

проф., д.ф.-м.н. Коробко В.И.

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ
(курс лекций для бакалавров)

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
1. Задачи и функции менеджера по управлению человеческими ресурсами	6
2. Концепция управления персоналом	7
3. Принципы управления персоналом	8
4. Методы управления человеческими ресурсами	8
5. Цели и функции системы управления персоналом	10
6. Кадровая политика организации	12
7. Организационная структура системы управления персоналом	13
8. Обеспечение системы управления персоналом	14
8.1 Кадровое обеспечение системы управления персоналом	14
8.2 Делопроизводственное обеспечение	15
8.3 Нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом	17
9. Аудит кадрового потенциала	21
10. Обучение персонала	22
11. Деловая оценка персонала	24
12. Аттестация персонала	25
13. Управление кадровым резервом	31
14. Наем, отбор и прием персонала	32
14.1. Источники организации найма персонала Управление наймом и учетом персонала	32
14.2. Требования к кандидатам на замещение вакантной должности	32
14.3. Организация процесса отбора претендентов на вакантную должность	34
15. Профессиональная ориентация	34
16. Адаптация персонала	35
17. Мотивация и стимулирование персонала	36
18. Конфликт	38
19. Планирование карьеры	39
20. Система профессионального служебного продвижения	42
21. Высвобождение персонала	43
22. Оценка результативности труда специалистов и руководителей в управлении	48
Вопросы по дисциплине	50
Литература	51
Приложение 1. Нормативно-методические документы системы управления персоналом	52
Приложение 2. Должностная инструкция	54

ВВЕДЕНИЕ

Выделение кадровой составляющей как составной части системы управления, определяет, что важнейшей областью деятельности любого предприятия (организации, фирмы) является трудоустроенность: привлечение рабочей силы, необходимая ее подготовка, создание условий для рационального использования. Производственная система, ее вещественная и личностная составляющие находятся под воздействием объективных, так и субъективных факторов. Возникает необходимость в постоянном управленческом воздействии на структуру рабочих мест, на численность и состав работников.

Специфический вид управленческой деятельности, объектом которой является коллектив работников – персонал, получил название *управления персоналом (кадрами)*.

Понятие «управление персоналом» по смыслу близко к понятию «управление человеческими ресурсами», разница в специфическом подходе к работнику, к его рабочей силе как ресурсу. Одной из важнейших функций управления персоналом в связи с возросшей ролью человеческого фактора в современном производстве становится развитие персонала, а не просто приведение его численного состава в соответствие с наличием рабочих мест.

В управлении персоналом как составной части менеджмента на предприятии имеются два крайних подхода – технократический и гуманистический.

При технократическом подходе управленческие решения подчинены, прежде всего, интересам производства (максимизация выпуска продукции, выполнение плана и т.п.): численность и состав работников определяются исходя из применяемой техники, технологического и операционного разделения труда, заданного ритма производства, внутрипроизводственной кооперации труда и т.д.

Гуманистический подход к управлению – кадрами подразумевает создание таких условий труда и такое его содержание, которые позволили бы снизить степень отчуждения работника от его трудовой деятельности и от других работников.

Гуманистический подход был вызван существенными сдвигами практики управления:

— производительность и создание новых рынков, а не расширение уже имеющихся становятся важнейшими целями компаний;

— организация и ее среда становятся все более ориентированными на рынок;

— организационная структура становится все более плоской и децентрализованной;

— «горизонтальное» управление становится более важным, чем «вертикальная» иерархия, что повышает роль таких качеств персонала как инициатива, риск, независимость, способность к предвидению;

— инновационная способность, творчество, долгосрочная ориентация становятся необходимыми компонентами практики управления;

— стиль управления, система ценностей и квалификация менеджеров меняются от бюрократического профиля к предпринимательскому;

— теперь люди и их способности это не только средство достижения цели, но они и сами становятся целью развития бизнеса.

Можно выделить три парадигмы подхода к человеку в рамках организации, которые последовательно сменили или сменяют друг друга:

— управление трудом;

— управление персоналом;

— управление человеческими ресурсами.

Человеческие ресурсы представляют последний инновационный подход к управлению человеком в организации.

Человеческие ресурсы — это, часть населения страны, обладающая определенными качественными показателями, а основой человеческих ресурсов выступают трудовой потенциал и трудовые ресурсы в совокупности.

Человеческие ресурсы как один из факторов производства и роста организации имеет свою специфику.

Во-первых, люди наделены интеллектом и их реакция на внешнее воздействие эмоционально осмысленная, а это в свою очередь оказывает влияние на то, что процесс взаимодействия между организацией и сотрудником является взаимным.

Во-вторых, человеческие ресурсы в отличие от остальных ресурсов организации способны к постоянному совершенствованию и развитию.

В-третьих, трудовая жизнь человека продолжается в современном обществе 30-50 лет, соответственно, отношения человека в организации могут и должны носить долговременный характер.

В-четвертых, люди в отличие от материальных и природных ресурсов приходят в организацию осознанно, с определенными целями и ожидают от организации помощи в реализации этих целей.

В-пятых, особенность человеческих ресурсов состоит в том, что каждый человек уникален по своей природе.

Под **человеческим капиталом** понимается совокупность всех производительных качеств работника, т. е. это понятие включает приобретенные знания, навыки, а также мотивацию и энергию, используемые для производства экономических благ.

К основным формам «инвестиций в человека» обычно относят:

— образование;

— воспитание;

— здравоохранение;

— весь комплекс затрат, связанных с подготовкой человека к производству (включая поиск необходимой информации, миграцию в поисках занятости и т. д.).

Формирование **человеческого капитала** требует как от самого человека, так и от общества в целом значительных издержек.

Для перспективного развития человеческого потенциала организации необходима детальная разработка целевой программы его развития, охватывающей весь персонал и являющейся составной частью общей программы развития организации. Разработка и реализация такого рода программ предполагает выделение приоритетных направлений, первоочередных задач, решение которых одновременно является и условием развития организации.

К числу таких первоочередных задач можно отнести следующие:

— повышение потенциала руководящих кадров, работа с кадровым резервом;

— планирование и развитие карьеры специалистов, управление службы персоналом;

— профессиональное обучение персонала (подготовка, переподготовка и повышение квалификации);

— внедрение технологий первичной профессиональной и социальной адаптации вновь поступающего на работу персонала.

Предметом дисциплины «Управление персоналом» является система знаний, связанных с целенаправленным воздействием на персонал организации для обеспечения эффективного функционирования организации и удовлетворения потребностей работников, особенно близких интересам коллектива.

Содержание курса составляют принципы и методы управления в приложении к персоналу организации, теоретические и практические проблемы разработки системы управления персоналом, выбор наиболее эффективной технологии, средств и методов кадровой работы.

Задача курса состоит в том, чтобы исходя из теоретических положений менеджмента и обобщения практического опыта раскрыть содержание, организационные формы проведения работы в области управления персоналом.

1. ЗАДАЧИ И ФУНКЦИИ МЕНЕДЖЕРА ПО УПРАВЛЕНИЮ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

В современных условиях важнейшей целью управления человеческими ресурсами становится повышение производительности труда. Производительность труда – это эффективность, с которой организация использует труд своего персонала, капитала и иных ресурсов для производства определенного продукта или оказания услуги.

Основные задачи:

- организация работы по выработке кадровой политики и осуществление в соответствии с ней подбора, отбора, расстановки, изучения и использования рабочих кадров, руководителей и специалистов;
- участие в формировании стабильного коллектива;
- создание кадрового резерва и работа с ним; организация учета кадров.

Для реализации этих задач выполняются следующие **функции:**

- кадровое планирование, т.е. разработку перспективных и текущих планов комплектования организации кадрами;
- изучение деловых и личных качеств специалистов с целью подбора кадров в резерв на выдвижение;
- планирование деловой карьеры перспективных специалистов;
- подготовку материалов и организацию аттестации работников;
- проведение собеседований и отбор совместно с руководителем соответствующих подразделений новых сотрудников на вакантные должности;
- оформление приема, перевода и увольнения работников в соответствии с трудовым законодательством;
- учет личного состава организации, ведение трудовых книжек;
- подготовку документов для назначения пенсий;
- изучение движения кадров, причин текучести кадров;
- трудоустройство высвобождающихся работников;
- контроль за состоянием трудовой дисциплины в подразделениях организации;
- ведение отчетности по вопросам кадров и др.

Для решения новых задач потребуются менеджер по управлению человеческими ресурсами, обладающий следующими качествами:

- высокой личной культурой;
- сильными профессиональными знаниями всех аспектов кадровой работы;
- хорошей практикой управления;
- стремлением к самосовершенствованию;
- творческим мышлением;
- достаточной теоретической базой.

2. КОНЦЕПЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Концепция управления персоналом – система теоретико-методологических взглядов на понимание и определение сущности, содержания, целей, задач, критериев, принципов и методов управления персоналом, а также организационно-практических подходов к формированию механизма ее реализации в конкретных условиях функционирования организаций. Основу концепции управления персоналом организации в настоящее время составляют возрастающая роль личности работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией.

Концепция управления персоналом организацией включает:

- разработку методологии управления персоналом;
- формирование системы управления персоналом;
- разработку технологии управления персоналом.

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

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

Технология управления персоналом предполагает организацию найма, отбора, приема персонала, его деловую оценку, профориентацию и адаптацию, обучение, управление его деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением, мотивацию и организацию труда, управление конфликтами и стрессами, обеспечение соц. развития организации, высвобождение персонала.

Укрупненно можно выделить три фактора, оказывающих воздействие на людей в организации.

Первый – **иерархическая структура организации**, где основное средство воздействия – это отношения власти – подчинения, давления на человека сверху, с помощью принуждения, контроля над распределением материальных благ.

Второй – **культура**, т.е. вырабатываемые обществом, организацией, группой людей совместные ценности, соц. нормы, установки поведения, которые регламентируют действия личности, заставляют индивида вести себя так, а не иначе без видимого принуждения.

Третий – **рынок** – сеть равноправных отношений, основанных на купле-продаже продукции и услуг, отношениях собственности, равновесии интересов продавца и покупателя.

При переходе к рынку происходит медленный отход от иерархического управления, жесткой системы адм. воздействия, практически неограниченной исполнительной власти к рыночным взаимоотношениям, отношениям собственности, базирующимся на экономических методах. Поэтому необходима разработка принципиально новых подходов к приоритету ценностей. Главное внутри организации – работники, а за пределами – потребители продукции.

3. ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Принципы управления персоналом – правила, основные теоретические положения и нормы, которыми должны руководствоваться руководители и специалисты в процессе управления персоналом.

Принципы управления персоналом, отражают требования объективно действующих экономических законов, поэтому и сами являются объективными. Управление персоналом осуществляется на основе следующих традиционно утвердившихся в отечественных организациях принципов:

- научности;
- демократического централизма;
- плановости;
- единства распорядительства;
- отбора, подбора и расстановки кадров;
- сочетания единоначалия и коллегиальности, централизации и децентрализации;
- линейного, функционального и целевого управления; контроля исполнения решений и др.

Японские корпорации широко используют следующие принципы управления персоналом:

- пожизненного найма;
- контроля исполнения заданий, основанного на доверии;
- сочетания такого контроля с корпоративной культурой;
- консенсуальное принятие решений, т.е. обязательное одобрение принимаемых решений большинством работников.

4. МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Методы – это способы осуществления управленческих воздействий на персонал для достижения целей управления производством. Различают административные, экономические, социально-психологические методы, которые различаются способами воздействия на людей.

Направленность методов управления ориентирована на систему (объект) управления.

Содержание методов управления – это специфика приемов и способов воздействия.

Организационная форма методов управления – воздействие на конкретно сложившуюся ситуацию. Оно может быть прямым (непосредственным) или косвенным (постановка задачи и стимулирующих условий).

Административные методы (*принуждение*) базируются на власти, дисциплине и взысканиях, являясь способом осуществления управленческих воздействий на персонал. Можно выделить следующие основные способы административного воздействия.

1. Организационные воздействия – основаны на подготовке и утверждении внутренних нормативных документов, регламентирующих деятельность персонала определенной организации. К ним относятся устав организации, коллективный договор между администрацией и трудовым коллективом, правила внутреннего распорядка, организационная структура управления, штатное расписание, положения о структурных подразделениях, должностные инструкции сотрудников и организация рабочих мест.

2. Распределительные воздействия направлены на достижение поставленных целей управления, соблюдение внутренних нормативных документов или поддержание системы управления организацией в заданных параметрах посредством прямого административного регулирования.

Административные методы управления являются мощным рычагом достижения поставленных целей в случаях, когда необходимо подчинить коллектив и направить его на решение конкретных задач управления. Идеальным условием их эффективности является высокий уровень регламентации управления и трудовой дисциплины, когда управленческие воздействия без значительных искажений реализуются нижестоящими звеньями управления.

Экономические методы (*побуждение*) являются способом осуществления управляющих воздействий на персонал посредством использования экономических законов и категорий. Путем совместного анализа экономических законов и категорий, товарно-денежных отношений и принципов рыночной экономики специалистами была разработана следующая схема классификации экономических методов управления:

- плановое ведение хозяйства;
- хозяйственный расчет;
- оплата труда является основным мотивом трудовой деятельности и денежным измерителем стоимости рабочей силы;
- вознаграждение.

Экономические методы выступают в качестве различных способов воздействия руководителей на персонал для достижения поставленных целей. При позитивном использовании экономических методов конечный

результат проявляется в хорошем качестве продукции и высокой норме прибыли.

Социально-психологические методы (убеждение) – это способы осуществления управленческих воздействий на персонал, базирующиеся на использовании закономерностей социологии и психологии.

Объектом воздействия этих методов являются группы людей и отдельные личности. По масштабам и способам воздействия эти методы можно разделить на две основные группы: социологические методы и психологические методы.

Социологические методы позволяют устанавливать значение и место сотрудников в коллективе, выявлять лидеров и обеспечивать их поддержку, связывать мотивацию людей с конечными результатами производства, обеспечивать эффективные коммуникации и разрешение конфликтов в коллективе. Социальное планирование обеспечивает постановку социальных целей и критериев, разработку социальных нормативов и плановых показателей, достижение конечных социальных результатов.

Психологические методы играют очень важную роль в работе с персоналом, так как направлены на конкретную личность, обращаются к внутреннему миру человека, интеллекту, чувствам, образам и поведению, с тем, чтобы направить внутренний потенциал человека на решение конкретных задач организации. Психологическое планирование предполагает постановку целей развития и критериев эффективности, разработку психологических нормативов, методов планирования психологического климата и достижения конечных результатов.

5. ЦЕЛИ И ФУНКЦИИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Всю совокупность целей организации можно разделить на четыре вида, или блока:

- экономические;
- научно-технические;
- производственно-коммерческие;
- социальные.

Структуризация **социальной цели** может рассматриваться двояко. С одной стороны, она должна отвечать на вопрос: каковы конкретные потребности работников, удовлетворения которых они вправе требовать у администрации? С другой стороны, эта система целей должна отвечать и на такой вопрос: какие цели по использованию персонала ставит перед собой администрация, какие условия она стремится для этого создать? Эффективность управления персоналом зависит от того, в какой степени указанные группы целей будут совпадать.

Система целей является основой определения состава функций управления.

Первоначальным этапом формирования функций служит выявление их объектов и носителей.

При определении круга задач по управлению персоналом зарубежные специалисты условно выделяют так называемые основные и дополнительные задачи. К основным относятся, практически все перечисленные в таблице 1. К дополнительным следует отнести задачи, которые могут выполняться совместно с основными, но, как правило, управленческое распорядительство по ним осуществляют внешние (по отношению к службе персонала) подразделения. К такого рода задачам, относятся: охрана труда и техника безопасности; расчет и выплата заработной платы; оказание различного рода услуг (например, организация информационной связи, услуги в области социальной инфраструктуры).

Таблица 1 – Функциональные блоки системы управления персоналом

Наименование этапа	Основные задачи этапа
Определение потребности в персонале	Планирование качественной потребности в персонале. Выбор методов расчета количественной потребности в персонале. Планирование количественной потребности в персонале
Обеспечение потребности в персонале	Получение и анализ маркетинговой (в области персонала) информации. Разработка и использование инструментария обеспечения потребности в персонале. Отбор персонала, его деловая оценка
Мотивация результатов труда и поведения персонала	Управление содержанием и процессом мотивации трудового поведения. Управление конфликтами. Использование монетарных побудительных систем: оплата труда, участие персонала в прибылях и в капитале предприятия. Использование немонетарных побудительных систем: групповая организация и социальные коммуникации, стиль и методы руководства, регулирование рабочего времени
Обеспечение процесса управления персоналом	Правовое регулирование трудовых взаимоотношений. Учет и статистика персонала. Информирование коллектива и внешних организаций по кадровым вопросам. Разработка кадровой политики
Использование персонала	Определение содержания и результатов труда на рабочих местах. Производственная социализация. Введение персонала, его адаптация в процессе трудовой деятельности, упорядочение рабочих мест. Обеспечение безопасности труда. Высвобождение персонала
Развитие персонала	Планирование и реализация карьеры и служебных перемещений. Организация и проведение обучения

Функции системы управления персоналом – должностные обязанности работников подразделений системы управления персоналом, связанные с воздействием на персонал и выполняемые главным образом

службой управления персоналом и линейными руководителями подразделений организации.

Наглядное представление о функциях дает их классификация по функциональным блокам с выделением задач в каждом функциональном блоке.

Служба управления персоналом может выполнять свои задачи следующими способами:

- оказание консультативной помощи линейным руководителям;
- разработка и реализация совместно с линейными руководителями решений и кадровых мероприятий;
- собственные управленческие полномочия по выполнению соответствующих мероприятий.

6. КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА

Под *политикой организации*, как правило, понимается система правил, в соответствии с которой действуют люди, входящие в организацию. Важнейшая составная часть стратегически ориентированной политики организации – *ее кадровая политика*, которая определяет философию и принципы, реализуемые руководством в отношении человеческих ресурсов.

Цель кадровой политики – обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров в соответствии с потребностями самой организации, требованиями действующего законодательства и состоянием рынка труда.

Типы кадровой политики

По уровню осознанности правил и норм, которые лежат в основе кадровых мероприятий, можно выделить следующие типы кадровой политики:

- пассивная;
- реактивная;
- превентивная;
- активная.

По степени открытости организации по отношению к внешней среде при формировании кадрового состава, принципиальной ориентации на внутренние или внешние источники комплектования, выделяют два типа кадровой политики – *открытую* и *закрытую*.

Пассивная и реактивная кадровая политика. При «*пассивной политике*» руководство организации не имеет выраженной программы действий в отношении собственного персонала, а кадровая работа сводится к рутинному функционированию или ликвидации «непредвиденных и неведомо откуда свалившихся негативных последствий». При *реактивной кадровой политике* руководство предприятия осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом, предпринимает

попытки проанализировать их причины и следит за возникновением конфликтных ситуаций.

Превентивная и активная кадровая политика. Превентивная кадровая политика возможна лишь тогда, когда руководство фирмы (предприятия) имеет обоснованные прогнозы развития ситуации. При наличии прогноза и средств воздействия на ситуацию, кадровая служба способна разработать целевые кадровые программы и осуществлять регулярный мониторинг ситуации, корректировать исполнение программ в соответствии с параметрами внешней и внутренней среды. В этом случае можно говорить о наличии в организации *активной кадровой политики*.

При *рациональной* кадровой политике руководство предприятия имеет как качественный диагноз, так и обоснованный прогноз развития ситуации и располагает средствами для влияния на нее. Кадровая служба предприятия располагает не только средствами диагностики персонала, но и методами прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный и долгосрочный периоды.

Открытая и закрытая кадровая политика. *Открытая кадровая политика*, характеризуется тем, что организация прозрачна для потенциальных сотрудников на любом структурном уровне. *Закрытая кадровая политика* характеризует организацию, ориентирующуюся на включение в свой состав нового персонала только с низшего должностного уровня, при замещении вакансий высших должностных позиций только из числа сотрудников организации.

Процесс формирования кадровой политики в организации может осуществляться в несколько этапов:

- нормирование;
- программирование;
- мониторинг.

7. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

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

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

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

Организационный статус подтверждается набором полномочий и ответственности. Их объем и иерархический ранг определяются позицией

первого руководителя организации по отношению к кадровой службе и они формируются по мере организационного развития управления, накопления финансового, кадрового, интеллектуального потенциала.

Структурное местоположение кадровой службы зависит от степени развития и особенностей организации. В зарубежной практике выделяется несколько таких вариантов.

Вариант 1. Кадровая служба структурно подчинена руководителю по администрированию.

Вариант 2. Служба управления персоналом в качестве штабного отдела структурно подчинена общему руководству организации

Вариант 3. Кадровая служба в качестве штабного органа структурно подчинена высшему руководству

Вариант 4. Служба управления персоналом организационно включена в руководство организацией

Вариант 5. В последние годы в практике западных фирм выделяется функциональная сфера управления, получившая название «*Контроллинг*». Данная сфера управления концентрирует в себе органы, выполняющие функцию координации развития организации, а также общие функции управления.

Информационное обеспечение системы управления персоналом. Владение информацией является критически важным, ключевым условием успешности бизнеса. Это и данные о кандидатах при приеме на работу, и данные о сотрудниках, данные о продвижении по служебной лестнице, их профессиональные, квалификационные и другие характеристики, медицинские и психологические параметры, производительность и новаторская активность. Это данные о:

- развитию трудового потенциала сотрудников;
- повышении квалификации;
- вознаграждениях и бонусах;
- участии в социальных программах и многие другие.

8. ОБЕСПЕЧЕНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

8.1. Кадровое обеспечение системы управления персоналом

Под кадровым обеспечением системы управления персоналом понимается необходимый количественный и качественный состав ее работников.

Все существующие методы расчета численности управленческих работников носят в основном рекомендательный характер

Количественный состав службы управления персоналом определяется организационно-штатными структурами и уставом организации.

Расчет численности руководителей, специалистов и других служащих организации, в том числе и кадровой службы, осуществляется различными методами:

- многофакторного корреляционного анализа;
- экономико-математическими методами;
- методом сравнений;
- прямого расчета;
- по трудоемкости работ;
- по нормам обслуживания и др.

Первый метод основан на многофакторном анализе функционального разделения управленческого труда.

Экономико-математические методы предусматривают разработку экономико-математических моделей, основанных на реальной действительности, что обеспечивает адекватное отражение содержательного процесса.

С использованием метода сравнений на базе анализа состава кадров специалистов в развитой хозяйственной системе составляются проектировки потребности в специалистах для менее развитой системы.

Экспертный метод позволяет получить представление о потребности в специалистах на основе учета мнений (экспертизы) группы экспертов, суждения которых базируются на их научной и профессиональной компетенции.

Метод прямого расчета предполагает определение численности специалистов и других служащих исходя из расчета необходимых затрат труда на реализацию периодических функций управления персоналом и расчета затрат труда на реализацию функций управления по устранению возмущающих отклонений.

Одним из наиболее распространенных и доступных методов расчета численности работников кадровой службы является ее определение через затраты труда (времени) на выполнение управленческих работ, т.е. через трудоемкость по формуле 1:

$$Ч = \frac{T \cdot K}{Фп}, \quad (1)$$

где: Т – общая трудоемкость всех работ, выполняемых за год в отделе кадров, чел.-час.;

К – коэффициент, учитывающий затраты времени на выполнение работ, не предусмотренных в Т (К ~ 1,15);

Фп – полезный фонд рабочего времени одного работника за год, в час. (в среднем принимается равным 1840 час., но ежегодно уточняется).

Расчет количественной потребности в специалистах, в том числе и по управлению персоналом, проводится одновременно с определением качественной потребности в них.

8.2. Делопроизводственное обеспечение

Цель делопроизводственного обеспечения – организация работы с документами, обращающимися в системе управления персоналом. Делопроизводство составляет полный цикл обработки и движения документов с момента их создания работниками кадровой службы (или получения ими) до завершения исполнения и передачи в другие подразделения.

Основными **делопроизводственными функциями** системы управления персоналом являются:

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

В зависимости от размеров организации делопроизводство может либо осуществляться непосредственно в одном подразделении (канцелярии, общем отделе, секретариате), либо быть рассредоточено по различным звеньям. В первом случае делопроизводство по форме организации работ является *централизованным*, во втором – *децентрализованным*. На практике преобладает смешанная форма, когда часть наиболее важных, общих для всей организации работ выполняется в одном месте, а остальная часть работ – во всех подразделениях и службах, в том числе в кадровой службе. В этом случае ответственность за делопроизводство в системе управления персоналом возлагается либо на секретаря, референта руководителя кадровой службы, либо назначается ответственное лицо из числа ее работников.

Требования к оформлению документов базируются на государственных стандартах унифицированных систем документации. Основными действующими **государственными стандартами** в области документов и делопроизводства являются:

- ГОСТ 16487-83 «Делопроизводство и архивное дело. Термины и определения»;

— ГОСТ 6.38-90 «Унифицированные системы документации. Система организационно-распорядительной документации. Требования к оформлению документов»;

— ГОСТ 6.10.1-88 «Унифицированные системы документации. Основные положения» и др.

В настоящее время документы составляются как в традиционном исполнении, так и в виде машиноориентированных и машиночитаемых документов, предназначенных для обработки части содержащейся в них информации средствами ВТ, ПК. Такие документы, оформленные по соответствующему ГОСТу, также имеют юридическую силу.

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

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

— первичной учетной (по учету труда и зарплаты);

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

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

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

Каждое подразделение службы управления персоналом разрабатывает, оформляет, исполняет ту документацию, которая соответствует его функциональному назначению. Так, отдел кадров в обязательном порядке ведет следующие кадровые документы:

— личные дела работников организации, включающие личный листок;

— анкету, автобиографию;

— копии документов об образовании, рекомендации и т.п.;

— личные карточки;

— трудовые книжки;

— пенсионные дела и т.д.

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

В подразделениях управления персоналом составляется и исполняется ряд документов в соответствии с вышеприведенной классификацией: проекты приказов по кадровым вопросам (о приеме на работу и увольнении, переводе, перемещении, о награждении и т.д.), план (отчет) по подготовке и повышению квалификации персонала, справки о состоянии трудовой дисциплины, данные по текучести кадров, график отпусков, предложения по

формированию резерва кадров на выдвижение, план по численности работников с Распределением по подразделениям и категориям, штатное расписание, таблицы учета рабочего времени работников, заявки на требуемое количество специалистов и рабочих, трудовые договоры (контракты), графики прохождения аттестации сотрудников, направления для трудоустройства специалистов и рабочих и т.д.

Большая часть документации носит внутренний для организации характер. Порядок работы с ней регулируется внутренними правилами и положениями. Особое внимание уделяется контролю за исполнением кадровых документов, который осуществляет либо руководитель системы управления персоналом, его секретарь, либо руководители кадровой службы.

8.3. Нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом

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

Нормативно-методическое обеспечение создает условия для эффективного процесса подготовки, принятия и реализации решений по вопросам управления персоналом. Оно состоит в организации разработки и применения методических документов, а также ведении нормативного хозяйства в системе управления персоналом.

Группировка нормативно-методических материалов, характеристика их содержания, примеры норм, нормативов, документов и наименования некоторых документов представлены в Приложении 1.

Ответственность за обеспечение системы управления персоналом нормативно-методическими документами несут соответствующие подразделения аппарата управления организации (отдел стандартизации, отдел организации управления, юридический отдел).

На основе типовых документов с учетом особенностей организации работники службы управления персоналом разрабатывают документы для внутреннего использования. Так, важными организационно-распорядительными документами являются **Правила внутреннего трудового распорядка**, которые включают следующие разделы:

- общие положения;
- порядок приема и увольнения рабочих и служащих;

- основные обязанности рабочих и служащих;
- основные обязанности администрации;
- рабочее время и его использование;
- поощрения за успехи в работе;
- ответственность за нарушения трудовой дисциплины.

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

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

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

Разработку этих документов осуществляют работники соответствующих звеньев системы управления персоналом.

Важнейшими внутренними организационно-регламентирующими документами являются положение о подразделении и должностная инструкция.

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

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

2. Задачи подразделения.

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

4. Функции подразделения.

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

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

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

Типовые положения о подразделениях, в том числе и по кадровой службе, содержатся в специальной литературе, но требуются их адаптация, уточнение применительно к каждой конкретной организации и подразделению.

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

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

Для правильного и в полном объеме составления должностной инструкции необходимо иметь описание должности (рабочего места – РМ), в рамках которой выполняются функции, зафиксированные в ней.

В зарубежной науке и практике управления персоналом уделяется большое внимание вопросам анализа и описания должности (рабочего места) работы/процесса (эти понятия принимаются в данном случае как аналогичные), так как на их основе составляется личностная спецификация (требования к работнику). И в целом они являются фундаментом для многих процедур по управлению персоналом – рекламы, собеседования, тестирования, отбора, оценки, найма, служебного продвижения и т.д.

Требования к должности (РМ) формулируются на основе анализа и описания должности (РМ) и процессов, выполняемых работником. Порядок описания должности (РМ) и составления личностной спецификации.

Шаг 1. Структура организации. Место каждой должности (РМ) в ней.

Шаг 2. Цели и задачи анализа должности (РМ). Направления использования информации о должности (РМ).

Шаг 3. Отбор типичных должностей (РМ) для анализа.

Шаг 4. Выбор метода анализа должности (РМ). Сбор необходимых данных.

Шаг 5. Анализ должности (РМ).

Шаг 6. Описание должности (РМ).

Шаг 7. Разработка должностной инструкции.

Шаг 8. Разработка личностной спецификации.

Анализ должности (РМ) – это определение наиболее существенных характеристик работы с помощью упорядочения и оценки информации, связанной с работником или работой. Информация может отражать

содержание работы, выраженное в терминах конкретных рабочих или управленческих функций и процедур, или она может состоять из характеристик работника (практических навыков, знаний, способностей, допустимых отклонений и т.д.), требуемых для компетентного выполнения работы на данной должности.

Основными методами анализа должности (РМ), которые по одиночке или в комбинации могут быть использованы для сбора информации, являются: наблюдение, собеседование, анкетирование.

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

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

Если возможно, задачи следует определять в конкретных параметрах, таких, как:

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

Описание должности (РМ) осуществляет работник службы управления персоналом – специалист-аналитик работы. Описания необходимо разрабатывать для должностей всех уровней управления, так как они являются основой составления должностной инструкции.

Приведенная Приложении 2 типовая структура должностной инструкции позволяет:

- сбалансировать основные функции, права и ответственность по каждой должности;
- обеспечить повышение эффективности управленческих работ за счет более совершенной технологии процесса управления путем рационализации порядка выполнения и взаимосвязи отдельных процедур и операций;
- устранить дублирование по отдельным функциям управления;
- упорядочить информационные потоки в организации.

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

Наиболее полные основные требования к работнику были предложены английским профессором Алеком Роджером еще в 1930 г. (см. таблица 2). В каждом конкретном случае их состав может изменяться.

Таблица 2 – Личностная спецификация

Должность	Требуемые качества		
	основные	желаемые	противопоказания
Перечень требований к работнику			
1. Физический облик			
2. Достижения (образование, квалификация, опыт)			
3. Интеллект (ум, смекалка)			
4. Специальные способности			
5. Интересы			
6. Черты характера			
7. Внешние условия (домашние условия, социально-бытовые условия)			

В таблице выделены три категории качеств.

1. Основные требуемые качества, т.е. такие, без наличия которых работа не может осуществляться на удовлетворительном уровне.

2. Желаемые качества: преимущество должно отдаваться кандидатам, обладающим ими, при условии наличия у них других главных качеств.

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

9. АУДИТ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА

Организационно-кадровый аудит позволяет решить важный вопрос, обладает ли организация достаточным человеческим ресурсом функционирования и изменения, способен ли персонал работать достаточно эффективно и в соответствии с выбранной стратегией. Для этого необходимо оценить фактический состав персонала, а также особенности самого персонала, наличие профессионально важных качеств и характеристик.

Оценка кадрового состава должна включать:

— оценку укомплектованности кадрового состава в целом и по уровням управления, в том числе оценку обеспеченности персоналом технологического процесса;

— оценку соответствия уровня подготовленности персонала требованиям деятельности;

— анализ структуры кадрового состава в соответствии с требованиями технологии и классификатором должностей;

— анализ структуры кадрового состава по социально-демографическим характеристикам;

— оценку текучести кадров.

Оценка кадрового потенциала предполагает.

1. Диагностику основной ориентации управленческого персонала – ориентация на задачу или отношения.

2. Распределение управленческих ролей. Для оценки кадрового потенциала важно понять, какие управленческие роли доминируют в организации, какие управленческие роли отсутствуют, какие роли представлены в высшем, среднем и низовом звеньях управления.

3. Умение проектировать. Современная организация не может эффективно функционировать в изменяющейся среде, если не будет обеспечена достаточным количеством проектировщиков, людей умеющих создавать технологии реализации деятельности и решения проблем в конкретных ситуациях.

4. Сверхнормативную активность – ориентация сотрудников организации на превышение задач, которые были перед ними поставлены, способность делать всегда немного больше, чем было приказано;

5. Инновационный потенциал. Способность сотрудников организации принимать нестандартные, нетрадиционные решения;

5. Способность к обучению. Ориентация на овладение новыми знаниями и умение быстро овладевать ими в процессе самой деятельности;

6. Ролевой репертуар в групповой работе.

10. ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА

А. Маршалл подчёркивал, что затраты на образование – это лучшее помещение капитала для семьи и для общества. Эффективность инвестиций в образование подтверждена многочисленными исследованиями и расчётами. Один из основателей теории человеческого капитала Т. Шульц (лауреат Нобелевской премии по экономике за 1979 г.) доказал, что в экономике США доход от человеческого капитала больше, чем от физического. Для разграничения понятий «подготовка», «переподготовка» и «повышение квалификации» приведем определения.

Профессиональная подготовка – ускоренное приобретение обучающимися навыков, необходимых для выполнения определенной работы, группы работ.

Переподготовка может быть связана как с приобретением новой профессии для работы по этой профессии, так и с для получением дополнительных знаний, умений и навыков по образовательным программам, предусматривающим изучение отдельных дисциплин, разделов науки, техники и технологии, необходимых для выполнения нового вида

профессиональной деятельности, а также получение новой квалификации в рамках имеющегося направления подготовки (специальности).

Повышение квалификации – обновление знаний, умений и навыков для роста профессионального мастерства, повышения конкурентоспособности по имеющейся профессии, а также изучение новой техники, технологии и других вопросов по профилю профессиональной деятельности и освоение новых способов решения профессиональных задач.

Подготовка, переподготовка и повышение квалификации охватываются понятием (дополнительного) профессионального обучения. С точки зрения организации подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников службой персонала, эти мероприятия могут проводиться как за пределами организации (по договору с образовательным учреждением), так и в организации (в образовательных подразделениях или у соответствующего специалиста).

Профессиональное обучение может быть курсовым (групповым) или индивидуальным. Профессиональное обучение в зависимости от его вида и формы включает в себя теоретический курс, производственное обучение (производственную практику) и при необходимости стажировку. Кроме того, выделяют обучение с отрывом и без отрыва от работы.

Цели обучения с точки зрения работодателя:

- организация и формирование персонала управления;
- овладение умением определять, понимать и решать проблемы;
- воспроизводство персонала;
- интеграция персонала;
- гибкое формирование персонала;
- адаптация;
- внедрение нововведений.

С точки зрения наемного работника.

- поддержание на соответствующем уровне и повышение профессиональной квалификации;
- приобретение профессиональных знаний вне сферы профессиональной деятельности;
- приобретение профессиональных знаний о поставщиках и потребителях продукции, банках и других организациях, влияющих на работу фирмы;
- развитие способностей в области планирования и организации производства.

Мотивацией непрерывного обучения в американских компаниях является связь между результатами производственной деятельности каждого работника и предоставлением ему возможности для обучения: ценность сотрудника фирмы определяет количество средств, выделяемых для повышения его квалификации.

Оценка потребности в обучении. Планирование программ подготовки – составная часть общего планирования трудовых ресурсов наряду с расчетом потребности в персонале, составлением планов набора, планированием карьеры.

11. ДЕЛОВАЯ ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА

Деловая оценка персонала - это целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала, требованиям должности или рабочего места.

На основании этого соответствия определяются следующие задачи:

- выбор места в организационной структуре и установление функциональной роли оцениваемого сотрудника;
 - разработка возможных путей совершенствования деловых или личностных качеств сотрудника;
 - определение степени соответствия заданным критериям оплаты труда;
- Деловая оценка может помочь в решении ряда дополнительных задач:
- установление обратной связи с сотрудником по профессиональным, организационным и иным вопросам;
 - удовлетворение потребности сотрудника в оценке собственного труда и других качественных характеристик.

Деловая оценка – важнейшая составляющая отбора персонала и его развития. Различают **два вида деловой оценки**.

- оценка кандидатов на вакантную должность;
- текущая оценка работников организации.

Главное действующее лицо в оценке персонала – это линейный руководитель, его мнение является определяющим при проведении оценки на вакантную должность.

При формировании текущей и периодической оценке:

- обобщаются мнения коллег и работников, взаимодействующих с сотрудником;
- обобщаются мнения подчиненных;
- оценки специалистов в области деловой оценки, а также сама оценка сотрудника.

В ряде случаев в состав комиссии включают руководителя более высокого уровня.

Центральным вопросом любой деловой оценки является установление её показателей.

Показатели могут условно разделяться на 3 группы:

- результативность труда;
- профессиональное поведение;
- личностные качества.

Результативность труда. В оценке результативности различают *мягкие и жесткие* показатели.

Жесткие показатели легко измеримы и охватываются информационные системы организации.

Мягкие показатели оценки определяются зависимостью субъективного мнения оценщика, и используется в подразделениях с ограниченной возможностью конкретного результата (в исследованиях).

Показатели профессионального поведения условно делятся на факторы или условия достижения результатов труда и показатели непосредственного профессионального поведения. Под факторами понимают способности или желания к выполнению работы, общих функций управления как по отношению к себе, так и по отношению к другим субъектам управления. Показатели непосредственного профессионального поведения охватывают такие стороны деятельности, как сотрудничество и коллективизм, самостоятельность в решении проблем, готовность к принятию дополнительной нагрузки или ответственности.

Личностные качества. Эта группа показателей связана с большими проблемами при их отборе, учете и формулировке, т.к. спектр личностных качеств широк, а их восприятие субъективно. Главная проблема кроется в отсутствии возможности непосредственного наблюдения свойств личности.

Важным вопросом для проведения профессиональной оценки является выбор способов, обеспечивающих большую объективность измерения конкретных показателей.

При оценке можно использовать несколько методов, которые определяют особенности выделения конкретных значения показателя.

1. Метод шкалирования, когда характеристики и значения на шкале для каждого сотрудника.

2. Метод упорядочивания рангов, когда несколько оценок приводятся в рангах ряда относительно первого показателя.

3. Метод альтернативных характеристик, когда один из сотрудников характеризуется с точки зрения наличия или отсутствия предложенного значения показателя.

Существует *еще метод без предварительного установления показателя оценки.* Этот метод устанавливает ход процесса, без предварительного определения признаков оценки.

В основе метода лежит изменение эффективности труда сотрудников и устанавливается вклад работника для достижения целей организации.

12. АТТЕСТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

Аттестация персонала – один из важнейших элементов кадровой работы, представляющий собой периодическое освидетельствование профессиональной пригодности и соответствия занимаемой должности

каждого работника определенной категории. Состав кадров, подлежащих аттестации, устанавливается в каждой отрасли деятельности согласно перечню должностей руководителей, специалистов и др. работников.

Аттестацию – регламентированную трудовым законодательством процедуру – необходимо отличать от оценки персонала (Оценка Персонала). Она представляет собой подведение итогов работы сотрудника по завершению срока действия его трудового контракта, оценка результатов его труда за весь период действия контракта, определение степени соответствия сотрудника установленным должностным требованиям (должностной инструкции), которые были положены в основу трудового договора. Проведение аттестационных мероприятий требует наличия официальных распорядительных документов по аттестации.

Оценка Персонала – система периодической проверки труда сотрудника за отчетный период (месяц, квартал, год), оценка соответствия его квалификации, навыков, отношения к своим обязанностям. На практике же понятия оценки персонала и аттестации часто перепутаны. Поэтому под аттестацией нередко понимается то, что относится к оценке персонала и наоборот.

Таблица 3 – Распределение функций по проведению аттестации

Линейные руководители	Кадровые службы
	Основываясь на корпоративной политике, разрабатывают общие принципы оценки персонала
Консультируют по выделению существенных параметров оценки	Разрабатывают нормативные и методические материалы
	Организуют аттестационные процедуры
	Обучают линейных менеджеров эффективной работе в рамках аттестационных процедур и собеседований
Участвуют в аттестационных процедурах в качестве экспертов, готовят индивидуальные оценочные материалы (анкеты, характеристики, рекомендации) для аттестуемых	
Участвуют в работе аттестационных комиссий	Контролируют реализацию аттестационных процедур
	Обрабатывают и анализируют данные
	Осуществляют хранение и использование кадровой информации (в частности, для формирования резерва и планирования карьеры)

Аттестация персонала – кадровые мероприятия, призванные оценить соответствие уровня труда, качеств и потенциала личности требованиям выполняемой деятельности. Главное назначение аттестации — не контроль

исполнения (хотя это тоже очень важно), а выявление резервов повышения уровня отдачи работника.

Функции по проведению аттестации распределяются между линейными руководителями (менеджерами) и менеджерами по персоналу (кадровыми службами) как представлено в таблице 3.

Таким образом, в проведении аттестации принимают участие не только сотрудники кадровых служб, но и линейные руководители. Так, в США непосредственный начальник должен не только хорошо знать своих непосредственных подчиненных, но и работников, занимающих в организационной структуре должности несколькими уровнями ниже. Руководитель одного-двух вышестоящих уровней рассматривает выставленные оценки с учетом проявленной реакции работника, перепроверяет и утверждает их. Если результаты труда и потенциал работника превосходят стандарты, требуется еще одно утверждение на более высоком уровне.

Эффективному сбору информации, особенно по оценке труда, может способствовать привлечение в качестве экспертов всех работников подразделения, в котором проходит аттестация, и работников, непосредственно взаимодействующих с данным подразделением.

Элементы аттестации. С учетом целей аттестации можно говорить о двух ее составных частях: оценке труда и оценке персонала.

Оценка труда направлена на сопоставление содержания, качества и объема фактического труда с планируемым результатом труда, который представлен в технологических картах, планах и программах работы предприятия. Оценка труда дает возможность оценить количество, качество и интенсивность труда.

При проведении аттестации руководителей имеет смысл не только давать оценку труда каждого из них, но и организовывать особые процедуры оценки труда руководимого им подразделения (целесообразно привлекать и использовать информацию от смежных подразделений организации, а также внешних партнеров и клиентов, с которыми это подразделение взаимодействует).

Оценка персонала позволяет изучить степень подготовленности работника к выполнению именно того вида деятельности, которым он занимается, а также выявить уровень его потенциальных возможностей для оценки перспектив роста.

Анализ практики управления показывает, что корпорации используют в большинстве случаев одновременно оба вида оценки деятельности работников, т. е. **оценку труда** и **оценку качеств**, влияющих на достижение результатов. Оценочная форма включает два соответствующих раздела, в каждом из которых от руководителя наряду с балльной оценкой обычно требуются развернутые обоснования. Аттестационные процедуры предусматривают индивидуальное обсуждение итогов оценки с подчиненным, который удостоверяет это подписью, а также может зафиксировать несогласие с вы-

водами начальника и особые обстоятельства, повлиявшие на результаты труда.

В большинстве корпораций оценка и аттестация организуются ежегодно, в отдельных компаниях (особенно если они применяют упрощенные процедуры оценки) – каждые полгода. Кроме того, проводятся неформальные собеседования и в промежутке между ежегодными формальными оценками обсуждаются результаты труда и обязательного текущего наблюдения за деятельностью подчиненных. Если процедуры оценки труда хорошо формализованы, целесообразно проводить оценочные мероприятия чаще, например, в конце каждой недели, месяца, квартала. Хотя эти мероприятия не являются аттестационными, но могут давать существенную информацию о динамике эффективности труда работников и подразделений в целом.

Особенно тщательно контроль осуществляется за вновь принятыми на работу и за получившими новое назначение. Например, в компании «Макдональдс» руководители и специалисты в обязательном порядке должны проходить аттестацию при каждом повышении (понижении) в должности, а также через шесть месяцев с момента найма, перевода на другую должность. В «Контрол дейта» неформальная оценка для вновь принятых проводится через три месяца, для переведенных с другой должности – через 30 дней, а формальная – через полгода работы.

Тщательный контроль за вхождением работника в должность призван ускорить этот процесс. Корпорация, приобретая дорогостоящий «человеческий ресурс» или пробуя применить его в новом качестве, рассчитывает получить быструю отдачу. Жесткий контроль и оценка сильных и слабых сторон деятельности работника позволяют оказать ему необходимую помощь, быстрее исправить недостатки. Одновременно проверяется правильность решения о назначении. В отношении рядовых исполнителей, управляющих низового звена, такой ответ, как предполагается, должен быть получен уже через несколько месяцев, в отношении руководителей среднего и высшего звеньев – не позднее года. Работника, не справляющегося с обязанностями, в короткий срок переводят на менее ответственную работу или увольняют.

Другая цель сокращения сроков формальной оценки в этот период состоит в навязывании работнику высоких стандартов трудовой деятельности. Администрации американских фирм опасаются полагаться в утверждении этих стандартов лишь на «групповые нормы» трудового поведения. Как известно, групповые взаимодействия и нормы в американских корпорациях не являются столь же сильными и обязательными, как в японской промышленности. Между тем, в первые месяцы социальной адаптации работника закладываются нормы поведения и основы его будущей деятельности. В дальнейшем привитые работнику стандарты трудовой деятельности стремятся закрепить и поддерживать, используя уже регулярную процедуру ежегодной оценки.

Этапы аттестации. Аттестация проводится в несколько этапов: подготовка, сама аттестация и подведение итогов.

Подготовка, осуществляемая кадровой службой, включает:

- разработку принципов и методики проведения аттестации;
- издание нормативных документов по подготовке и проведению аттестации (приказ, список аттестационной комиссии, методика проведения аттестации, план проведения аттестации, программа подготовки руководителей, инструкция по хранению персональной информации);
- подготовку специальной программы по подготовке к проведению аттестационных мероприятий (при проведении аттестации в первый раз по новой методике);
- подготовку материалов аттестации (бланки, формы и т.д.).

Проведение аттестации:

- аттестуемые и руководители самостоятельно (по разработанной кадровой службой структуре) готовят отчеты;
- аттестуемые и не только руководители, но и сотрудники и коллеги заполняют оценочные формы;
- анализируются результаты;
- проводятся заседания аттестационной комиссии.

Подведение итогов аттестации:

- анализ кадровой информации, ввод и организация использования персональной информации;
- подготовка рекомендаций по работе с персоналом;
- утверждение результатов аттестации.

Анализ результатов аттестации.

Оценка труда:

- выявление работников, не удовлетворяющих стандартам труда;
- выявление работников, удовлетворяющих стандартам труда;
- выявление работников, существенно превышающих стандарты труда.

Оценка персонала:

- диагностика уровня развития профессионально важных качеств;
- сопоставление индивидуальных результатов со стандартными требованиями работы (по уровням и специфике должностей);
- выявление сотрудников с отклоняющимися от стандартов качествами;
- оценка перспектив эффективной деятельности;
- оценка роста;
- ротации.

Сведение и обработка данных, как правило, проводятся по окончании аттестации. Для подведения обобщенных итогов:

- составляются сравнительные таблицы эффективности работников;
- выделяются группы риска (неэффективно работающих или работников с неоптимальным уровнем развития профессионально важных качеств);

— выделяются группы роста (работников, ориентированных и способных к развитию и профессиональному проведению);

— готовятся рекомендации по использованию данных аттестации.

Проведение собеседований по результатам аттестации. Кроме обратной связи с аттестуемым, в ходе беседы проводятся уточнение данных и сбор дополнительной кадровой информации. Затем новые и уточненные данные вводятся в обобщенные формы и анализируются.

Организация хранения данных. Чтобы кадровой информацией можно было воспользоваться при принятии кадровых и иных решений, необходимо правильно организовать хранение информации по результатам аттестации. Следует разработать особую форму ввода и хранения информации (по персоналиям, отделам, уровням иерархии, направлениям деятельности подразделений). Необходимо также иметь возможность поиска информации и по этим параметрам, и по параметрам качества и количества труда.

Основные психологические правила аттестации (оценки).

1. Обязательное сообщение результатов работнику.

2. Оценку нельзя соединять с критикой.

3. Нельзя говорить сотруднику одновременно о результатах аттестации и об оплате труда.

4. В обязательном порядке нужно объяснить сотрудникам, что аттестация кадров – это не карательный инструмент для увольнения неугодных или «неправильных» специалистов; она призвана помочь не только работодателям, но и самим сотрудникам найти слабые места в своей профессиональной подготовке и устранить их.

По результатам аттестации строится индивидуальный план развития каждого специалиста, предусматривающий повышение его квалификации (семинары, тренинги, стажировки, консультации) и его карьерный рост.

Негативные стороны аттестации (оценки) персонала – частые (ежегодные или чаще) аттестации демотивируют персонал, направляя усилия сотрудников исключительно на выполнение установленных нормативов. В результате игнорируется все то, за что «оценки» не ставят. Для работника на первый план выходит не успех организации в целом, а личный результат. В коллективе возникает излишне высокий уровень конкуренции между сотрудниками и регулярно вспыхивают межличностные конфликты.

Существует несколько типов аттестации (оценки):

— на основе объективных критериев (оценка конечных результатов работы);

— на основе субъективных оценок непосредственных руководителей;

— методика «360 градусов» – круговая субъективная оценка персонала

— оценка 360 градусов, когда сотрудник оценивается своим руководителем, коллегами, подчиненными и клиентами.

В зависимости от используемой информационной базы можно выделить несколько типов аттестации кадров:

- по минимально необходимой информации (биографические данные, производственная характеристика);
- с использованием частичной дополнительной информации (данных экспертной оценки);
- с использованием максимально полной дополнительной информации (данных экспертной оценки и индивидуально-психологической характеристики, составленной по материалам психологического обследования).

13. УПРАВЛЕНИЕ КАДРОВЫМ РЕЗЕРВОМ

Наличие кадрового резерва позволяет заранее на плановой основе, по научно и практически обоснованной программе готовить кандидатов на вновь создаваемые и подлежащие замещению вакантные должности, эффективно организовать обучение и стажировку специалистов, включенных в резерв, рационально их использовать на различных направлениях и уровнях в системе управления.

Работа по формированию резерва складывается из следующих этапов.

1. Составление прогноза предполагаемых изменений в составе руководящих кадров.
2. Оценка деловых и личностных качеств кандидатов в резерв на выдвижение.
3. Определение кандидатов в резерв.
4. Принятие решения о включении в резерв.
5. Согласование списка кандидатов, включенных в резерв, с вышестоящими организациями.

Работа по подготовке резерва кадров носит целенаправленный, системный и плановый характер. Организация этой работы направлена на обеспечение качественной и интенсивной подготовки каждого специалиста к самостоятельной деятельности на новом, более высоком уровне.

Планирование кадрового резерва имеет целью спрогнозировать персональные продвижения, их последовательность и сопутствующие им мероприятия. Оно требует проработки всей цепочки продвижений, перемещений, увольнений конкретных сотрудников.

План работы с резервом руководящих кадров организации включает следующие разделы: определение потребности в руководящих кадрах; подбор и изучение руководящих кадров; комплектование резерва, рассмотрение, согласование и утверждение резерва; работа с резервом руководящих кадров; контроль за подготовкой резерва руководящих кадров; определение готовности резерва руководящих кадров для назначения на должности.

В организациях сложился определенный порядок отбора и зачисления в группу резерва кадров:

— отбор кандидатов должен проводиться на конкурсной основе среди специалистов в возрасте до 35 лет, положительно зарекомендовавших себя на практической работе и имеющих высшее образование;

— решение о включении работников в группы резерва принимает специальная комиссия и утверждает приказом по организации;

— для каждого работника (стажера) утверждается руководитель стажировки (основной) и руководитель каждого этапа стажировки, которые составляют индивидуальный план стажировки на каждом этапе;

— руководители стажеров, включенных в группу резерва кадров, получают материальное вознаграждение за успешное прохождение стажером этапов системы служебно-профессионального продвижения;

— стажеру устанавливается должностной оклад, соответствующий занимаемой им новой должности, но выше предыдущего оклада, причем на него распространяются все виды материального поощрения, предусмотренные для данной должности.

14. НАЕМ, ОТБОР И ПРИЕМ ПЕРСОНАЛА

14.1 Источники организации найма персонала

Управление наймом и учетом персонала.

Сущность найма на работу, внешние (состав) и внутренние источники найма. Кадровая политика организации и альтернатива найму работников. Маркетинг персонала – активное воздействие на рынок рабочей силы; этапы отбора кандидатов на вакантные рабочие места (должности).

Наем на работу – это ряд действий, направленных на привлечение кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией. С привлечения на работу начинается управление персоналом.

Источники организации найма персонала. Два источника найма: внутренний (из работников организации) и внешний (из людей, до этого никак не связанных с организацией). Преимущества и недостатки внутренних и внешних источников привлечения персонала.

Источники найма на работу: люди, случайно зашедшие в поисках работы; объявления в газетах; средние школы; колледжи; лицеи; техникумы; профессионально-технические училища, высшие учебные заведения; службы по трудоустройству; частные агентства по найму; объявления по радио, телевидению, в Интернете; профсоюзы.

Опыт США и других стран в решении вопросов найма и отбора персонала. Особенности источников найма по привлечению определенных категорий персонала.

Альтернативы найму новых работников. Использование временных работников, преимущества и недостатки привлечения временных работников. Лизинг персонала, специальные кадровые агентства.

Подготовка вопросов к собеседованию с претендентами.

Оценка качества набранных работников.

14.2 Требования к кандидатам на замещение вакантной должности

Повышение эффективности и надежности отбора – последовательное проведение проверки деловых и личностных качеств кандидата, основанной на взаимодополняющих методах их выявления и источниках информации. Поэтапный отбор кандидатур, отсеивание кандидатов, несоответствующих предъявляемым требованиям.

Возможности применения объективной оценки фактических знаний и степени владения кандидатом необходимыми производственными навыками. Сложная многоступенчатая система проведения отбора человеческих ресурсов.

Распространенные методы собеседований, услуги специализированных оценочных центров.

Этапы замещения вакантной должности специалиста или руководителя.

Участие линейных руководителей и функциональных служб в проведении отбора.

Функции, задачи, должностные обязанности и права в определении требований к кандидатам на конкретную должность, выбор по соответствию качеств претендентов требованиям.

Отличие «философии отбора персонала» в американских фирмах от философии современной японской системы управления.

Четыре принципиальные схемы замещения должностей: замещение опытными руководителями и специалистами, подбираемыми вне организации; замещение молодыми специалистами, выпускниками вузов; продвижение на вышестоящую должность «изнутри», имеющее целью заполнение образовавшейся вакансии, а также сочетание продвижения с ротацией в рамках подготовки «резерва руководителей».

Отбор кандидатов на вакантную должность руководителя или специалиста управления из числа претендентов на эту должность с помощью оценки деловых качеств кандидатов. Специальные методики, учета системы деловых и личностных характеристик претендентов.

Специальные методы в отборе кандидатов на вакантную должность менеджера по управлению персоналом.

Функции менеджеров по отбору кадров. Методы оценки и отбора персонала: анализ анкетных данных, психологическое тестирование, оценочные деловые игры, квалификационное тестирование, проверка отзывов и бесе-

дование. Важнейшие личностные характеристики: интеллект, эрудиция (общая, экономическая и правовая), профессиональные знания и навыки, организаторские способности и навыки, коммуникативные способности и навыки, личностные способности (психологический портрет), здоровье и работоспособность, внешний вид и манеры, мотивация (готовность и заинтересованность выполнять предлагаемую работу в данной организации) работника.

«Эталонные» уровни требований к кандидатам.

14.3 Организация процесса отбора претендентов на вакантную должность

Процесс отбора кандидатов: предварительная отборочная беседа, заполнение бланка заявления и анкеты, беседа по найму, тестирование, проверка рекомендаций и послужного списка, оценка состояния здоровья, принятие решения о приеме. Анализ анкетных данных и правила собеседования. Особенности содержания резюме и заполнения анкеты по приему на работу для выпускников специальных учебных заведений.

Предварительная отборочная беседа. Заполнение бланка заявления и анкеты претендента на должность.

Информация по анализу анкетных данных в сочетании с другими методами отбора:

— соответствие образования заявителя минимальным квалификационным требованиям;

— соответствие практического опыта характеру должности;

— наличие ограничений иного рода на выполнение должностных обязанностей;

— готовность к принятию дополнительных нагрузок (сверхурочно, в командировках);

— круг лиц, которые могут рекомендовать работника, помочь в наведении справок и получении дополнительной информации.

Специальные виды анкет. Задачи анкетирования. Конкретная форма и степень детализации анкеты, компоновка и графическое оформление анкет.

Беседа по найму. Виды бесед по найму: проводимые по схеме; слабоформализованные; выполняемые не по схеме. Ошибки, уменьшающие результативность проводимых бесед. Рекомендации при проведении бесед.

Тестирование. Разработка тестов на предмет оценки наличия способностей и склада ума, необходимых для эффективного выполнения заданий на предлагаемом месте.

Проверка рекомендаций и послужного списка.

Медицинский осмотр.

Принятие предложения о приеме. Прием на работу – подписание двумя сторонами трудового договора.

15 ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ОРИЕНТАЦИЯ

Профессиональная ориентация – это комплекс взаимосвязанных экономических, социальных, медицинских, психологических и педагогических мероприятий, направленных на формирование профессионального призвания, выявление способностей, интересов, пригодности и других факторов, влияющих на выбор профессии или на смену рода деятельности

Профессиональная ориентация и адаптация выступают важным составным элементом системы подготовки кадров и являются регулятором связи между системой образования и производством.

Работа по профориентации имеет своей целью оказание помощи:

- молодым людям (в основном учащимся общеобразовательных школ);
- людям, ищущим работу, в выборе профессии, специальности, места работы или учебы с учетом склонностей и интересов людей, их психофизиологических особенностей, а также с учетом складывающейся конъюнктуры на рынке труда.

Основными формами профориентационной работы являются:

- профессиональное просвещение, воспитание осознанной потребности в труде;
- профессиональная информация;
- профессиональная консультация;
- профессиональный отбор.

Профориентационная работа направлена еще на одно условие успешности будущей трудовой адаптации работников -это престиж и привлекательность профессий и специальностей в обществе, в различных социальных группах, для отдельного человека.

16. АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

Адаптация – это взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда.

Различают два направления адаптации.

1. Первичная – приспособление молодых сотрудников без опыта работы.
2. Вторичная – приспособление работников с опытом работы.

Типы адаптаций.

Адаптация социально-психологическая – это взаимодействие личности и социальной среды, которое приводит к оптимальному соотношению целей и ценностей личности и группы. Она предполагает активную позицию личности, осознание своего социального статуса и связанного с ним ролевого

поведения как формы реализации индивидуальных возможностей личности в процессе решения ею общегрупповых задач.

Адаптация персонала психофизиологическая. Приспособление работника к условиям труда, режимам труда и отдыха на рабочем месте.

Адаптация социально-организационная – приспособление к среде, включающее административно-правовые, социально-экономические, управленческие рекреационно-творческие аспекты.

Цели адаптации.

1. Уменьшение стартовых издержек, так как пока новый работник плохо знает свое рабочее место, он работает менее эффективно и требует дополнительных затрат.

2. Снижение озабоченности и неопределенности у новых работников.

3. Сокращение текучести рабочей силы, так как если новички чувствуют себя неуютно на новой работе и ненужными, то они могут отреагировать на это увольнением.

4. Экономия времени руководителя и сотрудников, так как проводимая по программе работа помогает экономить время каждого из них.

5. Развитие позитивного отношения к работе, удовлетворенности работой. Технология процесса управления адаптацией может быть представлена в следующих видах:

— организация семинаров, курсов и т.д. по различным аспектам адаптации;

— проведение индивидуальных бесед руководителя организации с новыми сотрудниками;

— интенсивные, краткосрочные курсы для руководителей, впервые вступающих в должность;

— проведение организационно-подготовительной работы при внедрении новшеств;

— специальные курсы подготовки наставников;

— использование метода постепенного усложнения заданий, выполняемых сотрудником;

— выполнение разовых общественных поручений новыми работниками и подготовка замены при их ротации.

Об уровне и длительности адаптации целесообразно проводить сбор и обработку информации в рамках текущей деловой оценки.

17. МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА

Мотивация – это внутренний процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов.

Стимулирование является ориентацией на фактическую структуру ценностных ориентации и интересов работника, на более полную реализацию имеющегося трудового потенциала.

Процессы мотивации и стимулирования могут не только совпадать, взаимоусиливаться, но и противостоять друг другу.

Мотивация и стимулирование как методы управления трудом противоположны по направленности:

— первая направлена на изменение существующего положения;

— второе – на его закрепление, но при этом они взаимно дополняют друг друга.

Виды мотивов к труду:

– мотив социальности (потребность быть в коллективе);

– мотив самоутверждения;

– мотив самостоятельности;

– мотив надежности;

– мотив приобретения нового (знаний, вещей и д.т.);

– мотив справедливости;

– мотив состязательности.

Три типа мотивации:

I тип – работники, ориентированные преимущественно на содержательность и общественную значимость труда;

II тип – работники, преимущественно ориентированные на оплату труда и статусные ценности;

III тип – работники, у которых значимость разных ценностей сбалансирована.

Основные средства воздействия на мотивацию:

– организация работ;

– материальное стимулирование;

– моральное стимулирование;

– индивидуальный подход к работнику;

– постановка целей;

– оценка и контроль;

– информирование;

– организационная культура;

– практика управления;

– меры дисциплинарного воздействия;

– обращение к наиболее значимым для работника ценностям;

– убеждение.

Стимулирование – это совокупность требований и соответствующая им система поощрений и наказаний.

Различают моральное, организационное и ряд других видов стимулирования.

На трудовую мотивацию влияют различные стимулы:

- система экономических нормативов и льгот;
- уровень заработной платы и справедливость распределения доходов;
- условия и содержательность труда;
- отношения в семье, коллективе, признание со стороны окружающих и карьерные соображения;
- творческий порыв и интересная работа;
- желание самоутвердиться и постоянный риск;
- жесткие внешние команды и внутренняя культура и т.п.

Заработная плата – часть фонда индивидуального потребления материальных благ и услуг, поступающая работникам в соответствии с количеством, качеством и результативностью труда (вкладам в результаты труда коллектива). Заработная плата представляет собой сумму денежных выплат и стоимость натуральной оплаты за работу, выполненную по трудовому договору (контракту). Заработная плата представляет собой цену рабочей силы на рынке труда с учетом складывающегося соотношения между спросом и предложением рабочей силы. Стоимостным выражением заработной платы является цена предметов потребления (продовольственных и непродовольственных товаров), услуг, налогов и др. платежей, обеспечивающих воспроизводство рабочей силы, удовлетворение физических и духовных потребностей как самого работника, так и членов его семьи.

18. КОНФЛИКТ

Конфликт (лат. столкновение) – столкновение сторон, мнений, сил, перерастание конфликтной ситуации в открытое столкновение; борьба за ценности и претензии на определенный статус, власть, ресурсы, в которой целями являются нейтрализация, нанесение ущерба или уничтожение соперника.

Признаки конфликта включают:

- наличие ситуации, воспринимаемой участниками как конфликтной;
- неделимость объекта конфликта, т.е. предмет не может быть поделен справедливо между участниками конфликтного взаимодействия;
- желание участников продолжить конфликтное взаимодействие для достижения своих целей, а не выход из создавшейся ситуации.

Основными составляющими конфликта являются: субъекты конфликта (участники конфликтного взаимодействия), объект конфликта (то, что вызывает противодействие у участников конфликта), инцидент, причины конфликта (почему происходит столкновение интересов); методы регулирования конфликта и диагностики конфликта.

Виды конфликтов – варианты конфликтного взаимодействия в зависимости от ряда факторов. Возникновение конфликтов неразрывно связано с различными сторонами деятельности человека, в связи с чем количество и

разнообразие их достаточно велико. Для того чтобы легче ориентироваться во множестве конфликтов и иметь возможность выбора адекватного метода воздействия, диагностики и управления ими, существуют классификации конфликтов:

- по способам их разрешения (антагонистические, компромиссные); по природе возникновения (соц. организационные, эмоциональные); по направленности воздействия (вертикальные, горизонтальные); по степени выраженности (открытые, скрытые, потенциальные);

- по количеству участников, задействованных в конфликте (внутриличностные, межличностные, межгрупповые).

Управление конфликтами – целенаправленное воздействие по устранению (минимизации) причин, породивших конфликт, и/или на коррекцию поведения участников конфликта.

Методы управления конфликтами укрупненно можно представить в виде нескольких следующих групп, каждая из которых имеет свою область применения:

- внутриличностные, т.е. методы воздействия на отдельную личность;
- структурные, т.е. методы по устранению организационных конфликтов;
- межличностные методы или стили поведения в конфликте; переговоры.

Внутриличностные методы заключаются в умении правильно организовать свое собственное поведение, высказать свою точку зрения, не вызывая защитной реакции со стороны др. человека.

Структурные методы связаны преимущественно с изменениями в структуре организаций, перераспределением полномочий, новациями в организации труда, принятой системе стимулирования и т.д. К таким структурным методам управления конфликтами относятся: разъяснение требований к работе, координационные и интеграционные механизмы, разработка общеорганизационных целей, рациональных система вознаграждения.

Межличностные методы управления конфликтами используются при возникновении конфликтной ситуации и необходимости выбрать личностью форму, стиль своего дальнейшего поведения. В начале развертывания самого конфликта его участники определяют, как им вести себя дальше с тем, чтобы это в наименьшей степени отразилось на их интересах. Американские специалисты К. Томас и Р. Киллен выделяют пять основных стилей поведения в конфликтной ситуации:

- уступчивость;
- уклонение;
- противоборство;
- сотрудничество;
- компромисс.

19. ПЛАНИРОВАНИЕ КАРЬЕРЫ

Карьера – это результат осознанной позиции и поведения человека в области трудовой деятельности, связанный с должностным или профессиональным ростом.

Карьеру – траекторию своего движения – человек строит сам, сообразуясь с особенностями внутри- и внеорганизационной реальности и главное – со своими собственными целями, желаниями и установками.

Профессиональная карьера может идти по линии *специализации* (углубление в одной, выбранной в начале профессионального пути, линии движения) или *транспрофессионализации* (овладение другими областями человеческого опыта, связанное, скорее, с расширением инструментария и областей деятельности).

Карьера связана с траекторией движения человека в организации. Она может идти по линии:

- вертикальной карьеры – должностной рост;
- горизонтальной карьеры – продвижение внутри организации, например работы в разных подразделениях одного уровня иерархии;
- центростремительной карьеры – продвижение к ядру организации, центру управления, все более глубокое включение в процессы принятия решений.

В соответствии с фазами развития профессионала различают.

1. Оптант (фаза оптации). Человек озабочен вопросами выбора или вынужденной перемены профессии и делает этот выбор.

2. Адепт (фаза адепта). Это человек, уже вставший на путь приверженности профессии и осваивающий ее.

3. Адаптант (фаза адаптации, привыкания молодого специалиста к работе).

4. Интернал (фаза интернала). Опытный работник, который любит свое дело и может вполне самостоятельно, все более надежно и успешно справляться с основными профессиональными функциями, что признают товарищи по работе, по профессии.

5. Мастер (продолжающаяся фаза мастерства). Работник может решать и простые, и самые трудные профессиональные задачи, которые, быть может, не всем коллегам по плечу.

6. Авторитет (фаза авторитета, как и фаза мастерства, суммируется также с последующей). Мастер своего дела, уже хорошо известный в профессиональном кругу или даже за его пределами (в отрасли, в стране).

7. Наставник (фаза наставничества). Авторитетный мастер своего дела, в любой профессии «обрастает» единомышленниками, перенимателями опыта, учениками.

Планирование карьеры – одно из направлений кадровой работы в организации, ориентированное на определение стратегии и этапов развития и продвижения специалистов

Перечень профессиональных и должностных позиций в организации (и вне ее), фиксирующий оптимальное развитие профессионала для занятия им определенной позиции в организации, представляет собой карьерограмму, формализованное представление о том, какой путь должен пройти специалист для того, чтобы получить необходимые знания и овладеть нужными навыками для эффективной работы на конкретном месте. Среди объективных условий карьеры:

- высшая точка карьеры;
- длина карьеры;
- показатель уровня позиции;
- показатель потенциальной мобильности.

В зависимости от объективных условий внутриорганизационная карьера может быть перспективной или тупиковой – у сотрудника может быть либо длинная карьерная линия, либо очень короткая.

20 СИСТЕМА ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО СЛУЖЕБНОГО ПРОДВИЖЕНИЯ

Под служебным профессиональным продвижением понимается, предлагаемая организацией, последовательность различных ступеней (должностей, рабочих мест, положения в коллективе), которые работник может пройти.

Под карьерой понимается фактическая последовательность занимаемых ступеней. Система предусматривает пять основных этапов подготовки линейных руководителей:

- работа со студентами старших курсов ВУЗов;
- работа с молодыми специалистами;
- работа с линейными руководителями нижнего уровня (группа А);
- работа с линейными руководителями среднего уровня (группа В);
- работа с линейными руководителями высшего уровня (группа С).

Отбор на выдвижение и замещение вакантных должностей высшего звена осуществляется на конкурентной основе. Этим занимаются руководители высшего звена и специалисты соответствующих подразделений.

При оценке и отборе кандидатов используются специальные методики, учитывающие систему деловых и личностных характеристик, охватывающих следующие группы качеств:

- общетсвенно-гражданская зрелость;
- отношение к труду;
- уровень знаний;
- организационные способности;

- способность к руководству системой управления персоналом;
- способность поддерживать передовые идеи и морально-этические черты характера.

21. ВЫСВОБОЖДЕНИЕ ПЕРСОНАЛА

Высвобождение персонала – объективный процесс, который означает уменьшение (сокращение) персонала, излишнего с количественной, качественной, временной или территориальной точек зрения.

При систематически правильном и последовательном планировании персонала, а также расходов по содержанию персонала штатный состав должен соответствовать нуждам организации и быть приспособленным к будущему развитию.

В системе рыночной экономики организации должны гибко реагировать на особенности и изменения рынка. В результате самое добросовестное планирование расходов и штатов может оказаться ненужным, если политические изменения в мире оказывают влияние на ситуацию на рынке, если колебания конъюнктуры затрагивают организацию или если опасения структурных изменений становятся структурными кризисами.

Поскольку расходы по содержанию персонала в высокоиндустриальных странах занимают основное место в предпринимательских расходах, плохое экономическое положение очень быстро ставит вопрос о численности штатов.

Различают два основных вида высвобождения персонала: внутреннее и внешнее.

Поскольку внешне сокращение штатов характеризуется, как правило, непреодолимыми или труднопреодолимыми противоречиями интересов, то редко удается избежать возникновения конфликтов хотя бы для одной из сторон. Эту ситуацию при планировании и проведении политики сокращения штатов можно смягчить ориентированием на достижение компромисса путем использования альтернативных сокращению штатов мер (см. таблица 4).

Сокращение штатов, допускающее компромиссное решение, должно сопровождаться использованием структурных элементов в зависимости от ситуации.

Стратегическое планирование штатов поможет в значительной степени избежать сокращения штатов, например в результате проведения соответствующей политики привлечения рабочей силы и подготовки квалифицированных кадров, ориентире ванной на рынок. Если это не удастся, то стратегическим планированием предусматривается проведение компенсационных мероприятий в соответствии с резервом времени, например стимулирование увольнения по собственному желанию, с тем чтобы избежать проведения более жестких мер по сокращению штатов.

**Таблица 4 - Оценка важнейших альтернатив
при проведении сокращения штатов**

Альтернатива сокращения штатов	Отношение к рабочему месту	Законность	Недопущение расходов, связанных с сокращением штатов	Недопущение сопряженных расходов	Социальная эффективность
Сокращение рабочего времени	необходимо индивидуальное решение	зависит от согласия работника	-	возможно (например, затруднительная координация)	зависит от индивидуального фактора предпочтения
Перевод на другое место работы	реально	зависит от согласия работника	необходима переквалификация	расходы на подготовку квалифицированных кадров	проблема адаптации на новом рабочем месте
Увольнение	реально	проблематично; закон, запрещающий необоснованное увольнение	высокие расходы (судебный разбор трудовых конфликтов, компенсация)	психологический климат на предприятии, имидж	утрата всех преимуществ, связанных с потерей рабочего места
Прекращение принятия на работу	в любом случае непредвиденно	беспроблемно	-	при недостаточном количестве рабочих мест	никаких отрицательных последствий для работника своего предприятия
Досрочный выход на пенсию	необходимо индивидуальное решение	возможно при соответствующей компенсации	компенсация, единовременная материальная помощь	при досрочной потере опытных работников	в соответствии с желаниями тех, кого это касается

Управление процессом высвобождения персонала – целенаправленное воздействие на комплекс мероприятий по соблюдению правовых норм и организационно-психологической поддержке со стороны администрации при увольнении сотрудников; предусматривает определение целей процесса, планирование и реализацию форм и методов работы с увольняющимися сотрудниками.

1. Сокращение числа занятых. Высвобождение персонала – увольнение или отстранение от работы на длительный срок одного или большого числа работников по причине экономического, структурного или технологического характера с целью уменьшения количества занятых, либо изменения их профессионально-квалификационного состава.

Высвобождение персонала – комплекс мероприятий по соблюдению правовых норм и организационно-психологической поддержке со стороны

администрации при увольнении сотрудников. Работа с увольняющимися сотрудниками базируется на разделении видов увольнений.

Увольнение – прекращение трудового договора между администрацией-работодателем и сотрудником.

Планирование работы с увольняющимися сотрудниками базируется на несложной классификации видов увольнений. Критерием классификации в данном случае выступает степень добровольности ухода работника из организации. По этому критерию можно выделить три вида увольнений:

- увольнение по инициативе сотрудника (в отечественной терминологии – по собственному желанию);
- увольнение по инициативе работодателя (в отечественной терминологии – по инициативе администрации);
- выход на пенсию (проблемы, возникающие при высвобождении персонала, возникают из функций и целостной ориентации труда, которые складываются в индустриальном обществе).

2. *Замораживание найма новых работников.* Замораживание найма новых работников – метод уменьшения численности работников за счет естественной убыли персонала и ликвидации вакантных должностей.

3. *Планирование высвобождения персонала* – планирование работы с увольняющимися сотрудниками, базирующееся на классификации видов увольнений.

Программа работ при высвобождении персонала – комплексная программа мероприятий, проводимых при увольнении сотрудников по инициативе администрации или по истечении срока контракта. Основное внимание в программе уделяется:

- передаче сотруднику сообщения об увольнении;
- проведению консультативной работы по новой профессиональной ориентации.

4. *Метод открытого окна.* Метод открытого окна – метод значительного сокращения персонала, при котором работникам предоставляется право уйти на пенсию с более низким трудовым стажем.

5. *Программа работ при высвобождении персонала.* Программа работ при высвобождении персонала – комплексная программа мероприятий, проводимых при увольнении сотрудников по инициативе администрации или по истечении срока контракта. Основное внимание в программе уделяется

- передаче сотруднику сообщения об увольнении;
- проведению консультативной работы по новой профессиональной ориентации.

6. *Скользящее пенсионирование.* Скользящее пенсионирование – в западных фирмах – мероприятия администрации, направленные на последовательный переход от полноценной трудовой деятельности к окончательному уходу на пенсию. Система мероприятий скользящего пенсионирования

предусматривает постепенный переход к неполной занятости, изменения в оплате труда и установление порядка выплаты пенсионной страховки.

Следует особо подчеркнуть, что система «скользящего пенсионирования» отчасти продолжает свое действие по отношению к конкретному сотруднику даже после его ухода на пенсию. Время от времени бывший работник фирмы приглашается ею в качестве консультанта, эксперта для решения возникающих производственных проблем, для участия в различного рода совещаниях. Пенсионер может привлекаться своей фирмой в качестве инструктора для участия в процессе обучения персонала, наставничества, управления адаптацией новых сотрудников и т.п.

7. Массовое увольнение работников. Массовое высвобождение работников – особый случай высвобождения, основными критериями которого являются показатели численности увольняемых работников в связи с ликвидацией организации либо сокращением численности или штата работников за определенный календарный период.

8. Условное высвобождение работников. Условное высвобождение работников – экономия рабочей силы в результате совершенствования системы управления, совмещения профессий, роста производительности труда и производительности оборудования.

Условное высвобождение выражается расчетной величиной, производной от величины потенциальной экономии рабочего времени, получаемой в результате повышения производительности труда.

Формы работы администрации при выходе сотрудников на пенсию. Формы работы администрации при выходе сотрудников на пенсию - виды мероприятий администрации и службы управления персоналом, направленные на работу с сотрудниками предпенсионного и пенсионного возраста.

Ежегодно организации принимают выпускников школ для производственного профессионального обучения, которые, в зависимости от плана профессиональной подготовки, обучаются теории и практике в течение 2-3 или 3-5 лет. Тем самым в экономически хорошие времена за счет молодых кадров можно компенсировать около 1/3 естественной текучести.

В годы экономического спада существует возможность немедленного уменьшения численности персонала за счет того, что учеников не оставляют работать в организации.

Одновременно можно снизить или на 1 год приостановить прием выпускников школ для прохождения профессиональной подготовки в организации, чтобы сэкономить расходы и привести в соответствие количество профессионального обучения с ожидаемой через несколько лет потребностью в рабочей силе. Однако сокращение обучения не должно приводить к тому, что на карту будет поставлено будущее организации, ибо только со здоровой возрастной структурой организация может выстоять в предстоящие годы.

Сокращение численности персонала означает реакцию на недостаточную загрузку в организации. В эти периоды недопустима работа сверхурочно, если во всей организации занятость недостаточна. По соображениям солидарности, следовало бы заявить запрет на сверхурочную работу, а поступление более значительного количества работы в этих отделах покрыть за счет подключения на время сотрудников из других отделов.

Если количество работы вследствие экономических условий уменьшается, можно попытаться побудить отдельных сотрудников к тому, чтобы они уменьшили свое индивидуальное рабочее время. Женщины, которые должны совмещать профессиональную деятельность и семейные обязанности, особенно заинтересованы в неполном рабочем времени. Опыт показывает, что производительность, достигаемая сотрудником, работающим неполный рабочий день, в течение половины дня пропорционально выше, чем результаты работы сотрудника, занятого полный рабочий день.

Если в организации расширить систему неполного рабочего дня, то за счет этого можно добиться значительного эффекта, так как коэффициент использования кадров, работающих неполный день, дает более высокий эффект работоспособности. Неполное рабочее время предполагает, конечно, что сотрудник может жить со своим пониженным доходом. Поэтому, как правило, сотрудники, работающие неполный день, являются супругами, каждый из которых имеет заработок.

Для руководящих кадров работа в течение неполного дня, разумеется, возможна лишь в некоторых случаях, так как выполнение более высоких по качеству задач предполагает, что владелец рабочего места находится в распоряжении организации.

Отдельные сотрудники будут готовы на определенное время взять неоплаченный отпуск; также за счет этого могут быть сэкономлены расходы по содержанию персонала.

Наконец, в трудной экономической ситуации, по меньшей мере, временно при повышении заработной платы следует проявлять крайнюю сдержанность.

С точки зрения кадровой политики сокращение численности персонала желательно проводить мирным путем, по взаимному согласию. В минимальном числе случаев в результате беседы удастся побудить сотрудников отказаться от своего рабочего места без всяких ответных услуг. Потеря рабочего места, как правило, означает материальный или, по меньшей мере, нематериальный ущерб, который работополучатель хочет свести к минимуму. Поскольку сложные экономические ситуации в определенный момент чаще всего возникают не только в отдельной организации, а факторами, способствующими возникновению этих проблем, являются причины конъюнктурного характера, рестриктивная политика приема на работу будет иметься и на других фирмах по соседству, даже если они принадлежат к другим отраслям. Поэтому работополучатель временно будет вынужден идти в службу

занятости или согласиться на рабочее место, имеющееся на рынке рабочей силы, которое оплачивается хуже. Даже если удастся получить хорошо оплачиваемое новое место, то все еще остается риск смены рабочего места. Защита в аспекте трудового права у новичков, поступивших на фирму, меньше, чем после работы на протяжении нескольких десятков лет, и на новом рабочем месте сотрудник вначале должен снова проявить себя в новом качестве и доказать, что он «вписывается» в коллектив.

Поэтому причиной добровольного отказа от рабочего места по экономическим причинам может быть только предложение денежной компенсации. Денежные компенсации особенно привлекательны в аспекте налогового права. Сумма, соответствующая примерно 7-10 месячным зарплатам квалифицированного рабочего, в зависимости от возраста и стажа работы, согласно, например, немецкому праву может освобождаться от налогообложения. Сумма денежной компенсации, превышающая вышеуказанную, подлежит налогообложению только половиной налоговой ставки.

22 ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ТРУДА СПЕЦИАЛИСТОВ И РУКОВОДИТЕЛЕЙ В УПРАВЛЕНИИ.

К критериям показателя оценки работников относятся:

- качество выполняемой работы;
- ее количество;
- ценностная оценка результатов.

Так как для оценки требуется большое количество критериев, то при их выборе следует учитывать то, что используется для оценки результатов решения задач. Существует три категории критериев:

- руководители;
- специалисты;
- служащие.

В связи с разделением управленческого труда, результат труда руководителя выражается через итоги производственно-хозяйственной деятельности и через социально-экономические условия труда.

Результат труда специалистов определяется исходя из объема качества и своевременности выполнения закрепленных за ним должностных обязательств. На практике, при оценке результативности труда руководителей и специалистов, наряду с количественными прямыми показателями, используются косвенные факторы, характеризующие достижения результатов труда.

К ним относятся:

- оперативность труда;
- напряженность, интенсивность труда;
- сложность и качество продукта.

Перечень критериев оценки результативности труда менеджера по персоналу:

- количество вакантных мест;
- количество претендентов на вакантные места;
- коэффициент текучести персонала.

В отличие от прямых, косвенные оценки характеризуют деятельность работников по критериям, соответствующим идеальному работнику. Для оценки факторов результативности используются следующие методы:

- управление по целям;
- метод шкалы графического рейтинга;
- метод анкет и уравнильных анкет;
- метод шкалы наблюдения за поведением.

Оценка деятельности подразделений управления персоналом – это систематический, четко организованный процесс, направленный на соизмерение затрат и результатов, а также соотношение этих результатов с итогами деятельности других организаций.

Количественная оценка эффективности деятельности предполагает определение издержек, необходимых для организации кадровой политики организации. Это расходы на содержание персонала, его пополнение и обучение.

Расходы делятся на основные и дополнительные. К основным относятся:

- заработная плата;
- оклады штатных сотрудников;
- выплаты совместителям.

К дополнительным относятся:

- расходы на основании тарифов и законодательства;
- социальное страхование;
- премирование, оплата больничных, отпусков;
- техника безопасности, организация производства.

Социальные расходы: транспортные и медицинские услуги, повышение квалификации. Здесь определяются средние расходы на обучение одного работника и средние издержки

ВОПРОСЫ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

1. Задачи и функции менеджера по управлению человеческими ресурсами.
2. Концепция управления персоналом.
3. Принципы управления персоналом.
4. Методы управления человеческими ресурсами.
5. Цели и функции системы управления персоналом.
6. Кадровая политика организации.
7. Организационная структура системы управления персоналом.
8. Обеспечение системы управления персоналом.
9. Кадровое обеспечение системы управления персоналом.
10. Делопроизводственное обеспечение.
11. Нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом.
12. Аудит кадрового потенциала.
13. Обучение персонала.
14. Деловая оценка персонала.
15. Аттестация персонала.
16. Управление кадровым резервом.
17. Наем, отбор и прием персонала.
18. Источники организации найма персонала. Управление наймом и учетом персонала.
19. Требования к кандидатам на замещение вакантной должности.
20. Организация процесса отбора претендентов на вакантную должность.
21. Профессиональная ориентация.
22. Адаптация персонала.
23. Мотивация и стимулирование персонала.
24. Конфликт.
25. Планирование карьеры.
26. Система профессионального служебного продвижения.
27. Высвобождение персонала.
28. Оценка результативности труда специалистов и руководителей в управлении.

ЛИТЕРАТУРА

1. Архипова, Н.И. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров / Н.И. Архипова, О.Л. Седова. - М.: Проспект, 2016. - 224 с.
2. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие / Т.Ю. Базаров. - М.: ЮНИТИ, 2014. - 239 с.
3. Бухалков, М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: Учебное пособие / М.И. Бухалков. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 192 с.
4. Дейнека, А.В. Управление персоналом организации: Учебник для бакалавров / А.В. Дейнека. - М.: Дашков и К, 2015. - 288 с.
5. Исаева, О.М. Управление персоналом: Учебник и практикум для СПО / О.М. Исаева, Е.А. Припорова. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 244 с.
6. Кабанов, А.Я. Управление персоналом: теория и практика. Организация проф-ориентации и адаптации персонала: Учебно-практическое пособие / А.Я. Кабанов, Е.В. Каштанова. - М.: Проспект, 2015. - 56 с.
7. Лукьянова, Т.В. Управление персоналом. Теория и практика. Управление инновациями в кадровой работе / Т.В. Лукьянова и др. - М.: Проспект, 2015. - 72 с.
8. Маслова, В.М. Управление персоналом: Учебник и практикум для академического бакалавриата / В.М. Маслова. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 492 с.
9. Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: теория и практика. Аудит, контроллинг и оценка расходов на персонал: Учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. - М.: Проспект, 2015. - 80 с.
10. Михайлина, Г.И. Управление персоналом: Учебное пособие / Г.И. Михайлина, Л.В. Матраева. - М.: Дашков и К, 2016. - 280 с.
11. Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: Учебник для академического бакалавриата / Е.Б. Моргунов. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 424 с.
12. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом: Учебник для бакалавров / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 513 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Таблица 1 – Нормативно-методические документы системы управления персоналом

Группы нормативно-методических документов	Содержание документов	Примеры норм, нормативов и документов	Наименование документов
Нормативно-справочные документы	Включают нормы и нормативы, необходимые при решении задач организации и планирования труда в сфере материального производства и управления	<p>1. Первичные операционные нормы времени и расценки; нормы времени на выполнение управленческих процедур.</p> <p>2. Производные нормы и нормативы, полученные на основе первичных (сводные нормы трудовых затрат на изготовление продукции).</p>	<p>Маршрутно -технологическая карта.</p> <p>Операционно-технологическая карта</p> <p>Технологическая карта управленческих процедур.</p> <p>Оперограмма.</p> <p>Программа выпуска деталей.</p> <p>Сменно-суточные задания</p>
		3. Нормы, установленные вышестоящими организациями	Инструкция Федеральной налоговой службы РФ по применению Закона РФ «О подоходном налоге 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	1. Законодательные акты по вопросам труда и кадров	Гражданский кодекс РФ Трудовой кодекс РФ. Закон «О занятости населения в Российской Федерации»
		2. Указы Президента РФ, постановления и распоряжения Правительства РФ по вопросам труда, оплаты труда, охраны труда, занятости и т.п.	Указ Президента РФ «О привлечении и использовании в Российской Федерации иностранной рабочей силы» Постановление Правительства РФ «О мерах по социальной защите инвалидов»
		3. Руководящие документы (положения, инструкции, методические указания, правила) и другие документы государственных органов	Постановление Минтруда РФ «Об утверждена тарифно-квалификационных характеристик по общеотраслевым должностям служащих» Общеотраслевые методические указания «Нормативный метод планирования численности служащих предприятий и организаций отраслей материального производства»
		4. Приказы, положения, инструкции; методические указания,	Инструкция Министерства экономического развития и торговли РФ об улучшении

		правила и другие документы министерства, Федеральной службы или агентства, если им подчиняется организация	условий труда работников, занятых на тяжелых и вредных работах
		5. Приказы, положения, правила и другие документы, издаваемые руководителем организации или соответствующими подразделениями по вопросам труда, численности, оплаты труда и т.п.	Правила внутреннего трудового распорядка Коллективный договор Положение о подразделении Должностная инструкция Штатное расписание
Документы технического, технико-экономического и экономического характера	Содержат правила, нормы, требования, регламентирующие стандарты всех категорий и видов	Нормы планировки помещения и рабочих мест Стандарты качества ТУ на продукцию Часовая тарифная ставка Коэффициенты отчислений в фонд социального страхования, медицинского страхования Коэффициент доплаты за сверхурочные работы Нормативы организации труда руководителей инженерных подразделений	Временные санитарные нормы и правила работников ВЦ Бизнес-план Смета затрат на производство Отчет о численности работников организации Система стандартов по технике безопасности Типовые нормы времени на разработку конструкторской документации Рекомендации МОТ о продолжительности рабочего времени и периодах отдыха на дорожном транспорте

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ

1. Общая часть _____

1.1. Отдел (подразделение) _____

1.2. Полное наименование должности _____

Эта должность подчинена и получает приказы, рабочие распоряжения
от _____

1.4. Дополнительные распоряжения Вы можете получить от: _____

Указания этих работников Вы выполняете только в том случае, если они не противоречат указаниям Вашего непосредственного руководителя.

1.5. Эта должность дает распоряжения и методические указания
(кому) _____

1.6. Исполнителя этой должности замещает (наименование должности) _____

1.7. Исполнитель этой должности замещает (наименование должности) _____

1.8. Закрепление в должности _____

Работа на данной должности требует от работника следующей
квалификации:

Признаки закрепления в должности	Требования
1.8.1. Образование	
1.8.2. Специальность	
1.8.3. Минимальный рабочий стаж по специальности	

2. Цели.

Руководство организации для описываемой должности выдвинуло следующие цели:

2.1. _____

2.2. _____

3. Функции

№ п/п	Перечень функций	Периодичность и срок выполнения

4. Информация

4.1. Для достижения общих целей Вашей организации и для эффективного исполнения обязанностей Вы сотрудничаете с другими

работниками подразделений организации и регулярно обмениваетесь следующей информацией:

Получаете			Передаете		
Содержание информации	Форма	Сроки периодичность получения	Содержание информации	Форма	Сроки периодичность передачи
1	2	3	4	5	6

4.2. Для выполнения своих обязанностей Вы регулярно обмениваетесь информацией с другими организациями:

Получаете			Передаете		
Содержание информации	Форма	Сроки периодичность получения	Содержание информации	Форма	Сроки периодичность передачи
1	2	3	4	5	6

4.3. Для лучшей организации своей повседневной работы Вы ведете следующие журналы, карточки, контрольные карты и т.д.

№ п/п	Содержание и цель информации	Форма	Периодичность составления информации

5. Права.

Для выполнения Ваших обязанностей Вам предоставлены следующие права:

5.1. Относительно своих подчиненных – давать распоряжения и контролировать их исполнение

Подчиненные :

5.1.1. _____
должность по вопросам

5.1.2. _____
должность по вопросам

5.1.3. _____
должность по вопросам

5.2. Самостоятельно решать следующие вопросы:

5.2.1. _____

5.2.2. _____

5.2.3. _____

5.3. Вы являетесь представителем организации и ведете переписку по следующим вопросам (для начальников служб и подразделений)

6. Ответственность

На данной должности Вы несете ответственность за задержку и слабую работу в направлении постановочных целей и за неполное использование предоставленных Вам прав.

6.1. Вашу работу непосредственный руководитель оценивает на основе следующих показателей:

6.1.1. _____

6.1.2. _____

6.1.3. _____

7. Дополнения и изменения

№ п/п	Какой пункт в должностной инструкции изменяется	Новая редакция	Дата изменения	Кто утвердил изменение редакции

Должностную инструкцию 2017 г. составил:

(подпись)

Должностную инструкцию 2017 г. утвердил.

(подпись)