении трудового договора. Поэтому целесообразно предусмотреть в анкете отметку работника напротив оговорки: "Подтверждаю верность информации, изложенной выше" или: "Мне известно, что представление заведомо ложных сведений впоследствии может служить основанием для расторжения трудового договора". Однако здесь следует учитывать временной разрыв между заполнением соискателем анкеты и непосредственным заключением трудового договора.

И, наконец, коснемся тестирования, которое также может стать источником сведений о будущем работнике. В зависимости от назначения различают обычно следующие виды тестов, используемых при заключении трудового договора: на проверку достигнутого уровня (знаний или навыков), на способности к обучению, на интересы, характерологические тесты. Тест может иметь двойное применение: для отбора претендентов, имеющих наибольшие шансы на успех, и отсева претендентов. В большинстве случаев тесты являются более надежными и достоверными в предсказании негативных результатов. Поэтому в современной практике управления они используются как инструмент первоначального отсева и ограничения круга претендентов, тогда как окончательный выбор производится с использованием менее формальных методов.

Возложив на работодателя обязанности, связанные с получением и обработкой персональных данных, законодатели в соответствии со статьей 89 Трудового кодекса РФ предоставили работнику в целях обеспечения защиты своих персональных данных, хранящихся у работодателя, право на:

- а) полную информацию об их персональных данных и обработке этих данных;
- б) свободный бесплатный доступ к своим персональным данным, включая право на получение копий любой записи, содержащей персональные данные работника, за исключением случаев, предусмотренных федеральным законом;
- в) определение своих представителей для защиты своих персональных данных;
- г) доступ к относящимся к ним медицинским данным с помощью медицинского специалиста по его выбору;
- д) требование об исключении или исправлении неверных или неполных персональных данных, а также данных, обработанных с нарушением требований Трудового кодекса РФ. При отказе работодателя исключить или исправить персональные данные работника он имеет право заявить в письменной форме о своем несогласии с соответствующим обоснованием такого несогласия. Персональные данные оценочного характера работник имеет право дополнить заявлением, выражающим его собственную точку зрения;
- е) требование об извещении работодателем всех лиц, которым ранее были сообщены неверные или неполные персональные данные работника, обо всех произведенных в них исключениях, исправлениях или дополнениях;
- ж) обжалование в суд любых неправомерных действий или бездействия работодателя при обработке и защите его персональных данных.

Фактически соблюдение всех вышеизложенных требований должны обеспечивать совместными усилиями кадровая служба, юридическая служба, а если в организации ведется автоматизированный учет кадров, то необходимо привлечение еще и специалистов по защите информации.

Защита персональных данных должна обеспечиваться всем комплексом правовых и организационно-технических мер защиты.

Согласно статье 90 Трудового кодекса РФ 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.

В соответствии со ст. 20 Федерального закона "Об информации, информатизации и защите информации" целями защиты информации являются:

- 1) предотвращение утечки, лишения, утраты, искажения, подделки информации;
- 2) предотвращение угроз безопасности личности, общества, государства;
- 3) предотвращение несанкционированных действий по уничтожению, модификации, искажению, копированию, блокированию информации, предотвращение других форм незаконного вмешательства в информационные ресурсы и информационные системы, обеспечение правового режима документированной информации как объекта собственности;
- 4) защита конституционных прав граждан на сохранение личной тайны и конфиденциальности персональных данных, имеющихся в информационных системах;
- 5) сохранение конфиденциальности документированной информации в соответствии с законодательством и др.

Защите подлежит любая документированная информация, неправомерное обращение с которой может нанести ущерб ее собственнику, владельцу, пользователю или иному лицу (п. 1 ст. 21 Федерального закона "Об информации, информатизации и защите информации").

Поскольку персональные данные являются разновидностью личной тайны и, следовательно, личным нематериальным благом, то их защита прежде всего осуществляется гражданским правом. При этом выбираются способы защиты, не имеющие целью восстановление нарушенной имущественной сферы потерпевшего лица. Согласно ст. 12 ГК РФ такими способами являются:

- признание права;
- восстановление положения, существовавшего до нарушения права;
- пресечение действий, нарушающих право или создающих условия его нарушения;
- прекращение или изменение правоотношения;
- иные способы, предусмотренные законом.

Кроме того, потерпевший вправе требовать возмещения морального вреда (ст. 151, п. 5 ст. 152, ст. 1099-1101 ГК РФ). Основаниями возникновения ответственности работодателя за причинение работнику морального вреда являются:

наличие морального вреда, то есть физических или нравственных страданий работника; неправомерное поведение (действие или бездействие) работодателя, нарушающее право работника; причинная связь между неправомерным поведением работодателя и страданиями работника; вина работодателя. Причем работодатель должен признаваться виновным, если он не проявил соответствующей степени заботливости и осмотрительности и не принял всех мер для надлежащей защиты персональных данных. Меры гражданской ответственности за нарушение правил получения, обработки и защиты персональных данных применяются судом.

Меры дисциплинарной ответственности применяются самим работодателем (в порядке, установленном ТК РФ) в отношении подчиненных ему лиц, нарушивших правила обращения с персональными данными.

Статья 13.11 КоАП РФ предусматривает наступление административной ответственности за нарушение установленного законом порядка сбора, хранения, использования и распространения информации о гражданах (персональных данных) в виде предупреждения или наложения административного штрафа на должностных лиц - от 5 до 10 МРОТ, а на юридических лиц - от 50 до 100 МРОТ.

УК РФ предусматривает ответственность за незаконное собирание и распространение сведений о частной жизни лица, составляющих его личную или семейную тайну, без его согласия либо распространение этих сведений в публичном выступлении, публично демонстрирующемся произведении или средствах массовой информации, если эти деяния совершены из корыстной или из личной заинтересованности и причинили вред правам и законным интересам граждан. При этом квалифицирующим признаком является совершение данного деяния лицом с использованием своего служебного положения.

Но, тем не менее, защита персональных данных работников, прежде всего, должна обеспечиваться не мерами ответственности, а четкой регламентацией порядка обращения с документацией, образующейся в процессе основной деятельности отдела кадров организации.

Такая документация включает:

- 1) комплексы документов, сопровождающих процесс оформления трудовых правоотношений (при решении вопросов о приеме на работу, переводе, увольнении и т. п.);
- 2) комплексы материалов по анкетированию, тестированию, проведению собеседований с кандидатами на должность;
- 3) подлинники и копии приказов по личному составу;
- 4) личные дела и трудовые книжки сотрудников;
- 5) дела, содержащие основания к приказам по личному составу;
- 6) дела, содержащие материалы аттестации сотрудников, служебных расследований и т.п.;
- 7) справочно-информационный банк данных по персоналу - учетно-справочный аппарат (картотеки, журналы, базы данных и др.);
- 8) подлинники и копии отчетных, аналитических и справочных материалов, передаваемых руководству предприятия, руководителям структурных подразделений и служб;
- 9) копии отчетов, направляемых в государственные органы статистики, налоговые инспекции, вышестоящие органы управления и другие учрежденияб.

Персональные данные могут содержаться также в документации по организации работы отдела кадров (приказы, распоряжения, указания руководства предприятия, должностные инструкции и др.).

Главным моментом в защите персональных данных является четкая регламентация функций работников, осуществляющих обработку персональных данных. Для реализации этого положения руководителем организации должен быть издан приказ или распоряжение о закреплении за работниками отдела кадров определенных массивов документов, необходимых им для информационного обеспечения функций, указанных в должностных инструкциях этих работников, утверждена схема доступа работников отдела кадров и руководящего состава организации к документам отдела, введена личная ответственность перечисленных должностных лиц и работников за сохранность и конфиденциальность персональных данных.

Целесообразно в целях разграничения доступа и разбиения знания персональных данных между работниками закрепить за разными работниками:

- а) документированное оформление трудовых правоотношений;
- б) ведение личных дел и трудовых книжек;
- в) составление и хранение приказов по личному составу и контрактов;
- г) ведение справочно-информационного банка данных.

При работе с отдельными группами документации необходимо установить особые правила (работа с личными делами, картотеками, книгами персонального учета сотрудников и др.).

Итак, под защитой персональных данных работника понимается деятельность уполномоченных лиц (работодателя, должностных лиц работодателя) по обеспечению конфиденциальности информации о конкретном работнике, полученной работодателем в связи с трудовыми отношениями.

Защита персональных данных обеспечивается системой правовых (локальное регулирование порядка обработки персональных данных) и организационно-технических мер.

Защита нарушенных прав в сфере защиты персональных данных обеспечивается мерами государственного принуждения (мерами дисциплинарной, административной, гражданско-правовой и уголовной ответственности) в соответствии с федеральными законами.

Вопросы для самопроверки:

1. Состав персональных документов, представляемых в службу персонала для установления трудовых правоотношений.
2. Рекомендательные письма.
3. Подготовка и оформление резюме.
4. Оформление заявления о приеме на работу.
5. Трудовые договоры (контракты), трудовые соглашения.
6. Подготовка и оформление приказов (распоряжений) о приеме на работу.
7. Документы к приказам о приеме на работу.

Литература: [\[2— С 53-97; 4—С 66-90.\]](#)

Тема 6. Управление персоналом в период его работы в организации

План

1. Развитие организации и ее сотрудников.
2. Профессиональное развитие как ключевой элемент управления современной организацией. Методы профессионального обучения.
3. Цели системы оценки персонала в организации. Нетрадиционные подходы к оценке персонала.
4. Понятие аттестации и ее виды.
5. Организация и проведение аттестации персонала.

Экспоненциальная динамика научно-технического прогресса в последние 50—100 лет привела к тому, что к началу XXI века лидирующие страны мира перешагнули на ступень информационных обществ (Informative Societies), что стало стартом трансформации наиболее развитых из них в так называемые «общества знаний» (Knowledge Societies).

Одно из первых определений «экономики знаний» дано в 1996 г. Организацией экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) и подразумевает экономику, основанную на знаниях (англ. Knowledge-based economy), то есть экономику, которая «непосредственно основана на создании, дистрибуции и использовании знаний и информации».

При этом доступ к знаниям, инноваций, коммуникациям становится не просто самостоятельным фактором развития, а решающим. Современная парадигма общественного прогресса базируется прежде всего на использовании нематериальных ресурсов (знаний, информации, инноваций), которые стали важнейшими факторами эффективности и конкурентоспособности. На данном уровне предпринимательские организации и структуры постепенно превращаются в организации, основанные на знаниях (Knowledge-based organization), которые доминируют во многих сферах экономики.

Результаты исследования

Российские ученые М.Н. Дудин, Н.В. Лясников и А.С. Сенин отмечают, что в современных условиях важнейшее значение приобретает взаимосвязь образования и предпринимательского сообщества, как инструмента поддержки и усиления экономического развития бизнес-структур, вследствие проявления в первые десятилетия XXI века следующих тенденций:

- ♦ «переход от промышленного общества к обществу знаний, в котором институты, производящие знания, в частности университеты, потенциально играют более серьезную роль в инновациях и развития;
- ♦ «переход от масштабных форм организации производства к более мелким формам, которые все становятся более устойчивыми и лучше адаптированы к постоянному развитию;
- ♦ «усиление развития конвергентных технологий на базе знаний в таких сферах, как биотехнологии, компьютерные и нанотех-нологии, которые одновременно являются и теоретическими, и практическими, что требует привлечения к работе одновременно многих специалистов;
- ♦ «развитие модели предпринимательского университета, сочетающей классическую концепцию и философию Гумбольдта с культурой предпринимательства, инноваций и технологического трансфера» [2].

Из этого следует, что для того, чтобы выжить в контексте современной глобальной экономики лидерства и инноваций, организациям необходимо постоянно развивать и совершенствовать навыки персонала, повышая производительность труда [3]. Потребности информационного общества во всеобщем развитии работников с высоким уровнем профессионализма заставили компании превратиться в организации, которые обучаются. Профессиональная подготовка помогает устранить несоответствие между потребностями рынка труда и реальными знаниями, и навыками работников. Необходимость быстрого приобретения и применения полученных знаний актуализирует создание эффективных программ профессиональной подготовки [4].

Зарубежные авторы, исследовавшие особенности профессиональной подготовки (С. Арджирис, Д. Шон, Дж. Уолш, Дж. Унгсон, К. Уоткинс, В. Марсик), считают, что процесс

обучения направлен на корпоративную память как ключевую компоненту производительности. Производство и учебный процесс являются посредниками между производительностью и конечным результатом - продукцией компании. С. Фишер описывает процесс обучения как параллельный процессу производства на трех уровнях (индивидуальном, групповом и организационном), но такой, который функционирует в противоположном направлении, вектором которого является обратная связь от конечной продукции к работнику [5].

Процесс интеллектуализации экономики, который приобретает все больший вес и распространение в мире, приводит к повышению роли высшего образования в росте экономики. Полученные в ходе обучения знания и навыки являются основой интеллектуального потенциала общества, который является определяющим фактором создания инноваций как фактора экономики знаний.

Подход к развитию персонала с позиций интеллектуального капитала получил мировое признание после вручения Нобелевскими премиями по экономике за вклад в развитие теории интеллектуального капитала Т. Шульцу в 1979 г. и Г. Беккеру в 1992 г. Несмотря на то, что ключевая роль в популяризации концепции интеллектуального капитала принадлежала Шульцу (Schultz, 1971 г.), классикой современной экономической мысли в этой сфере считаются труды Беккера. Базой исследования он сделал идею об интеллектуальном поведении, как рациональном и целесообразном, рассматривая такие понятия, как стоимость, альтернативные издержки и т.п. в связи с самыми разными аспектами интеллектуальной жизни, применяя также те, которые традиционно использовались в терминологическом аппарате других социальных дисциплин. Сформулированная им модель стала базой для всех последующих работ в этой области.

Интеллектуальный капитал, по мнению Г. Беккера, представляет собой запас знаний, навыков, умений и мотиваций, которые есть у каждого. Инвестициями в него могут быть обучение, аккумуляция профессионального опыта, территориальная мобильность, поиск информации. Сперва интересы ученого были связаны с анализом экономической отдачи. Например, Беккер первым произвел статистически корректный расчёт экономической эффективности обучения. Для определения дохода, допустим, от обучения в высшем учебном заведении из пожизненных доходов тех, кто выпустился из колледжа, вычитались пожизненные прибыли тех, кто не пошел дальше средней школы. Затраты на обучение, наряду с прямыми затратами (плата за обучение, общежитие и т.д.), в качестве ключевого элемента содержат «упущенные прибыли», т.е. доход, недополученный учащимися за годы учебы. Фактически, утраченные прибыли по своей стоимости соотносятся со временем, потраченным студентом на обучение, и выступают как альтернативные издержки его использования. Определив отдачу от вложения в обучение, как отношение доходов к издержкам, Беккер получил цифру в 12—14% годовой прибыли [6].

В теории интеллектуального капитала затраты, которые увеличивают производительные качества и характеристики личности, можно рассматривать как инвестиции, поскольку текущие затраты производятся с тем расчетом, что они будут в значительной степени ком-

пенсированы ростом потока доходов в будущем. Таким образом, к инвестициям в интеллектуальный капитал относят затраты на поддержание здоровья, на общее и специальное обучение, затраты, связанные с поиском вакансии, профессиональной подготовкой на производстве, миграцией, поиском экономически значимой информации, дополнительным обучением и переквалификацией.

Соответственно, подготовка высококвалифицированных кадров, адаптированных к условиям рыночной экономики, которые владеют новейшими технологиями, является важной задачей, от решения которой в немалой степени зависят темпы роста экономики, ее конкурентоспособности. Рост конкурентоспособности на рынке труда способствует повышению требований к деловым и личностным качествам, к уровню профессионального образования и возможностям дальнейшего переобучения молодых специалистов, претендующих на рабочее место.

Экономический рост организации является результатом трудовой деятельности и в то же время создает основы для расширения возможностей занятости или в виде создания дополнительных рабочих мест, или в виде появления принципиально новых видов работ. Поэтому эффективная и продуктивная занятость с достойными условиями и оплатой труда может служить не только источником дохода, но и одной из важнейших форм реализации

творческих возможностей работников, средством их социализации, самовыражения, сферой признания и коммуникации, то есть развития в широком смысле [8].

целенаправленный комплекс информационных, образовательных и привязанных к конкретным рабочим местам элементов, который способствуют повышению квалификации работников данного предприятия в соответствии с задачами развития самого предприятия и потенциала и склонностей сотрудников» [9]. Его коллеги Р. Марра и Г. Шмидт рассматривают развитие персонала как «обучение и повышение квалификации персонала» [10].

Более широко интерпретируют данный термин отечественные исследователи, в частности А.Я. Кибанов: «развитие персонала — это совокупность организационно-экономических мероприятий службы управления персоналом в сфере обучения персонала организации, его переподготовки и повышения квалификации». Данные меры включают вопросы профессиональной адаптации, оценки кандидатов на вакантную должность, текущей периодической оценки кадров, планирования деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения кадров, работы с кадровым резервом.

В 1982 г. в США были опубликованы результаты научных исследований В. Макелвила, которые теоретически доказывали, что сущностью любой организации, ее основой является имеющийся набор компетенции всех работников компании [12]. Конкурентный потенциал предприятия — это совокупность реализуемых им ключевых факторов успеха рыночного и ресурсного происхождения (ключевые компетенции). Ключевые компетенции представляют собой совокупность навыков и технологий, основанных на явных и скрытых знаниях, которые обеспечивают формирование ценностей в системе клиента, является оригинальной по отношению к конкурентам и открывает организации доступ к новым рынкам.

Соответственно, экономика знаний придает особое значение таким компетентностям персонала, как его способность адаптироваться к динамично изменяющимся условиям современного производства. Поэтому экономика знаний требует обеспечения непрерывности образования, профессионального обучения в течение жизни. Экономика знаний обуславливает принятие персоналом решений в нестандартных ситуациях, требует умений работать в команде для достижения намеченного результата [13, 14].

В современной отечественной практике менеджмента сформированы два основных подхода к развитию работников в компаниях и организациях. Первый подход ориентирован на использование уже имеющихся у сотрудников компетенций, талантов и навыков с целью достижения результата в ближайшее время, а также наем квалифицированных специалистов со стороны, при этом расходы на профессиональное обучение рассматриваются как издержки, которые следует сокращать.

Второй подход предполагает развитие интеллектуального капитала как стратегического ресурса организации, обеспечивающего конкурентные преимущества компании, но требующего долгосрочных инвестиций. Данный подход может быть, безусловно, охарактеризован как более прогрессивный, поскольку для эффективного экономического развития сегодня весомую роль играет не наличие традиционных ресурсов, а человеческий интеллект, знания и способности, которые должны «трансформироваться» в новые идеи, инновации, в повышение производительности и качества труда, и в конечном результате вести к увеличению прибыли и росту конкурентоспособности организации [15].

Альянс с консалтинговыми организациями и учебными заведениями - Минимальные капиталовложения - Простота для руководства организации - Отсутствие потребности в помещении, учебных материалов и т.п. - Доступ учебного заведения к опыту организации - Ответственность за обучение лежит на посторонних людях, которые не заинтересованы в улучшении ситуации на предприятии - Возможна неосведомленность преподавателей со спецификой проблем организации

Создание собственной учебной структуры - Участие внутренних специалистов в учебном процессе - Использование знаний и опыта работников организации, накопление их - Обеспечение долгосрочных потребностей организации квалифицированными кадрами - Значительные затраты для организации - Риск простоев учебной структуры, несмотря на количество работников организации

Создание регионального отраслевого корпоративного университета - Возможность комплексного изучения проблем отрасли в регионе - Непрерывное обеспечение центра слушателями - Возможность эффективного применения принципов бенч-маркинга для

организаций - Риск препятствования со стороны государства - Возможность появления давления со стороны государственных органов власти, лоббирование интересов определенных должностных лиц и т.п.

«Узкими» местами в профессиональном образовании персонала с точки зрения отечественных предприятий-работодателей являются:

- ◆ недостаточный учет психологических аспектов при выборе профессиональной деятельности, инновационной деятельности в сфере профессионального образования;
- ◆ недостаточный учет особенностей различных психологических типов в мотивационных механизмах;
- ◆ недостаточное обеспечение комплексности реализации различных методов (системного и комплексного подходов к развитию персонала, моделирования будущих производственных ситуаций в учебных программах, экспериментирования, научно обоснованных нововведений в профессиональном обучении).

Следует также отметить, что непрерывное обучение персонала связано со значительными материальными затратами, поэтому формирование и контроль за исполнением бюджета являются важнейшими элементами управления процессом профессионального развития. Существует два основных фактора, влияющих на величину бюджета — потребности компании в обучении и ее финансовое положение. Таким образом, только наличие полной информации о связанных с профессиональным обучением расходах дает возможность руководству организации принять рациональное решение о путях повышения квалификации работников организации.

В целом, проведенный анализ научных работ по вопросам позволяет утверждать, что в настоящее время именно профессиональное развитие персонала выступает одним из главных факторов повышения эффективности деятельности и конкурентоспособности организаций. Основными направлениями повышения профессионального потенциала предприятий в условиях формирования экономики знаний и перехода к инновационной модели экономического развития должны стать:

- ◆ стимулирование персонала к творческой активности, нестандартным решениям проблемных ситуаций, созданию и развитию инноваций, способных обеспечить конкурентные преимущества для предприятия;
- ◆ формирование системы непрерывного профессионального образования и подготовки кадров, включая обучение непосредственно на производстве и с отрывом от производства, внутренний и внешний коучинг;
- ◆ применение прогрессивных форм организации обучения (кайзен-блиц, корпоративные тренинги, бизнес-симуляторы, case-study, storytelling, shadowing, обучение в группах и др.)
- ◆ создание условий для карьерного роста и интеллектуального развития, расширения профессионального кругозора работников;
- ◆ поощрение внутренней конкуренции между сотрудниками в определенных пределах, не допуская при этом деструктивных процессов и обострения конфликтов;
- ◆ обеспечение стабильности кадрового состава, а также его адекватного обновления, проведение вертикальной и горизонтальной ротации персонала;
- ◆ внедрение современных систем обработки, распространения и хранения информации и обеспечения доступа к ним соответствующих категорий персонала.

Вопросы для самопроверки:

1. Развитие организации и ее сотрудников.
2. Профессиональное развитие как ключевой элемент управления современной организацией. Методы профессионального обучения.
3. Цели системы оценки персонала в организации. Нетрадиционные подходы к оценке персонала.
4. Понятие аттестации и ее виды.
5. Организация и проведение аттестации персонала.

Литература: [1— С 123-176; 3 —С 45-89.]

Тема 7. Мотивация и стимулирование труда персонала

План

1. Понятия мотивации и стимулирования труда
2. Анализ и развитие средств стимулирования труда.
3. Структура оплаты труда работника.
4. Учет рабочего времени.
5. Нормальная и сокращенная продолжительность рабочего времени.
6. Неполное рабочее время, сменный режим работы, сверхурочная работа, ненормированный рабочий день.

Понятие "мотив" (лат. *movere* – приводить в действие, толкать) означает внутренний побудитель в человеке или "двигатель внутри". Мотивы – это побудители, в которых находят отражение индивидуальные особенности человека. Если речь идет о "трудовых мотивах", то имеют в виду внутренние побудители человека применительно к его труду (деятельности, работе).

Впервые в науке объяснение понятия "мотив" как ведущей "двигательной силы" в человеке получает в теории психоанализа австрийского психиатра Зигмунда Фрейда (1856–1939), который изучал скрытые процессы в психике человека. Главной им была признана энергия влечения ("либидо"), имеющая сексуальную окраску. Именно она, по З. Фрейду, определяет мотивацию индивида. При этом мотивы находятся как в области сознательного, так и бессознательного, определяя то или иное поведение человека.

Как выяснили ученые, основой мотивов в человеке выступают потребности, желания, интересы, намерения и склонности. Именно в них берут свое начало мотивы, обладающие разной энергетикой – от слабой до очень сильной. Далее мотивы находят выражение в действиях – от пассивных до активных, которые, в свою очередь, приводят к соответствующим результатам – от нулевых до значительных.

Таким образом, имеется существенная цепочка в "человеке живущем" и "человеке работающем":

Мотивы → Действия → Результаты

Практика доказала и продолжает доказывать: если человек чего-то сильно захотел, он добьется необходимого результата. Если человек пассивен, т.е. уровень его мотивации слабый, то и позитивного результата не будет или он будет незначительным.

Наряду с понятием "мотив" необходимо определить значения понятия "мотивация".

Во-первых, мотивация – это мотивационная система одного (индивидуальная мотивационная система) и или энного количества работников (мотивационная система группы, коллектива) на данный момент времени.

Поэтому на практике ключевой проблемой является знание конкретных мотивов отдельных работников, группы и коллектива в целом или владение информацией по этим мотивационным системам.

Во-вторых, мотивация означает процесс мотивации работника, группы, коллектива, т.е. с помощью чего (средства мотивации/стимулирования) и как (последовательность или технология мотивации) "вызвать" те или иные мотивы и или усилить имеющиеся.

В этой связи на практике ведущей проблемой в социальном управлении считается умение руководителей конструировать и использовать такие средства стимулирования, которые "вызывают" необходимую мотивацию.

И наконец, в-третьих, понятие "мотивация" означает определенный уровень мотивированности, который (укрупненно) может быть низким, средним и высоким.

Соответственно, важной практической проблемой выступает умение измерять уровень индивидуальной, групповой и коллективной мотивированности (мотивации) для целенаправленного управления этим процессом.

Таким образом, "мотивация" это не только психологическое, но и оценочно-измерительное понятие, которое на практике требует от руководителей знания мотивов работников, умения измерять уровень мотивированности, а также увязывать эти измерения с системой стимулирования и ее совершенствованием.

Стимул (лат. *stimulus* – стрекало, погонялка) представляет собой средство воздействия/влияния для побуждения к действиям, определенному поведению, таким образом,

стимулы – это внешние побудители (относительно "человека работающего", группы, коллектива) в труде, деятельности, работе.

Понятие "стимулирование" имеет двойное значение.

В одном контексте оно используется для обозначения системы стимулирования как набора или комплекса соответствующих средств (форм, методов). В другом контексте оно применяется в смысле процесса стимулирования – каким образом используются те или иные стимулы и к каким результатам они приводят.

Система стимулирования, как и всякая социально-экономическая и организационная система, каким-то образом создается (конструируется) и действует. Она выступает существенной частью и важной характеристикой любой организации (предприятия, учреждения), независимо от ее специализации. Поэтому при анализе (диагностике, исследовании) она может быть "сфотографирована" для ответа на следующие типичные вопросы:

1. Что представляет собой система стимулирования "у меня" (применительно к занимаемой должности) и или "у нас" (в подразделении и в целом в социальной организации) на данный момент времени?

2. Какой была раньше система стимулирования, какой она стала и какой должна быть?

3. Под влиянием каких факторов и каким образом менялась система стимулирования?

4. Каково отношение персонала данной социальной организации к используемой системе стимулирования?

Как показал авторский анализ, проведенный с помощью специальных методов среди самых различных категорий практических работников российских социальных организаций, и в теоретическом, и в практическом отношении весьма важными являются два соотношения.

Первое – воздействие стимулирования на мотивацию персонала (от стимулов к мотивам). Ключевая проблема – как воспринимает работник те стимулы, которые он имеет более или менее устойчиво за период работы в занимаемой должности. Американский ученый Виктор Врум – автор мотивационной теории ожиданий – назвал это восприятие валентностью. Измерение валентности позволяет получать ее количественное выражение с последующей статистической динамикой.

Второе – влияние мотивации на стимулирование (от мотивов к стимулам). Важная проблема – что устраивает и не устраивает работника в тех стимулах, которые он имеет на данный момент времени. Или, по-другому, какие стимулы для него действительно являются стимулами (и насколько), а какие воспринимаются как дестимулы или антистимулы (и в какой степени).

"Эмоциональные всплески" в оценках практических проблем мотивации и стимулирования персонала, а также попытки доказательств "на пальцах", что плохо и хорошо в этой деликатной материи, не обеспечивают главного – конкретных мотивационно-стимулирующих оценок и соответствующей статистики, а также динамики измеряемых показателей за определенные периоды времени.

Знакомство с историей научных исследований показало, что проблемами мотивации занимались в основном психологи и социальные психологи, а проблемами стимулирования – управленцы (больше практики, чем теоретики). Поэтому продолжительное время в научном мире проблемы мотивации находились в одном "отсеке", а стимулирования – в другом. Но на практике картина была иной – и те, и другие проблемы приходилось и приходится решать, считаясь с их взаимосвязью и взаимовлиянием.

Авторский анализ практики показал, что в стимулировании персонала организаций (предприятий, учреждений) различной отраслевой принадлежности существуют стереотипы, своеобразно отражающие ряд ключевых проблем мотивации и стимулирования.

Стереотип первый – персонал должен быть доволен теми стимулами, которые он имеет, и всякие претензии на большее являются нереальными.

Человека как работника невозможно заставить, чтобы "он был доволен теми стимулами, которые он имеет". Когда внутри него недовольство и неудовлетворенность достигают своего пика, он начинает искать другое место работы, где набор предлагаемых стимулов количественно и качественно превосходит тот, который он имеет. Следовательно, проблему расширения набора стимулов работнику приходится решать, прежде всего, самостоятельно, основываясь на своей мотивации и антимотивации. И чем скорее он поймет, что в данной

должности и организации его претензии на большее являются нереальными, тем интенсивнее он будет вести поиск лучшего.

Таким образом, данный стереотип является своеобразным "выталкивающим средством" работников из тех организаций (предприятий, учреждений), где он преобладает.

Стереотип второй – ведущими являются материальные стимулы (зарплата, доплаты, надбавки, премии), а все остальные не столь существенны в мотивационном отношении.

Этот стереотип специалисты относят к числу так называемых "верных при определенных условиях".

Существует так называемый "закон 10–100" – если работник будет иметь заработную плату в 10–100 раз больше по сравнению с существующей, тогда для него все остальные стимулы не будут считаться сколько-нибудь значимыми.

Этот на первый взгляд парадоксальный закон по-своему заставляет руководителей гипотетически определять тот уровень зарплаты, который мог бы восприниматься каждым работником как ведущий стимул по его индивидуальной мотивации на фоне всех остальных. Но поскольку в силу разных обстоятельств работники не имеют ожидаемого уровня оплаты своего труда, работодатель вынужден использовать некий набор нематериальных (неденежных) стимулов, чтобы "играть на других мотивах".

Стереотип третий – какие бы методы и методики ни использовались при оценке используемых стимулов, все они показывают, что работник хочет иметь "больше и более": более высокую заработную плату, более обширный социальный пакет, более разнообразные средства морального стимулирования, а также более приемлемый режим труда и отдыха.

Было бы странно и антиреально, если бы какие-то оценочные процедуры и методики показывали обратное – работники хотят иметь "меньше и менее".

Существует социально-психологический закон возрастания набора и разнообразия стимулов: каждый набор стимулов, нашедший позитивный отклик в мотивации конкретного работника, со временем теряет свою воздействующую силу и требует пополнения и обновления для сохранения и увеличения этой силы.

Поэтому в процессе труда требования "человека работающего" к набору и разнообразию стимулов обычно не уменьшаются, а возрастают. Формула "больше и более" по сравнению с формулой "меньше и менее" является вполне закономерной. Хотя, например, в практике некоторых японских компаний в условиях кризиса бывают "патриотичные ситуации", когда руководители по собственной инициативе уменьшают себе размер заработной платы и отказываются от премий.

Рассмотрение базовых понятий "мотивы" и "стимулы", "мотивация" и "стимулирование" позволяет выделить характерные типы работников по доминантным признакам их соотношений.

1. Работник с сильной внутренней мотивацией (М), которая в незначительной мере зависит от внешних стимулов (С). Индивидуальные мотивы выполняют роль "стимулов изнутри" и преобладают в процессе труда, т.е. $M > C$.

Обычно для таких работников значимым является содержание выполняемой работы, с помощью которой они реализуют свой индивидуальный потенциал.

2. Работник в значительной степени зависит от внешних стимулов, поскольку имеет неустойчивые внутренние мотивы, которым свойственен переменчивый характер. Данный тип работника считается наиболее сложным с точки зрения мотивации и стимулирования, в частности, по "улавливанию" их доминирующих мотивов и стимулов.

3. Работник, довольный в целом системой стимулирования и не предъявляющий к ней каких-то особых требований, за исключением материальных стимулов (заработная плата, доплаты, надбавки и премии). "Работники-материалисты" обычно придают важное значение тому, что и как они делают и сколько они за это получают. Они чувствительны к оценке и оплате своего труда, а также к различным "премиальным несправедливостям".

Опытные руководители имеют не только эти, но и другие, так называемые эмпирические классификации подчиненных работников, которые позволяют учитывать их индивидуальные особенности при выборе и использовании конкретных средств стимулирования.

Вопросы для самопроверки:

1. Понятия мотивации и стимулирования труда

2. Анализ и развитие средств стимулирования труда.
3. Структура оплаты труда работника.
4. Учет рабочего времени.
5. Нормальная и сокращенная продолжительность рабочего времени.
6. Неполное рабочее время, сменный режим работы, сверхурочная работа, ненормированный рабочий день.

Литература: [\[2— С 73-96; 4—С 94-119.\]](#)

Тема 8. Документирование движения персонала организации

План

1. Комплекс документов по оформлению перевода на другую работу.
2. Документация по оформлению служебных командировок.
3. Комплекс документов по оформлению отпусков.
4. Документирование увольнения работника.

Документирование перевода сотрудника на другую работу или должность включает в себя составление документов: личного заявления работника, представления (или докладной записки), нового трудового договора и приказа о переводе.

Оформления перевода сотрудников

Оформление перевода включает следующие процедуры:

- предварительная договоренность о переводе заинтересованных сторон – работника и работодателя (в лице руководителя организации и руководителей структурных подразделений);
- написание работником заявления с просьбой о переводе и передача его руководителю структурного подразделения, в котором он работает (обычно при переводе по инициативе работника);
- написание руководителем структурного подразделения, в котором трудится работник, представления или докладной записки о переводе работника (обычно при переводе по инициативе работодателя);
- согласование (визирование) заявления и представления (докладной записки) с руководителем подразделения, в которое переводится работник;
- согласование заявления и представления (докладной записки) с руководителями функциональных структурных подразделений – плановофинансовым подразделением, кадровой службой и другими, заместителем первого руководителя, ответственного за работу с персоналом;
- передача заявления работника и представления (докладной записки) первому руководителю организации для принятия решения (резолуции);
- при положительном решении вопроса – обсуждение сторонами содержания контракта, при необходимости – внесение в текст дополнений или изменений, согласование их с юрисконсультom организации, оформление и подписание контракта;
- составление (заполнение электронного шаблона) сотрудником кадровой службы унифицированной индивидуальной формы приказа о переводе; распечатка бумажного экземпляра приказа;
- визирование приказа, подписание приказа руководителем организации;
- ознакомление работника с приказом; выдача по его просьбе заверенной копии приказа (распоряжения);
- информирование руководителей структурных подразделений о факте перевода работника и необходимости внесения соответствующих изменений в Табели учета использования рабочего времени и расчета заработной платы (формы № Т-12 или № Т-13);
- внесение необходимой записи в дополнение к личному листку по учету кадров в личном деле работника;
- внесение необходимых записей о переводе работника в учетные формы, в том числе личную карточку формы № Т-2 или № Т-2ГС, перестановка учетных карточек в картотеке;
- внесение необходимых изменений в первичные учетные бухгалтерские документы;

– внесение соответствующей записи в трудовую книжку работника.

Документирование инициативы о переводе на другую работу

Заявление о переводе печатается или пишется от руки в следующей форме, например.

Прошу перевести меня на должность заместителя руководителя отдела Информационного и документационного обеспечения в связи с окончанием Государственного университета управления по специальности «Документоведение и документационное обеспечение управления» с присвоением квалификации «Документовед» и специализацией «Специалист по информационным технологиям в управлении».

Или в следующей форме.

Научно-технический отдел
ЗАЯВЛЕНИЕ
26.10.2014

Генеральному директору
ЗАО «Тема»
Р. Б. Николаеву

(место для резолюции)

Прошу перевести меня на должность заведующего сектором технической документации научно-технического отдела в связи с вакантным характером этой должности и наличием у меня профильного образования.

Инженер отдела

И. О. Фамилия

Представление к переводу (назначению) на другую должность содержит основные анкетные данные сотрудника, указание места его работы и должности, оценку деловых и моральных качеств, профессиональных способностей, стаж работы в данной организации, оценку производственной деятельности, повышения профессионального уровня, указание вида перевода, объективных оснований для перевода на другую должность.

Представление готовит, подписывает и адресует руководителю организации руководитель структурного подразделения, где работает сотрудник. Представление согласовывается с руководителем структурного подразделения, куда переводится работник, с кадровой службой и другими заинтересованными функциональными подразделениями.

Если должность, на которую переводится (назначается) сотрудник, входит в номенклатуру вышестоящего органа управления, представление оформляется на общем бланке и направляется в этот орган за подписью первого руководителя организации и при необходимости руководителя профсоюзного органа. Одновременно оформляется или обновляется комплект документов личного дела в соответствии с процедурой назначения на должность.

При переводах внутри организации часто вместо представления составляется докладная записка, аналогичная по содержанию представлению.

Представление или докладная записка сопровождают, как правило, перевод работника по инициативе руководства организации. Однако перевод по инициативе работника не исключает возможности одновременно с заявлением составления представления, докладной записки.

В процессе отбора кандидатур для назначения на вакантную должность переводом выполняются те же процедуры или основная их часть, которые сопровождают процесс приема на работу.

Документирование решения о переводе на другую работу

При положительном решении (резолюции) полномочного руководителя организации о переводе согласовывается, оформляется и подписывается новый трудовой договор. Действующий трудовой договор аннулируется. Аннулирование трудового договора осуществляется путем проставления в нем отметки о заключении нового договора с указанием его даты, номера и росписи руководителя кадровой службы.

Переводы на другую работу оформляются индивидуальным приказом (распоряжением) унифицированной формы № Т-5 или № Т-5а. Эти формы имеют сопоставимый состав основных информационных показателей, характеризующих вид перевода, причина перевода, существенные условия труда на прежнем и новом месте работы (цех, отдел, участок, категорию персонала, профессию, должность, размер тарифной ставки, оклада, надбавки и т.п.).

Эти данные заверяются (визируются) подписями двух начальников структурных подразделений (цеха, отдела). Предусматривается обязательная роспись работника, подтверждающая его согласие с переводом. Эти унифицированные формы также не содержат реквизитов, отражающих процедуру перевода, и требуют составления дополнительных

документов: заключения медицинского осмотра, листка прохождения инструктажей, справок о несданых материальных ценностях и др.

Таким образом, перевод сотрудников на другую работу не связан с составлением и оформлением значительного количества документов, однако аналитические операции по выявлению наиболее достойных кандидатур для перевода должны характеризоваться обоснованностью и учитывать реальные способности этого лица.

Вопросы для самопроверки:

1. Комплекс документов по оформлению перевода на другую работу.
2. Документация по оформлению служебных командировок.
3. Комплекс документов по оформлению отпусков.
4. Документирование увольнения работника.

Литература: [\[1— С 123-176; 3 —С 45-89.\]](#)

Тема 9. Комплекс документов по учету персонала

План

1. Виды учетных документов.
2. Новые унифицированные формы, порядок их заполнения и ведения.
3. Оформление и ведение трудовых книжек и вкладышей к ним. Заполнение трудовой книжки.
4. Занесение сведений о награждениях и поощрениях.

Сотрудники компании – её самый главный ресурс, поэтому наличие полной и точной информационной базы о них может существенно улучшить работу кадровой службы. Информационная база в данном случае представлена в виде личных дел всех работников компании, в которых отражена их трудовая деятельность, документы и другие сведения.

Личное дело заводится при принятии сотрудника на работу и изменяется по мере его продвижения в компании до разрыва трудовых отношений с работодателем.

В этой статье будут раскрыты особенности формирования и правила ведения личных дел сотрудников, оформления личных дел сотрудников и их последующего хранения.

Что такое личное дело сотрудника и нужно ли его заводить?

Личное дело состоит из обложки личного дела и документов сотрудника, которые содержат исчерпывающие сведения о работнике и о его трудовой деятельности (если речь идёт о студенте, то сведения о его обучении).

Для предпринимателей, в отличие от государственных учреждений, ведение личных дел сотрудников не обязательно, так как порядок кадрового учёта работников частных компаний устанавливается локальными нормативными актами, а не законодательно. Поэтому кадровые работники могут заводить личные дела не на всех сотрудников, а только на основную часть, в которую входят:

- руководители и их заместители;
- ведущие специалисты;
- материально ответственные работники (кассиры, кладовщики и т.д.);
- работники с перспективой повышения в должности и др.

Однако практика показывает, что гораздо удобнее вести учёт всех сотрудников независимо от их должности, потому как личное дело – это упорядоченный источник информации о каждом работнике, доступный в любое время.

Формирование личных дел сотрудников

Прежде чем объяснить, как вести личные дела работников, необходимо остановиться на их грамотном оформлении. Порядок формирования личного дела работника начинается с принятия сотрудника на работу и длится до его ухода из компании и последующего помещения дела в архив. Каждое досье располагается в отдельной папке или, в крайнем случае, в отдельном файле.

При формировании личного дела работника следует помнить о некоторых нюансах:

в личном деле не должны храниться документы временного хранения вместе с документами для постоянного хранения;

лучше исключить из личного дела оригиналы документов постоянного хранения, заменив их копиями;

каждый документ должен быть представлен в одном экземпляре;

одно дело не должно превышать по толщине 4 см;

приложения к документам должны находиться в одной папке с документами.

Стоит заметить, что Федеральным законом «О персональных данных» запрещено включать и подвергать обработке такие данные о сотруднике, как политические и религиозные взгляды, информацию о частной жизни без его письменного согласия. При этом вся личная информация может быть использована только в целях трудоустройства или продвижения работника по службе, обеспечения его безопасности и сохранности имущества работника.

Документы личного дела сотрудника

Состав личного дела не регламентирован законодательством, поэтому его перечень определяется инструкцией по кадровому делопроизводству компании.

При устройстве на работу в личное дело включаются копии документов и резюме, далее к ним присоединяется вся остальная необходимая информация.

В список документов, которые обычно находятся в личном деле работника, входят:

заполненная анкета компании;

копии паспорта (разворот с личными данными и пропиской);

копия ИНН;

копия СНИЛС;

копия военного билета (для мужчин);

диплом или иные документы об образовании;

фотография (цветная или черно-белая);

характеристика с прошлого места работы;

заявление работника о приеме на работу;

копия приказа о приеме сотрудника на работу;

копия трудового договора и должностной инструкции;

опись документов в личном деле;

иные документы;

копия заявления/приказа на увольнение сотрудника.

Для того чтобы поиск сведений о сотруднике был удобнее, в личное дело вкладывается опись личного дела сотрудника с перечнем всех документов (номер документа, его наименование).

Располагаться документы должны в хронологическом порядке: самыми первыми будут документы, принятые к учёту при найме работника, дальше – документы, появляющиеся по мере работы сотрудника (приказы, заявления, справки).

Требования к оформлению личного дела сотрудника

Одинаковое оформление всех личных дел и аккуратное ведение журнала регистрации личных дел призвано исключить возможность потери важных документов.

Личное дело должно быть оформлено в определённом виде:

на титульном листе личного дела находится вся основная информация о работнике: ФИО, дата заведения личного дела;

если личные дела находятся в общей папке, необходимо располагать их по алфавиту, чтобы облегчить дальнейшую работу;

обязательно нужно следить за количеством страниц в личном деле: их должно быть не больше 250.

Ведение журнала регистрации личных дел работников

Журнал регистрации личных дел необходим для учёта личных дел работников компании. Так как единой учётной формы для ведения журнала не существует, его можно изготовить самостоятельно (распечатать по шаблону из интернета) либо купить в магазине. Содержимое граф журнала также может меняться в зависимости от компании.

В журнале содержится информация о личных делах, которые когда-либо были заведены в компании. В графы заносятся номера личных дел, дата заведения, ФИО работника и иные

необходимые данные. Закрытие личного дела сопровождается пометкой в журнале в виде даты и причины закрытия. Если в бланк личного дела работника нужно внести дополнительную информацию о сотруднике, можно использовать графу «Примечания».

Хранение личных дел сотрудников

Хранение личных дел должно быть организовано, в первую очередь, для сохранности документов, содержащих конфиденциальные сведения о сотрудниках и для удобства поиска личных дел. Поэтому для хранения личных дел следует выделить небольшое помещение (если в компании много сотрудников) или отдельный шкаф, запирающийся на замок.

Располагать папки с документами следует вертикально, наружу корешками. Доступ к хранилищу личных дел должен быть ограничен сотрудниками кадровой службы. Систематизировать личные дела помогает специальный журнал или реестр следующими способами:

- с помощью нумерации;
- в алфавитном порядке;
- по структурным подразделениям компании.

Также, при большом количестве личных дел их можно хранить в нарядах, по алфавиту. Личные дела сотрудников будут рассортированы по фамилиям в алфавитном порядке. В начале каждого наряда должна быть опись содержащихся в нём личных дел.

Личные дела уволенных работников хранятся в архиве, но копии документов можно выдать на руки работникам в последний день их нахождения на рабочем месте. Таким образом, компания больше не будет ответственна за сохранение личных данных сотрудника и уменьшит размер архива. Срок хранения личных дел работников обычно не превышает 75 лет, для руководителей он может быть увеличен.

Вопросы для самопроверки:

1. Виды учетных документов.
2. Развитие учетных документов в организациях советского периода, их особенности в настоящее время.
3. Новые унифицированные формы, порядок их заполнения и ведения.
4. Оформление и ведение личных дел (досье) сотрудников. Состав документов личного дела.
5. Оформление и ведение трудовых книжек и вкладышей к ним. Заполнение трудовой книжки.
6. Занесение сведений о награждениях и поощрениях.

Литература: [\[2— С 53-97; 4 —С 66-90.\]](#)

Тема 10. Систематизация и оперативное хранение документов по персоналу

План

1. Номенклатура дел службы персонала.
2. Порядок подготовки, составления и оформления.
3. Примерная номенклатура дел кадровой службы.

Номенклатура дел предназначена для формирования дел, их группировки, систематизации и учета, определения сроков их хранения и является основой для составления описей дел постоянного и временного (свыше 10 лет) хранения.

Номенклатура дел отдела персонала составляется его руководителем, согласовывается с архивом и утверждается его руководителем.

При составлении номенклатуры следует руководствоваться типовыми и примерными номенклатура дел, типовым и ведомственным перечнями документов со сроками хранения, Основными правилами работы ведомственных архивов.

В номенклатуру дел включаются заголовки дел, отражающие все документируемые участки работы отдела кадров. Заголовки дел формируются на основе определений документируемых участков работы. Заголовок дела должен четко и в обобщенной форме

отражать основное содержание и состав документов дела. Не допускается употребление в заголовке дела не конкретных формулировок («разные материалы», «общая переписка», «переписка по разным вопросам» и т.д.), а также вводных слов и сложных синтаксических оборотов.

Заголовки дел по вопросам, не разрешенным в течение одного года, являются «переходящим» и вносятся в номенклатуру дел следующего года с тем же индексом.

Заголовок дела состоит из элементов располагаемых в следующей последовательности:

- название вида дела (переписка, журнал и т.д.) или разновидности документов (протоколы, приказы и т.д.);
- название организации или структурного подразделения (автор документа);
- название организации, которой будут адресованы или от которой будут получены документы (адресат или корреспондент документа);
- краткое содержание документов дела;
- название местности (территории), с которой связано содержание документов дела;
- даты (период), к которым относятся документы дела.

Если дело будет состоять из нескольких томов или частей, то формулируется общий заголовок дела, а затем при необходимости составляются заголовки каждого тома (части), уточняющие содержание заголовка дела.

При наличии в деле нескольких томов (частей) индекс проставляется на каждом томе с добавлением «т. 1.», «т. 2» и т.д. [3, 54 с.].

Основой для формирования дел, их группировки, систематизации и учета, определения сроков их хранения и составления описей дел постоянного и временного (свыше 10 лет) хранения является номенклатура дел. Номенклатура дел ОАО «Хладокомбинат» включает в себя следующие разделы:

- 1) Основания к приказам по личному составу.
- 2) Положение об отделе персонала.
- 3) Должностные инструкции сотрудников
- 4) Утвержденное штатное расписание структурных подразделений.
- 5) Личные дела сотрудников.
- 6) Заявления о приеме на работу по совместительству.
- 7) Графики отпусков, заявления на отпуск.
- 8) Трудовые книжки сотрудников.
- 9) Копии приказов и основания к приказам на лиц, нарушивших трудовую дисциплину.
- 10) Документы для служебного пользования.
- 11) Копии приказов и представления на благодарность сотрудников.
- 12) Описи на дела, сданные в архив.
- 13) Акты об уничтожении дел.

А также некоторые другие.

Изучив основные положения номенклатуры дел ОАО «Хладокомбинат», можно сделать вывод о деятельности отдела персонала в целом. Все документы, указанные в номенклатуре не просто используются специалистами по кадрам, но и непосредственно являются основой их работы. Сотрудники отдела персонала занимаются разработкой и ведением вопросов, которые эти документы регламентируют.

Для упрощения работы с документами на комбинате используют автоматизированные системы. Учет документации ведется с помощью баз данных в программе 1С: 8.2 ЗУП. Так же облегчению трудовой деятельности работников отдела персонала способствует система под названием «Перечень». Эта система позволяет ускорить процесс сдачи специализированных отчетов в пенсионный фонд России по спискам льготных профессий и упорядочивает хранение данных.

Система 1С предоставляет работникам отдела персонала следующие возможности:

- оперативный доступ к информации о кадровом составе;
- получение сведений о всех назначениях работника в пределах предприятия, а также о всех приказах, касающихся этого человека;
- подготовка и издание приказов;
- изменение штатного расписания, получение информации о ставках, вакансиях, внештатных работниках и занятых должностях;

- подготовка аналитических данных, получение стандартных форм отчетности и различного вида документов;

- все сведения хранятся в единой информационной базе, что обеспечивает оперативный доступ к ним с нескольких рабочих мест и параллельную работу в системе нескольких человек.

Эта современная автоматизированная система обеспечивает эффективную и удобную работу по документированию и управлению персоналом.

Изучив основные положения номенклатуры дел ОАО «Хладокомбинат», можно сделать вывод о деятельности отдела персонала в целом. Все документы, указанные в номенклатуре не просто используются специалистами по кадрам, но и непосредственно являются основой их работы. Сотрудники отдела персонала занимаются разработкой и ведением вопросов, которые эти документы регламентируют.

Вопросы для самопроверки:

1. Номенклатура дел службы персонала.
2. Порядок подготовки, составления и оформления.
3. Примерная номенклатура дел кадровой службы.
4. Документы по управлению персоналом в номенклатурах дел служб документационного обеспечения управления, других отделов и служб.
5. Формирование дел с документами по персоналу.

Литература: [[2—С 53-97](#); [4—С 66-90.](#)]