

А. В. Дейнека

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

учебник



Анна Васильевна Дейнека
Управление персоналом

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=17196577

Управление персоналом. Учебник: Москва; 2013

ISBN 978-5-394-01977-7

Аннотация

Учебник подготовлен в соответствии с Государственным образовательным стандартом высшего профессионального образования по специальности «Менеджмент организации». В нем рассматриваются вопросы эффективного управления персоналом организации. Для студентов бакалавриата и специалитета, преподавателей, аспирантов, а также лиц, интересующихся современными тенденциями в управлении персоналом.

Содержание

ВВЕДЕНИЕ	4
1. ПЕРСОНАЛ ПРЕДПРИЯТИЯ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ.	6
МЕСТО И РОЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В СИСТЕМЕ	
УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ	
1.1. Общая характеристика деятельности по управлению персоналом	6
1.2. Рынок труда, способы его регулирования	9
1.3. Организация управления персоналом	13
2. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ	15
2.1. Понятия, цели и принципы системы управления персоналом	15
2.2. Системы методов управления персоналом	19
2.3. Структура управления производством и классификация персонала	22
3. ОБЕСПЕЧИВАЮЩИЕ ПОДСИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ	28
3.1. Кадровое обеспечение системы управления персоналом	28
3.2. Делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом	30
3.3. Информационное обеспечение системы управления персоналом	32
3.4. Техническое обеспечение системы управления персоналом	34
3.5. Нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом	36
3.6. Правовое обеспечение системы управления персоналом	39
4. УПРАВЛЕНИЕ ФОРМИРОВАНИЕМ ПЕРСОНАЛА	42
4.1. Источники и методы набора сотрудников	42
4.2. Этапы отбора персонала в организации	45
4.3. Процесс приема персонала на работу	49
4.4. Перевод на другую работу	51
4.5. Увольнение с работы	53
Конец ознакомительного фрагмента.	55

Дейнека А. В.

Управление персоналом. Учебник

ВВЕДЕНИЕ

Работа с персоналом, с людьми всегда оставалась одной из самых важных проблем, стоящих перед руководителем и требующих профессионального владения основами кадрового менеджмента.

Основная особенность персонала заключается в том, что помимо выполнения производственных функций работники предприятия являются активной составляющей производственного процесса. Они могут активно способствовать росту эффективности производства, могут относиться безразлично к результатам деятельности предприятия, на котором работают, а могут и противодействовать нововведениям, нарушающим привычный для них ритм работы.

Если на предприятии отсутствует продуманная стратегия и тактика управления персоналом, то можно заведомо сказать, что далеко не весь потенциал работников используется на предприятии, что труд персонала можно сделать более продуктивным. Современный менеджмент органически включает в себя управление персоналом как гибкой и динамичной организационной системой, способной самостоятельно и быстро реагировать на конъюнктуру рынка, условия конкуренции, изменчивую внешнюю и внутреннюю среду.

Актуальность управления персоналом подчеркивает тот факт, что 20–30 % роста производительности труда, обеспечиваемых более продуктивной работой персонала, в жесткой конкурентной борьбе могут подчас оказаться решающими для выживания предприятия, завоевания и удержания рынков сбыта, успешного бизнеса. А для того чтобы успешно управлять персоналом, необходимо четко представлять основные механизмы и закономерности, по которым осуществляется работа с персоналом, на что стоит обратить особое внимание, иными словами, руководителю необходимо знать современные технологии управления персоналом.

Управление персоналом в условиях кризиса требует признания увеличения капиталовложений в привлечение персонала, поддержание его трудовой активности, развитие и создание условий для максимально полного выявления деловых и личностных возможностей и способностей.

Задача современных руководителей в условиях кризиса – формирование менеджеров по персоналу, ориентированных на системную деятельность, владеющих навыками анализа и прогнозирования изменений на рынке труда, инновационными методами современной модернизации в системе управления персоналом организации. В соответствии с этим авторы видят цель учебного пособия в ознакомлении читателей с современными тенденциями управления персоналом с учетом новых требований времени.

Требования к подготовке студентов по управлению персоналом изложены в Государственном образовательном стандарте и соблюдены в пособии. Задачи пособия:

- сформировать знание основ разработки организационного механизма управления персоналом: целей, функций, организационной структуры, основных процедур управления, формирования кадровой политики и стратегии управления персоналом, планирование потребностей в персонале, организации проведения деловой оценки кадров, планирование деловой карьеры, организации системы подготовки кадров, мотивации кадровой деятельности;

- сформировать понимание вопросов координации взаимоотношений руководителя, трудового коллектива и отдельного работника;
- научить проводить обоснование экономической и социальной эффективности управления персоналом;
- подготовить к практической деятельности по управлению персоналом, эффективной и целенаправленной работе с кадрами. Приобретенные знания и практические навыки обеспечат умение самостоятельно организовывать и совершенствовать систему управления персоналом в организации.

1. ПЕРСОНАЛ ПРЕДПРИЯТИЯ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ. МЕСТО И РОЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

1.1. Общая характеристика деятельности по управлению персоналом

В начале XX в. французский промышленник Анри Файоль, рассматривая управление как необходимость деятельности руководителя, отмечал: “Управлять – это значит предвидеть, изучать будущее и устанавливать программу действий; организовывать – строить двойной организм предприятия: материальный и социальный; распоряжаться – приводить в действие персонал предприятия; согласовывать – связывать и объединять, сочетать все действия и умение; контролировать – наблюдать, чтобы все происходило сообразно установленным правилам и распоряжениям”.

Для того чтобы успешно справляться с задачами управления, организатору производства нужны обширные знания и умение мыслить. Он должен знать техническое оснащение производства, его экономику, организацию и планирование, иметь необходимые знания в области права, социологии и психологии.

Управление – это непрерывный процесс воздействия на коллектив людей, организация координации их деятельности в процессе производства для достижения наилучших результатов при минимальных затратах.

Чтобы принять обоснованное решение, недостаточно обладать высокой профессиональной квалификацией. Много зависит от индивидуальных способностей руководителя, его умения работать с людьми, личной инициативы, интуиции. Следовательно, для управления коллективом нужно обладать теорией управления и научиться творчески ее применять.

Владея знаниями и искусством управления, руководитель должен уметь выбирать цели своей деятельности и выработать стратегию, определяющую средства для их достижения; принимать соответствующие выработанной стратегии решения, за которые он несет персональную ответственность, осуществлять принятые им решения с помощью людей, находящихся в его распоряжении, т. е. уметь управлять ими.

В отечественной науке управления принято считать, что предметом ее изучения являются управленческие отношения. С одной стороны, управленческие отношения формируются самим руководством в сфере его воздействия (власть) и в “поле” его влияния (авторитет). С другой стороны, руководитель попадает в объективно возникающие управленческие отношения:

- между подразделениями (горизонтальные);
- между вышестоящими и нижестоящими руководителями (вертикальные).

Управление является гармоничным соединением человеческих и материальных ресурсов с целью выполнения поставленных задач.

Управление персоналом рассматривают как организационно-экономический механизм подчинения и использования наемного труда в системе хозяйствования.

Анри Файоль выделил для всех систем функции управления:

- предвидение и планирование;
- организацию;

- администрирование;
- координирование;
- контроль.

В конце 1980-х гг. теоретики Запада выделили четыре основные функции управления трудом (рис. 1):

- планирование;
- организацию;
- мотивацию;
- контроль.



Рис. 1. Взаимосвязь функций управления трудом

Совсем недавно в самостоятельную функцию управления выделили маркетинг.

Рассмотрим кратко каждую из этих функций.

Планирование определяет:

- цели, наиболее эффективные методы и средства, необходимые для достижения целей;
- систему показателей по достижению поставленных задач.

Наиболее ответственная задача планирования – прогнозирование и моделирование.

Обоснованно составленный план является мотивированным стимулом труда всего коллектива и создает уверенность в сопричастности к достижению целей у большинства работников.

Организация – это создание условий, необходимых для успешного функционирования фирмы в настоящем и будущем. Основные задачи организации:

- формирование структуры организации;
- обеспечение ее деятельности финансами, оборудованием, сырьем и материалами, трудовыми ресурсами.

Примечателен принцип американского предпринимателя К. Л. Эмерсона: “Работать направленно – значит прилагать к делу максимальные усилия, работать производительно – значит прилагать к делу усилия минимальные!”

Мотивация труда – совокупность материальных и моральных стимулов, на основе которых человек во время трудовой деятельности ставит перед собой конкретные цели.

Система материального стимулирования должна создавать условия, удовлетворяющие требования работников: заработок, необходимый уровень благосостояния и удовлетворения.

Стимулирование высокого качества работы в крупных государственных и частных организациях требует дифференцированной оплаты труда.

Контроль необходим для сопоставления принятого решения с фактическим результатом и оптимизации максимальной эффективности передачи информации.

Совершенная теория управления требует, чтобы контроль был оперативным, гласным, объективным.

Маркетинг персонала – это, с одной стороны, расширение функции производственного маркетинга в области управления персоналом, с другой – вид управленческой деятельности, направленный на долгосрочное обеспечение организации человеческими ресурсами.

Рассмотрим основной принцип маркетинга. “Производить следует то, что можно продать, а не пытаться продать то, что производится”.

В последние годы в работе с персоналом стал преобладать предпринимательский рыночный подход, при котором труд, его условия и рабочие места рассматриваются как продукты маркетинга.

Основные задачи, стоящие перед маркетингом персонала:

- исследование внешней и внутренней среды организации, а также рынка труда для установления текущих и перспективных потребностей организации в определенном количестве и качестве персонала;
- поиск и приобретение персонала, характеристики которого соответствуют требованиям, предъявляемым организацией;
- изучение развития производства для совершенствования подготовки новых рабочих мест, требований, предъявляемых к сотрудникам;
- изучение требований, предъявляемых к должностям и рабочим местам;
- изучение имиджа организации как работодателя.

Маркетинговая деятельность в области персонала представляет собой комплекс взаимосвязанных этапов по формированию и реализации плана “персонал-маркетинг”.

К началу XXI в. произошли существенные качественные изменения российской рабочей силы. Она представлена более инициативными и мобильными работниками, способными рисковать. Поэтому управление персоналом требует иной, более гибкой и рациональной политики.

Переход на рыночные отношения, постоянные инфляционные процессы, сопровождающиеся ростом цен и падением реальной заработной платы, приводят к возникновению нежелательных конфликтных ситуаций в коллективах. Их решение под силу только высококвалифицированным руководителям, обладающим глубокими теоретическими знаниями и практическими навыками по управлению в современных рыночных условиях.

Переход на рыночные отношения в корне изменил концепцию управления человеческими ресурсами, выбор средств и методов практической реализации задач по управлению персоналом в целях повышения эффективности производства как условия конкурентоспособности организации.

Прямое управление персоналом – основная задача менеджера любого уровня.

1.2. Рынок труда, способы его регулирования

Составной частью структуры рыночной экономики является рынок труда, который функционирует в ней наряду с другими рынками материалов, товаров народного потребления и услуг, жилья, ценных бумаг и т. д. На рынке труда одна сторона представлена лицами, ищущими работу, другая – работодателями.

Рынок труда отличается от рынков обычных товаров. В нем действуют присущие человеческому фактору регуляторы и социальные силы.

Труд как целенаправленная деятельность и предприимчивость изначально присущи человеку. Их становление и совершенствование происходило на протяжении многих тысячелетий вместе с развитием человека и общества.

Совместная деятельность людей в первобытную эпоху практически совпадала с процессом труда и направлялась преимущественно на добычу пищи. Занимаясь охотой на диких животных, рыбной ловлей, собирая съедобные моллюски, растения и другие дары природы, люди не знали иного разделения труда, чем по полу и возрасту.

В настоящее время труд рассматривается как сознательная целенаправленная созидательная деятельность, с приложением человеком умственных и физических усилий для получения полезного результата в удовлетворении своих материальных и духовных потребностей.

Каждый человек обладает различной степенью способности или неспособности к тому или иному виду деятельности. Задача руководителя – оказать помощь подчиненным выбрать для себя тот вид труда, который в наибольшей степени соответствует его профессиональным способностям. Во многих случаях работники не достигают желаемых результатов в труде, разочаровываются в своей работе только потому, что они не прошли профотбор, им не оказали помощи в профессиональной ориентации.

В зависимости от уровня использования трудоспособного населения различаются несколько трактовок занятости населения на рынке труда: полная, рациональная, эффективная, социально-эффективная, потенциальная.

В международной практике под полной занятостью понимается не поголовная занятость трудоспособного населения, а такое состояние, когда спрос на рабочие руки равен их предложению.

Занятость может быть описана системой показателей, отражающих:

- полноту включения в общественное производство активной части населения, т. е. степень удовлетворения населения в рабочих местах;
- уровень сбалансированности рабочих мест и трудовых ресурсов как важнейшего элемента рациональной занятости;
- соответствие занятости социально-экономическим запросам населения.

Важнейшими факторами, определяющими использование трудовых ресурсов и формирующими рынок труда, призванными выполнять функции основного регулятора движения рабочей силы, являются: многоукладность экономики, переход предприятий на эффективные формы хозяйствования.

В рыночных условиях обязательно должен существовать оптимальный резерв работников и поддерживаться естественная норма превышения предложения рабочей силы над спросом, т. е. естественная норма безработицы. Рыночному хозяйству противопоказаны как полная занятость, так и чрезмерная безработица.

Под рынком труда понимают сферу формирования и реализации спроса и предложения рабочей силы. Ценой рабочей силы является заработная плата.

Рынок труда имеет ряд особенностей, отличающих его от рынков обычных товаров:

- принятый работник может искать другую работу как внутри, так и вне организации, а работодатель подбирает кандидатов как среди занятых, так и среди незанятых работников;
- в процессе использования рабочая сила не утрачивается работником;
- на структуру спроса и предложения влияют степень осведомленности трудоспособного населения о конъюнктуре рынка, социально-политическая ситуация и мнение каждого индивида;
- по мере развития экономики увеличивается дифференциация в структуре спроса и предложения.

Рынок труда находится в непрерывном движении. За этим следит Федеральная служба занятости, она же ведет соответствующую статистику.

Рынок труда делится на открытый и скрытый. Открытый рынок охватывает все трудоспособное население, которое ищет работу и нуждается в профориентации, подготовке и переподготовке, все вакантные рабочие места и должности, ученические места. Открытый рынок состоит из официальной и неофициальной частей. Официальная часть включает зарегистрированные места в службе занятости. Неофициальная часть включает потребность трудоустройства, основанного на непосредственных контактах между работодателями и лицами, ищущими работу. Скрытый рынок рабочей силы составляют работники, сохраняющие статус занятых, но вероятность потери работы у них велика.

Для ограничения уровня безработицы составляются среднесрочные и долгосрочные прогнозы занятости населения по отдельным территориям и разрабатываются по их результатам соответствующие программы для регулирования рынка рабочей силы.

Методы территориального регулирования подразделяются на методы регулирования спроса и методы регулирования предложения рабочей силы, которые, в свою очередь, делятся на методы увеличения спроса и методы сокращения спроса. Выбор метода для практического использования и решения практических задач обусловлен ситуацией, создаваемой в тот или иной период на рынке труда.

Для регулирования рынка труда существует Государственная система управления трудовыми ресурсами.

Государственная система управления трудовыми ресурсами Российской Федерации включает совокупность органов законодательной, исполнительной и судебной власти, централизованно регулирующих основные социально-экономические отношения в стране, методы управления и механизм их использования.

Основными задачами государственной системы управления трудовыми ресурсами являются: принятие законов, контроль за их исполнением, выработка и реализация политики и рекомендаций в области социально-трудовых отношений в стране, охватывающих вопросы оплаты и мотивации труда, регулирования занятости и миграции населения, трудового законодательства, уровня жизни и условий труда.

В условиях развития рыночной экономики государственное регулирование социально-экономических отношений носит ограниченный характер и в основном касается вопросов трудового законодательства, занятости, оценки уровня жизни.

Законодательная власть осуществляет принятие законов, содержащих обязательные правила поведения, в том числе в области социально-трудовых отношений. Она представлена Федеральным Собранием в лице двух палат – Совета Федерации и Государственной Думы.

Федеральные законы в области трудового законодательства принимаются Государственной Думой. Совет Федерации не наделен правом принимать законы, но он правомочен одобрять или отклонять федеральные законы, принятые Госдумой.

Значительную роль в осуществлении парламентского контроля играют комитеты и комиссии палат. Эти органы способствуют эффективной деятельности парламента через

подготовку, экспертизу, обоснование законов и других нормативных документов. В Совете Федерации и Госдуме созданы комитеты, в компетенцию которых входят вопросы регулирования социально-трудовых отношений.

Органы исполнительной власти осуществляют исполнение законов, на них возлагается исполнительно-распорядительная деятельность. Исполнительную власть осуществляет Правительство Российской Федерации, формируемое Президентом.

В сфере управления экономикой правительство разрабатывает федеральный бюджет, программы экономического развития. В сфере социальной политики – программы социального развития и др. Правительство формирует федеральные и отраслевые министерства, ведомства, в их числе Министерство здравоохранения и социального развития Российской Федерации.

Основными задачами Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации являются:

- выработка политики в сфере здравоохранения и социальной сфере;
- координация всей работы в социально-трудовой сфере в стране;
- разработка основных направлений социальной политики правительства;
- подготовка рекомендаций по регулированию уровня жизни и доходов населения;
- формирование правовой и нормативной базы регулирования социально-трудовых отношений;
- участие в заключении генерального и отраслевых (тарифных) соглашений;
- регулирование рынка труда, занятости населения и др.

Министерству здравоохранения и социального развития Российской Федерации подчиняется ряд организаций, ведущих научную, методическую, практическую деятельность в области охраны труда, типовых норм труда, организации и нормирования труда, порядка регистрации безработных граждан и по другим направлениям управления трудовыми ресурсами.

Ведущим подведомственным органом исполнительной власти является Федеральная служба по труду и занятости.

Основными функциями Федеральной службы по труду и занятости являются:

- контроль и надзор за соблюдением трудового законодательства и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права, законодательства о занятости населения;
- организация и оказание государственных услуг в сфере содействия занятости населения и защиты от безработицы, трудовой миграции и урегулирования коллективных трудовых споров;
- содействие гражданам в поиске подходящей работы;
- подбор работодателям необходимых работников;
- бесплатная консультация, бесплатное предоставление информации и услуг, которые связаны с информационной ориентацией в целях выбора сферы деятельности, трудоустройства, возможности профессионального обучения;
- профессиональная подготовка, повышение квалификации и переподготовка безработных граждан, психологическая поддержка;
- обеспечение социальной поддержки;
- направление граждан на общественные работы, а также их временное трудоустройство;
- осуществление социальных выплат гражданам, признанным в установленном порядке безработными.

Судебную власть по контролю и надзору за соблюдением трудового законодательства представляют суды: Конституционный, Верховный, Высший Арбитражный, федеральные суды, а также Министерство юстиции.

Министерство юстиции РФ обеспечивает реализацию государственной политики, в том числе в социально-трудовой области. Его задачами являются:

- участие в правовом обеспечении нормотворческой деятельности Президента РФ и Правительства РФ (проводит экспертизу законов, разрабатывает проекты нормативных актов);
- государственная регистрация нормативных актов центральных органов федеральной исполнительной власти, затрагивающих права, свободы и законные интересы граждан;
- организация и развитие системы юридических услуг в целях реализации прав, свобод и законных интересов граждан;
- повышение квалификации кадров учреждений и организаций юстиции;
- участие в правовом просвещении граждан.

В решении ряда социально-трудовых проблем важную роль играют также различные организации профсоюзов (при заключении коллективных договоров, генерального и отраслевых (тарифных) соглашений и др.).

Взаимосвязь муниципальной службы и государственной гражданской службы РФ обеспечивается посредством:

- единства основных квалификационных требований к должностям муниципальной службы и должностям государственной гражданской службы;
- единства ограничений обязательств при прохождении муниципальной службы и государственной гражданской службы;
- единства требований в подготовке, переподготовке и повышении квалификации муниципальных служащих и государственных гражданских служащих;
- учета стажа муниципальной службы при исчислении стажа государственной гражданской службы и учета стажа государственной гражданской службы при исчислении стажа муниципальной службы.

Многие вопросы управления трудовыми ресурсами рассматриваются с учетом международных соглашений, конвенций и других документов в области труда, которые обязательны для государств – членов Международной организации труда (МОТ), каковым является Россия.

1.3. Организация управления персоналом

Начиная с 1991 года Россия осуществляет программу реформ по переходу к социально ориентированной рыночной экономике, свободному предпринимательству, новой модели трудовых отношений. Научный подход к формированию управления персоналом предполагает необходимость учета требований физиологии и психологии к организации трудовой деятельности работающих. Знания основ психологии и физиологии труда необходимы уже при организации набора и приема сотрудников, проведении трудовой экспертизы, профессионального отбора, профессиональной ориентации.

Каждый человек обладает различной степенью способности или неспособности к тому или иному виду деятельности. Опыт развитых стран свидетельствует о необходимости и целесообразности создания развитой общегосударственной системы профориентации начиная со школьной скамьи, о необходимости связывающего звена между образованием и производством.

Опираясь на основные положения психофизиологического труда, в каждой организации разрабатывается рациональный режим труда и отдыха.

Одна из важных задач организации – установить оптимальную интенсивность труда, при которой от работающих требуются физиологические затраты, не выходящие за пределы, угрожающие их здоровью.

Особую тревогу вызывают неблагоприятные условия труда работников. Для выживания в сложных условиях организации сокращают расходы, предназначенные для улучшения условий труда, а работники из-за боязни потерять работу соглашаются на работу в неблагоприятных условиях.

Ученые предложили “Гигиеническую классификацию труда”, опираясь на которую в организации проводится аттестация рабочих мест, с помощью балльной оценки рассчитывается интегральный показатель условий труда и устанавливаются размеры необходимых компенсаций за неблагоприятные условия труда.

Научный подход к формированию и функционированию системы управления персоналом наряду с психофизиологическими проблемами предполагает решение социальных проблем. Методической основой для исследования этих проблем и выработки рекомендаций по их реализации служит социология труда. Она изучает трудовую деятельность как социальный процесс, исследует социальные факторы, повышающие эффективность труда, влияние технико-технологических и социальных условий на отношение к труду.

В условиях рыночной экономики особую роль приобретают исследования, направленные на поиск путей оптимальной реализации трудового потенциала работника.

В качестве одного из главных направлений в работе по повышению содержательности и привлекательности труда социология рассматривает развитие коллективных форм организации труда, передачу первичным трудовым коллективам функций оперативного планирования и управления, определения численности и расстановки персонала.

В любом трудовом процессе происходит соединение двух факторов производства: личного и общественного.

Управление персоналом рассматривают как организационно-экономический механизм подчинения и использования наемного труда в системе хозяйствования.

Переход к политике управления персоналом в современных условиях связан с формированием новой нормативной культуры, ориентированной на человека и предусматривающей максимальную вовлеченность работников в дела организации и самодисциплины.

Вопросы для самоконтроля

1. Какими основными показателями оцениваются результаты труда персонала? Что включает в себя система трудовых показателей ?
2. Как осуществляются анализ и оценка выполняемой работы? Какую роль они играют в управлении персоналом?
3. Как рассматривается труд в настоящее время?
4. Что понимается под полной занятостью населения?
5. Перечислите показатели, отражающие занятость населения.
6. Перечислите особенности рынка труда, отличающие его от рынков обычных товаров.
7. Что включает в себя Государственная система управления трудовыми ресурсами в России?
8. Каковы основные задачи Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации?
9. Что изучает социология труда?
10. Каков научный подход к формированию и функционированию системы управления персоналом?

2. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

2.1. Понятия, цели и принципы системы управления персоналом

Персонал организации – это сотрудники организации, работающие по найму и обладающие определенными профессиональными и качественными характеристиками.

Существенным признаком персонала организации является оформление трудового договора с работодателем.

С практической точки зрения персонал организации представляет собой важнейший ресурс организации.

В теории менеджмента персонал организации рассматривается в качестве ее социальной системы.

Ведущая роль в обеспечении выполнения стратегических целей организации принадлежит персоналу организации. Требования, предъявляемые по реализации целей для достижения тех или иных экономических результатов, способность решать и выполнять стратегические задачи по развитию организации и повышению ее конкурентоспособности, прямо связаны с уровнем самоорганизации системы.

Социальная система организации закономерно разделяется на две основные подсистемы: управляющую и управляемую.

Рассмотрим классификацию персонала по категориям. Дадим определение персонала, человеческих ресурсов, трудового потенциала работника.

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

Человеческие ресурсы – понятие, отражающее главное богатство любого общества, процветание которого возможно при создании условий для воспроизводства, развития, использования этого ресурса с учетом интересов каждого человека.

Трудовой потенциал работника – это совокупность физических и духовных качеств человека, определяющих возможность и границы его участия в трудовой деятельности, способность достигать в заданных условиях определенных результатов, а также совершенствоваться в процессе труда.

Численность персонала организации зависит от характера, масштаба, сложности, трудоемкости производственных и управленческих процессов, степени их механизации, автоматизации, компьютеризации.

Персонал организации подразделяют на управленческий и производственный (рис. 2).



Рис. 2. Структура персонала организации по категориям

Управленческий персонал – часть персонала организации, выполняющая общие функции управления: планирование, организацию, мотивацию и контроль.

Производственный персонал занят непосредственно на производстве и участвует в осуществлении технологического процесса.

По характеру трудовых функций персонал подразделяется на рабочих, руководителей, специалистов и служащих.

В зависимости от уровня управления руководители бывают линейные и функциональные. Линейные возглавляют организацию в целом или ее подразделения. Функциональные руководители возглавляют отделы, службы, бюро и т. д.

Линейный руководитель осуществляет непосредственное руководство людьми и производственной деятельностью. Он является связывающим звеном между руководством организации, которое разрабатывает стратегические задачи управления, и непосредственными исполнителями, которые реализуют эти решения. Правильный подбор линейного руководителя имеет особое значение. Линейный руководитель обязательно должен иметь профессиональную подготовку и опыт деятельности.

Специалисты – лица, осуществляющие экономические, инженерно-технические, юридические и другие функции. Специалисты имеют высшее или среднее специальное образование.

Служащие осуществляют подготовку и оформление документов, учет, контроль, хозяйственное обслуживание.

Квалификационные требования к служащим: среднее профессиональное образование или среднее полное образование, с подготовкой по специальной программе в течение одного или нескольких месяцев.

Работники подразделяются по профессиям, специальностям и квалификации.

Профессия представляет вид трудовой деятельности, требующий для выполнения задач специальных теоретических знаний и практических навыков, приобретаемых в СПТУ или ПТУ.

Специальность – это одно из направлений профессии (токарь-настройщик, слесарь по ремонту оборудования и т. д.).

Квалификация работника определяется уровнем специальных знаний, практических навыков и характеризует степень сложности выполняемых работ. Уровень квалификации

оценивается разрядами, которые устанавливаются по тарифно-квалификационным справочникам.

Квалификацию работников по статусу в занятости определяют так:

- наемные работники, заключившие трудовой договор об условиях трудовой деятельности, за которую они получают плату наличными деньгами или натурой. К ним относятся лица, избранные, назначенные или утвержденные на оплачиваемую должность;
- работники, занятые индивидуальной деятельностью, приносящей им доход, но не использующие труд наемных работников;
- работодатели – собственники организаций, которые свои функции могут делегировать наемному менеджеру;
- неоплачиваемые работники семейных предприятий;
- члены коллективных организаций (кооперативов, колхозов и т. д.);
- лица, не поддающиеся квалификации по статусу.

Наемные работники подразделяются на гражданское население и военнослужащих.

По длительности найма их подразделяют на постоянных работников; временных и сезонных.

Работа имеет квалификацию: основную; дополнительную; и неполную видимую занятость.

Основная работа – та, на которой у администрации находится трудовая книжка работника.

Для более полной классификации персонала необходимо рассматривать:

- профессиональную структуру;
- квалификационную структуру;
- половозрастную структуру;
- структуру персонала по стажу;
- структуру персонала по уровню образования.

Все это в совокупности можно понимать как трудовой потенциал организации, который зависит от принципов управления персоналом.

Принципы управления персоналом – это фундаментальные основы управления.

Важнейшими принципами управления персоналом являются:

- системность;
- демократизация;
- индивидуализация;
- информатизация;
- достижение поставленных целей перед организацией;
- подбор работников с учетом их психологической совместимости;
- учет пожеланий сотрудников при выборе форм и методов их переподготовки и повышения квалификации.

Принцип *системности* в работе с персоналом предполагает, что управление персоналом в организации должно:

- охватывать не отдельные категории работающих, а весь состав персонала;
- решать не одномоментные задачи, а непрерывно возникающие проблемы в деятельности работника: от его приема на работу, в период продвижения по службе и до его последнего дня работы в организации;
- использовать разные методы, средства, приемы работы с персоналом, а не случайно принятое под влиянием настроения решение.

Принцип *демократизации* работы с персоналом означает:

- демократичность в методах управления и стиле руководства;

- участие в оценке каждого работника коллектива того подразделения, в котором он работает;

- регулярное выявление мнения сотрудников по важнейшим проблемам деятельности организации и учет этого мнения при разработке мероприятий по решению данных проблем;

- внедрение нововведений с согласия персонала организации;

- партисипативное управление, т. е. вовлечение в процесс управления организацией рядовых сотрудников через их участие в кружках качества, общественных бюро экономического анализа и др.;

- повышение информированности работников о результатах и перспективах производственно-хозяйственной деятельности организации.

Принцип *индивидуализации* работы с персоналом реализуется:

- в индивидуальном планировании профессионального и должностного роста работников;

- индивидуальном подходе к мотивации труда исполнителей;

- персональном подборе состава работников с учетом способностей и индивидуальных особенностей личности.

Принцип *информатизации* работы с персоналом предполагает применение современных средств вычислительной техники для процедур сбора, передачи, обработки, хранения, выдачи информации в целях оперативного принятия обоснованных кадровых решений. Этому способствует оснащение кадровых служб персональными компьютерами и создание на их базе автоматизированных рабочих мест работников кадровой службы.

Менеджерам в практической деятельности следует руководствоваться рассмотренными выше принципами управления персоналом. Это позволит в значительной степени повысить эффективность его использования.

2.2. Системы методов управления персоналом

Методами управления персоналом называют способы воздействия на коллективы и отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе производства.

Методы управления персоналом подразделяются на три группы:

- организационно-распорядительные;
- экономические;
- социально-психологические.

Все виды методов органично связаны между собой и образуют систему (рис. 3).



Рис. 3. Система методов управления персоналом организации

Каждый из указанных методов характеризуется:

- содержанием (оно зависит от того, требования каких законов данный метод реализует – экономических, социальных или юридических);
- направленностью воздействия (на какие интересы воздействует: на материальные или социальные);
- способом воздействия (создание стимулирующей ситуации, ограничение, принуждение и т. д.);
- организационной формой исполнения (какие органы реализуют данный метод, соотношение между их функциями, мерами ответственности).

Организационно-распорядительные методы ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга, стремление человека работать в определенной организации и т. д. Их отличает прямой характер воздействия: любой регламентирующий и административный акт подлежит обязательному исполнению.

Для организационно-распорядительных методов характерно их соответствие правовым нормам, действующим на определенном уровне управления, а также актам и распоряжениям вышестоящих органов управления.

Экономические и социально-психологические методы носят косвенный характер управленческого воздействия.

Социально-психологические методы управления основаны на использовании социального механизма (система взаимоотношений в коллективе, социальные потребности и т. п.).

Хотя каждый из этих методов имеет свое содержание, направленность и способ воздействия, организационную форму исполнения, они должны использоваться в тесном взаимодействии. Невозможно рассчитывать на автоматическое действие этих методов, достаточно трудно определить силу их воздействия и конечный эффект.

С помощью экономических методов осуществляется материальное стимулирование коллективов и отдельных работников. Данные методы основаны на использовании экономического механизма.

2.3. Структура управления производством и классификация персонала

Управление организацией представляет собой сложную работу, которую нельзя выполнять формально или по шаблону. Организации создаются для достижения самых разных целей, удовлетворения различных потребностей людей, поэтому они так разнообразны. Организация имеет свою структуру.

Структура организации – это логическая взаимосвязь и взаимозависимость уровней управления и подразделений.

Структура организации закрепляет горизонтальное и вертикальное разделение труда, расстановку и взаимосвязь персонала, возможности его успешной деятельности.

Структуре придается большое значение при анализе организационной системы производства в целом.

Наилучшая структура – это та, которая позволяет организации эффективно взаимодействовать с внешней средой, продуктивно и целесообразно распределять и направлять усилия своих сотрудников и, таким образом, удовлетворять потребности клиентов и достигать своих целей с высокой эффективностью.

В теории управления различают несколько видов организационных структур управления:

- 1) линейная;
- 2) функциональная;
- 3) линейно-функциональная;
- 4) линейно-штабная;
- 5) дивизионная;
- 6) матричная.

Сущность *линейной структуры* управления (рис. 4) состоит в том, что во главе каждого коллектива стоит один руководитель, который подотчетен вышестоящему руководителю. Подчиненные выполняют распоряжения только своего непосредственного руководителя.

Достоинства линейной структуры:

- установление четких и простых связей с подразделениями;
- получение подчиненными четких и связанных между собой заданий и распоряжений;
- полная ответственность каждого руководителя за результаты работы;
- обеспечение единства действий сверху донизу.



Рис. 4. Линейная структура управления

Линейная структура управления – самая простая, хорошо работает на нижних уровнях управления малых предприятий, эффективна, когда круг решаемых проблем невелик.

Недостаток линейной структуры – руководитель должен быть компетентен во всех областях управления, что приводит к перегрузке руководителя.

Функциональная структура (рис. 5) основана на разделении функций между структурными подразделениями с одновременным подчинением всех нижестоящих подразделений.

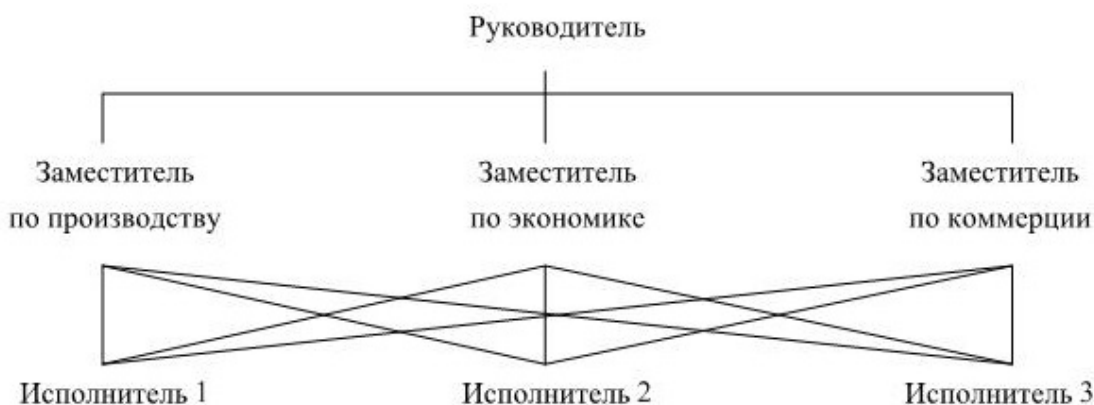


Рис. 5. Функциональная структура управления

Достоинства функциональной структуры управления:

- повышение компетенции руководства вследствие привлечения квалифицированных специалистов по отдельным областям управления;
- повышение гибкости системы, которая легко реагирует на потребности организации путем создания новых функциональных служб.

Функциональная форма связи нарушает единство распорядительства и принцип единоначалия, снижается ответственность за работу. Она часто встречается в научно-исследовательских и проектных организациях.

Линейно-функциональная структура (рис. 6) основана на соблюдении единоначалия, линейного построения структурных подразделений и распределении функций управле-

ния между ними. Эта структура применима для больших организаций с явно выраженным разделением труда.

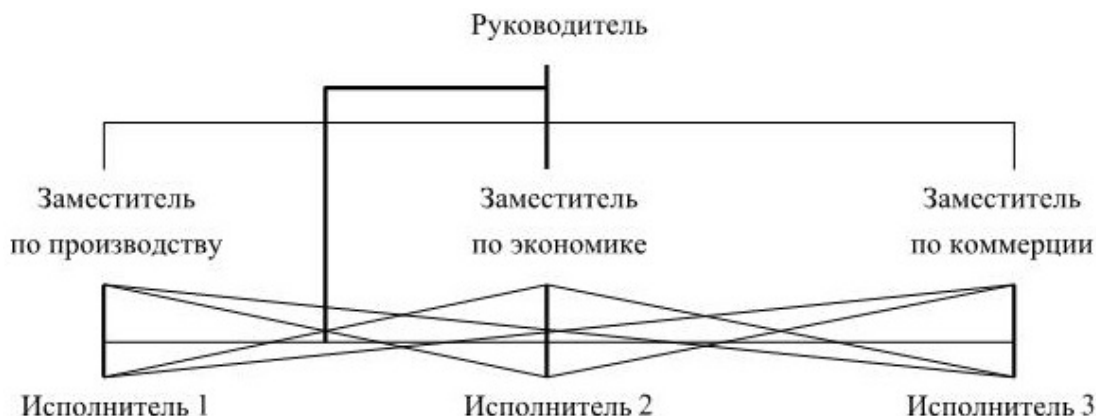


Рис. 6. Линейно-функциональная структура управления

Линейно-функциональная структура в настоящее время является основным базовым типом структур.

Она обеспечивает максимальную стабильность организации, создает наиболее благоприятную основу для формальной регламентации полномочий и ответственности.

Однако эта структура не всегда обладает необходимой гибкостью и приспособляемостью при возникновении новых задач, не обеспечивает координацию деятельности по внедрению новых программ.

Линейно-штабная структура (рис. 7) представляет собой линейную структуру, где при каждом звене создан штаб, состоящий из производственного, технологического, планового отделов; служб главных специалистов; отдельных бюро, важных для производства специалистов.

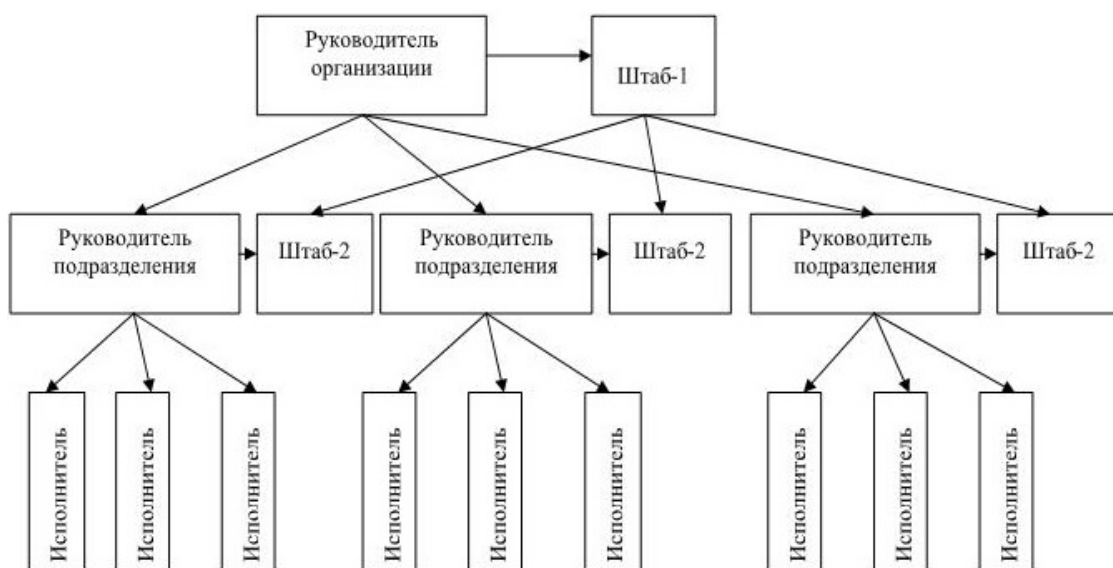


Рис. 7. Линейно-штабная структура управления

Линейный руководитель утверждает подготовленные штабом решения и передает их подчиненным для исполнения.

Преимущества линейно-штабной структуры в том, что при необходимости руководитель организации может единоначально принять решение.

Линейно-штабная структура предусматривает создание социальных, профессиональных и консультационных подразделений руководителя. В основном эта структура применяется на предприятиях средней величины.

На крупных предприятиях используется **дивизионная организационная структура управления** (рис. 8), в которой сложная **линейно-функциональная система** делится на относительно самостоятельные блоки.

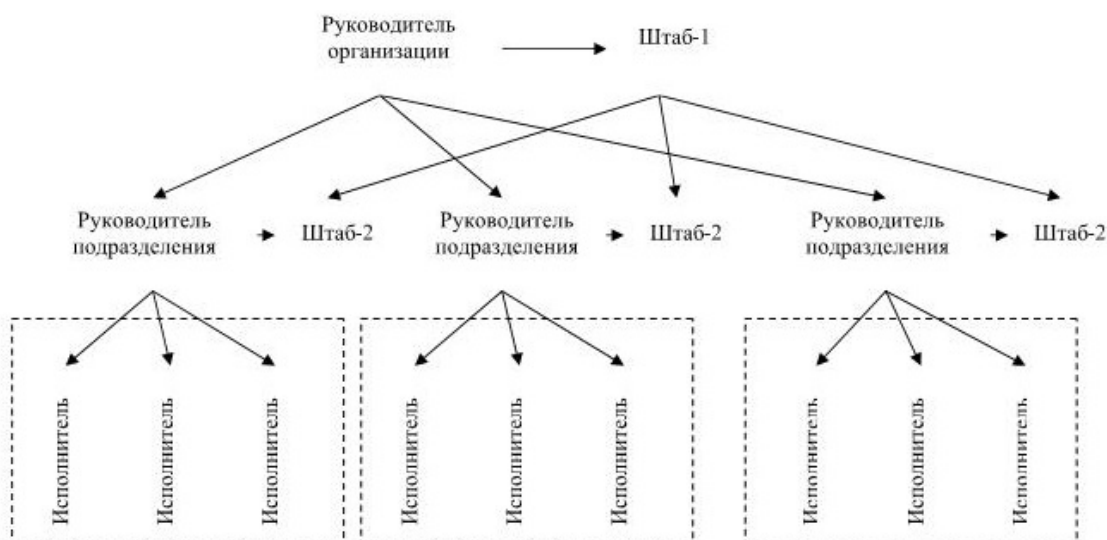


Рис. 8. Дивизионная структура управления

При такой структуре полномочия по руководству производством и сбытом продукции передаются одному руководителю, ответственному за данный вид продукции.

Если деятельность организации охватывает разные географические (или международные) зоны, то целесообразно дивизионную структуру организовать по территориальному принципу.

Дивизионная структура, повышая гибкость управления, имеет серьезные недостатки. Они сдерживают рост производительности труда, ограничивают возможности использования крупного высокопроизводительного оборудования.

Широкое распространение в крупных и международных компаниях получила **матричная структура** (рис. 9), которая предусматривает реализацию целевых программ (проектов).

Матричная структура допускает двойное подчинение подразделений и отдельных работников.

Полномочия руководителю целевой программы (проекта) делегирует высший руководитель. Он отвечает в целом за интеграцию всех видов деятельности и ресурсов, относящихся к данному проекту (программе), за планирование, соблюдение графика реализации.



Рис. 9. Матричная структура управления

Достоинства матричной структуры в том, что она позволяет достичь гибкости, перераспределить трудовые ресурсы в зависимости от потребностей каждой целевой программы (проекта), координировать различные типы деятельности и использование ресурсов.

Выбор типа структуры зависит от самой организации и быстроты изменения внешней среды.

Возможна смешанная структура управления (рис. 10).



Рис. 10. Смешанная структура управления

Вопросы для самоконтроля

1. Назовите основные принципы систем управления персоналом.
2. Охарактеризуйте организационно-распорядительные методы управления персоналом.

3. Дайте характеристику экономических методов управления персоналом.
4. Что относится к социально-психологическим методам управления персоналом?
5. Какова сущность линейной структуры управления?
6. На чем основана функциональная структура управления?
7. Охарактеризуйте линейно-функциональную структуру управления.
8. Что представляет собой линейно-штабная структура управления?
9. В чем суть дивизионной организационной структуры управления?
10. Что предусмотрено при использовании матричной структуры управления?

3. ОБЕСПЕЧИВАЮЩИЕ ПОДСИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

3.1. Кадровое обеспечение системы управления персоналом

Под кадровым обеспечением системы управления персоналом понимается необходимый количественный и качественный состав работников кадровой службы организации. Уровень кадровой работы в организации зависит от профессиональной компетентности специалистов кадровых служб.

В настоящее время подразделения по управлению персоналом отечественных организаций укомплектованы во многих случаях людьми, не имеющими профессиональных навыков. К тому же требования к работникам и должностные инструкции не отвечают современным задачам организаций. Выполнение в полном объеме функций по управлению персоналом предъявляет высокие требования к деловой и профессиональной квалификации работников службы управления персоналом, предполагает личное взаимодействие с руководством организации, его функциональными и линейными подразделениями.

Работники службы управления персоналом должны:

- хорошо *знать* трудовое законодательство, методические, нормативные и другие материалы, касающиеся работы с персоналом: учет личного состава; основы педагогики, социологии и психологии труда; передовой отечественный и зарубежный опыт в области управления персоналом;
- *владеть* современными методами оценки персонала, профориентационной работы, долгосрочного и оперативного планирования работы с персоналом, регламентации функций структурных подразделений и работников; социальными технологиями управления;
- *иметь* ясное представление о перспективах развития предприятия, рынка, конъюнктуры; об основах научной организации труда, производства и управления; о структуре предприятия и основных функциях структурных подразделений.

Сложность управления персоналом в организации в современных условиях предопределяет новый уровень требований, предъявляемых к руководителю кадровой службы. Вот почему в процветающих организациях (фирмах) вводятся должности руководителей (директоров, зам. директоров и т. д.) кадровой службы, которые должны обладать высокими профессиональными навыками.

С учетом изложенного в настоящее время крайне необходима система подготовки и переподготовки работников кадровых служб, так как в стране практически нет учебных заведений, готовящих специалистов по данному профилю. Процесс обучения кадровиков и освоения ими новых методов управления должен стать осознанным и непрерывным.

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

- общая численность работников организации;
- конкретные условия и характерные особенности организации, связанные со сферой ее деятельности (производственной, торговой, банковской и т. д.), масштабами, разнообразием отдельных производств, наличием филиалов;

- социальная характеристика организации, структурный состав ее работников (наличие различных категорий – рабочих, специалистов, руководителей, служащих), их квалификация;
- сложность и комплексность решаемых задач по управлению персоналом (стратегическое планирование, выработка кадровой политики, организация обучения и др.);
- техническое обеспечение управленческого труда.

В связи с тем, что организации самостоятельно определяют численность работников по функциям управления, их профессиональный и квалификационный состав, а также утверждают штаты, все существующие методы расчета численности управленческих работников носят в основном рекомендательный характер. Одним из наиболее распространенных и доступных методов расчета численности работников кадровой службы является ее определение через затраты труда (времени) на выполнение управленческих работ, т. е. через трудоемкость.

В свою очередь, трудоемкость работ по управлению персоналом можно определить, используя следующие методы: нормативный; с помощью фотографии рабочего времени или хронометража; расчетно-аналитический; метод аналогий; экспертный.

Нормы времени устанавливаются в основном для простых, повторяющихся видов работ (машинописные, учетные, оформление документов). В настоящее время разработаны типовые нормы на подготовку и оформление документов по учету личного состава, по делопроизводству.

Зная нормативную (либо расчетную) трудоемкость работ, выполняемых в течение года в отделе кадров, можно рассчитать численность отдела (Ч) по формуле

$$\text{Ч} = \frac{\text{T} \cdot \text{K}}{\Phi_{\text{п}}},$$

где Т – общая трудоемкость всех работ, выполняемых за год в отделе кадров, чел.·ч;

К – коэффициент, учитывающий затраты времени на выполнение работ, не предусмотренных в Т ($K \approx 1,15$);

$\Phi_{\text{п}}$ – полезный фонд рабочего времени одного работника за год, ч (в среднем принимается равным 1910 ч, но ежегодно уточняется). Расчет количественной потребности в специалистах по управлению персоналом проводится одновременно с определением качественной потребности в них, т. е. потребности в работниках определенных профессий, специальностей, квалификации.

3.2. Делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом

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;
- печать 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.

В зависимости от размеров организации делопроизводство может либо осуществляться непосредственно в одном подразделении (канцелярии, общем отделе), либо быть сосредоточено 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, в том числе в кадровой службе. В этом случае ответственность за делопроизводство в системе управления персоналом возлагается на секретаря руководителя кадровой службы или назначается ответственное лицо из числа ее работников.

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

В системе управления персоналом внедрены и ведутся следующие унифицированные системы документации:

- плановая (плановые задания по кадровым вопросам, заявки на молодых специалистов, плановые расчеты по численности персонала, оплата труда и т. д.);
- первичная учетная (по учету труда и заработной платы);
- отчетно-статистическая (по численности, заработной плате, производительности труда, высвобождению работников и т. д.);
- по социальному обеспечению (по пенсиям, пособиям, льготам и т. д.);
- организационно-распорядительная (письма, докладные записки, заявления, инструкции, анкеты, постановления, приказы, распоряжения и т. д.).

Кадровая служба в обязательном порядке ведет следующие документы, которые соответствуют ее функциональному назначению: личные дела работников организации, включающие личный листок, анкету, автобиографию, копии документов об образовании, рекомендации; личные карточки; трудовые книжки, пенсионные дела и т. д. Порядок работы с этими документами регламентирован, как правило, отраслевыми и ведомственными нормативно-методическими материалами.

Исполняется ряд документов в соответствии с вышеприведенной классификацией: проекты приказов по кадровым вопросам (о приеме на работу и об увольнении, о переводе,

перемещении и т. д.), план по подготовке и повышению квалификации персонала, данные по текучести кадров, график отпусков, штатное расписание, предложения по формированию резерва кадров на выдвижение 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 руководитель системы управления персоналом. Обязанности руководителя кадровой службы приведены на рис. 11.

Руководитель кадровой службы организации должен

быть	проводником кадровой и социальной политики; социальным лидером коллектива; выразителем корпоративного духа организации
иметь	высокие моральные качества; выраженные способности к работе с людьми; высшее образование и специальную психолого-педагогическую подготовку; опыт кадровой и руководящей работы;
знать	основы технологии производства, экономику, организацию труда и управление производством; задачи, стоящие перед организацией и отраслью, перспективы их развития; принципы кадровой политики, формы и методы планирования и организации работы с кадрами; основы хозяйственного и трудового законодательства; основы социальной психологии, социологии и психологии труда; основы производственной педагогики;
владеть	методами организации труда и управления, техникой управления кадрами, методами мотивации; методами оценки личностных и деловых качеств работников, результатов коллективной работы; практикой применения основ законодательства в работе с кадрами; методами организации воспитательной работы в коллективе; методами и техникой публичных выступлений, способами мобилизующего воздействия на коллектив
иметь ясное представление	о методах исследования и анализа социально-психологических процессов на производстве; о применении техники в управлении кадрами и социальными процессами в трудовом коллективе; о принципах работы с общественными организациями

Рис. 11. Обязанности руководителя кадровой службы

3.3. Информационное обеспечение системы управления персоналом

Основные функции процесса управления персоналом, реализуемые на разных уровнях системы управления организацией, – выработка решений и контроль за их исполнением. Необходимость обеспечения выполнения этих функций позволяет рассматривать управление персоналом как информационный процесс, т. е. функционально включающий получение, передачу, обработку, хранение и использование информации, а саму иерархическую систему управления – как информационную систему.

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

Для того чтобы служба управления персоналом могла успешно выполнять свои функции, необходимо соблюдать следующие требования, предъявляемые к качеству информации:

1. Комплексность – информация должна комплексно отражать все стороны деятельности службы: техническую, технологическую, организационную и социальную во взаимосвязи с внешними условиями.
2. Оперативность – получение входной информации должно происходить одновременно с протеканием процесса в управляемой системе или совпадать с моментом его завершения.
3. Систематичность – требуемая информация должна поступать систематически и непрерывно.
4. Достоверность – информация должна формироваться в ходе достаточно точных измерений.

Информационное обеспечение кадровой службы укрупненно можно подразделить на внешнее и внутримашинное.

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

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

Во внемашинной сфере в процессе управления обмен информацией реализуется в виде движения документов между управляемой и управляющей системами: от органа управления к объекту следуют документы, содержащие плановую информацию (приказы, распоряжения, плановые задания и т. д.); по линии обратной связи – от объекта к органу управления – следуют документы, содержащие учетно-отчетную информацию (информация о текущем или прошлом состоянии объекта управления).

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

Основным элементом внутримашинного информационного обеспечения является информационный массив, представляющий собой совокупность однородных записей.

В последнее время широкое распространение получило использование персональных компьютеров в структурных подразделениях организаций, в том числе в кадровых службах. В этой связи одной из центральных проблем проектирования информационного обеспечения службы управления персоналом является организация данных в памяти компьютера.

Банк данных строится из баз данных, каждая из которых представляет собой совокупность данных, организованных по определенным правилам, предусматривающим общие принципы описания, хранения и манипулирования данными. В базе данных накапливается и постоянно обновляется информация в виде небольшого числа массивов, каждый из которых ориентирован на использование при решении многих задач управления.

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

В этой связи открывается возможность использования разработанных компьютерных программ «Кадры».

3.4. Техническое обеспечение системы управления персоналом

Основу технического обеспечения системы управления персоналом организации составляет комплекс технических средств.

Комплекс технических средств (КТС) – совокупность технических средств сбора, регистрации, накопления, передачи, обработки, вывода и представления информации, а также средств оргтехники.

КТС должен обеспечивать решение задач управления с минимальными трудовыми и стоимостными затратами, с заданной точностью и достоверностью, в установленные сроки. Эффективность функционирования кадровой службы при использовании КТС должна обеспечиваться как за счет повышения производительности труда персонала службы, так и за счет возможности использования экономико-математических методов решения задач управления на основе более полной и точной информации.

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

Исходными данными для выбора технических средств являются:

- характеристики задач, предназначенных для решения кадровой службой организации;
- характеристики технологического процесса обработки информации;
- технические характеристики оборудования, которое может быть использовано как составная часть КТС кадровой службы.

Основными характеристиками задач, которые должны учитываться при выборе оборудования, являются: носители входной и выходной информации (документы, бланки, машинные носители информации и т. д.); объем входной и выходной информации по указанным носителям; объемы вычислительных работ; сроки выполнения работ по решению задач управления персоналом; формы и способы представления результатов решения задач пользователям.

При выборе оборудования следует учитывать назначение и состав комплектов оборудования и его основные характеристики: производительность при выполнении технологических операций; надежность работы; совместимость работы оборудования различных типов, в том числе персональных компьютеров; стоимость оборудования; состав и количество обслуживающего персонала; площадь, требуемую для размещения оборудования.

Последовательность операций по выбору технических средств для их использования в службе управления персоналом включает:

- определение видов работ, которые необходимо выполнять с использованием технических средств или автоматизировать;
- определение требований, предъявляемых к техническим средствам. Обоснование состава показателей, характеризующих предъявляемые требования к техническим средствам;
- формирование перечня технических средств, выпускаемых отечественными и зарубежными фирмами, использование которых позволяет достичь целей автоматизации рассматриваемых работ в кадровой службе и решить соответствующие задачи;
- определение показателей качества и функциональных возможностей технических средств в рамках сформированного перечня.

Особый подход необходим к определению потребности кадровой службы в персональных компьютерах. Выбор компьютеров должен согласовываться с компьютерными представлениями сервисных центров.

3.5. Нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом

Нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом – это совокупность документов и нормативно-справочных материалов, устанавливающих нормы, правила, требования, характеристики, методы, используемые при решении задач организации труда и управления персоналом и утвержденные в установленном порядке компетентным соответствующим органом или руководством организации.

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

Нормативно-методические документы подразделяются на три группы:

- 1) нормативно-справочные документы;
- 2) документы организационного, организационно-распорядительного и организационно-методического характера;
- 3) документы технического, технико-экономического и экономического характера.

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

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

Документы организационного, организационно-распорядительного и организационно-методического характера регламентируют задачи, функции, права, обязанности подразделений и отдельных работников системы управления персоналом; содержат методы и правила выполнения работ по управлению персоналом. Эти документы включают:

- 1) законодательные акты по вопросам труда и кадров;
- 2) указы Президента РФ, постановления и распоряжения Правительства РФ по вопросам труда, охраны труда, занятости;
- 3) руководящие документы (положения, инструкции, методические указания, правила и другие документы) Министерства здравоохранения и социального развития РФ и других государственных органов;
- 4) приказы, положения, инструкции, методические указания, правила и другие документы министерства, госкомитета, ведомства, если им подчиняется организация;
- 5) приказы, положения, правила и другие документы, издаваемые руководителем организации или соответствующими подразделениями по вопросам труда, численности, оплаты труда и т. д. (правила внутреннего трудового распорядка, коллективный договор, положение о подразделении, должностная инструкция, штатное расписание).

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

1. Общие положения.
2. Порядок приема и увольнения рабочих и служащих.

3. Основные обязанности рабочих и служащих.
4. Основные обязанности администрации.
5. Рабочее время и его использование.
6. Поощрения за успехи в работе.
7. Ответственность за нарушение трудовой дисциплины.

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

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

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

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

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. д.).
2. Задачи подразделения.
3. Организационная структура 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 подразделений (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.

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

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

Документы технического, технико-экономического и экономического характера содержат правила, нормы, требования, регламентирующие стандарты всех категорий и видов. К этой группе документов можно отнести:

1. Нормы планировки помещения и рабочих мест.
2. Стандарты качества, ТУ на продукцию.
3. Нормативы организации труда руководителей инженерных подразделений.
4. Бизнес-план.
5. Смету затрат на производство.
6. Отчет о численности работников организации.

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

3.6. Правовое обеспечение системы управления персоналом

Работа с персоналом, как и другая область управления, имеет свои правовые основы. Они выступают регулятором взаимоотношений между всеми категориями работников, являются одной из главных гарантий соблюдения прав граждан, дают возможность повышать эффективность работы, способствуют борьбе с субъективизмом и произволом.

Под источниками права подразумеваются акты, в которых выражены нормы соответствующей отрасли права. Они классифицируются по видам в следующей последовательности: консультация, закон, указ, постановление, кодекс, устав, положение, решение или по видам органов, от которых исходят нормативные акты, – органы государственной власти и органы государственного управления.

Правовое регулирование работы с персоналом отражено в государственном, административном и трудовом праве. В административном и трудовом праве кадровые вопросы решаются более широко, чем в государственном. В зависимости от юридической силы нормативных актов о труде их делят на законы, указы и подзаконные акты.

Закон представляет собой нормативный акт, исходящий из высшего органа государственной власти и обладающий высшей юридической силой. Законы бывают конституционными и обыкновенными. Первые входят в содержание Конституции Российской Федерации и субъектов РФ. Обыкновенные законы принимаются на основе и в развитие конституционных законоположений. Сводными законодательными актами о труде в каждой из автономных республик являются кодексы законов о труде.

Указ – это второй по своему значению вид нормативных актов о труде граждан. Его принимают отдельные органы власти Российской Федерации и автономных республик. Наряду с указами они также принимают постановления.

Подзаконные нормативные акты – это акты, издаваемые соответствующими органами на основании и во исполнение действующего законодательства. В России их издают Правительство РФ, отдельные министерства и государственные комитеты.

Нормативные приказы и инструкции министров Российской Федерации издаются на основе и во исполнение законов, указов, постановлений и других нормативных актов вышестоящих органов государственного управления.

Нормативные акты местных органов власти издаются в пределах предоставленных им прав, на основании и во исполнение законов Российской Федерации и субъектов РФ.

Деятельность кадровых служб в большей мере основывается на трудовом праве. Оно определяет порядок установления и прекращения трудовых правоотношений работников, порядок организации их труда в организациях, устанавливает продолжительность рабочего дня, размеры оплаты труда не ниже установленного законом минимального размера; правила внутреннего трудового распорядка; предусматривает меры поощрения за добросовестный труд и меры наказания за нарушение дисциплины труда; определяет порядок рассмотрения трудовых споров и устанавливает обязательные правила охраны труда.

Все основные нормы трудового права объединены и изложены в Трудовом кодексе Российской Федерации (ТК РФ).

Основной закон о труде – Трудовой кодекс РФ, который пришел на смену Кодексу законов о труде (КЗоТ), действующему с 1971 г., когда экономической основой трудовых отношений была государственная собственность. Государство выступало не только как орган власти, но и как собственник, что давало ему возможность осуществлять жесткое правовое регулирование трудовых отношений, уровня оплаты труда, социальных гарантий, ответ-

ственность за соблюдение которых возлагалась на организации, принимающие на работу по трудовому договору.

Переход к рыночной экономике потребовал коренного изменения законодательства о труде, принятия нового кодекса о труде, работа над которым продолжалась более 10 лет. Все это не способствовало укреплению законности трудовых отношений. По сравнению с КЗоТом (1971 г.) Трудовой кодекс РФ более объемный документ. В КЗоТе было 255 статей, в новом кодексе 424 статьи. Существенные изменения претерпела и структура кодекса. Он состоит из 62 глав, объединенных в 14 разделов, и 6 частей. В КЗоТе было 20 глав.

В результате в ТК РФ включены нормы, регулирующие трудовой договор, рабочее время, время отдыха, охрану труда и т. п. ТК РФ полнее регулирует трудовые отношения, каждый из его разделов состоит из нескольких глав. В ТК РФ появились такие разделы, как “Социальное партнерство в сфере труда” (II раздел); “Профессиональная подготовка, переподготовка и повышение квалификации работников” (IX раздел); “Материальная ответственность сторон трудового договора” (XI раздел); “Особенности регулирования труда отдельных категорий работников” (XII раздел); “Защита трудовых прав работников; разрешение трудовых споров и ответственность за нарушение трудового законодательства и иных актов, содержащих нормы трудового права” (XIII раздел). В названных и других разделах имеется немало новых глав.

В ТК РФ отсутствуют главы, бывшие в КЗоТе: обеспечение занятости и гарантии реализации права на труд (глава III-А); “Трудовой коллектив” (глава XV-А). Они модифицированы и присутствуют в ТК РФ в новой редакции (глава 27 “Гарантии и компенсации работникам, связанные с расторжением трудового договора” и глава 8 “Участие работников в управлении организацией”).

Главы XVI КЗоТа “Государственное социальное страхование” в ТК РФ нет. Отношения, регулирующие обязательное социальное страхование работников, относятся не к трудовому кодексу, а к праву социального обеспечения.

ТК РФ предусматривает (ст. 16), что трудовой договор должен заключаться в результате избрания на должность по конкурсу, назначения на должность или утверждения в должности, разрешает заключение трудовых договоров о работе по совместительству; возможность заключения ученического договора (ст. 63); устанавливает ответственность работодателя перед работником во всех случаях причинения ему ущерба; возмещение работнику морального вреда; предусматривает в качестве одного из основных способов защиты трудовых прав работников их самозащиту.

Таким образом, в ТК РФ трудовые отношения между работодателем и работником освещены более широко и способствуют устранению конфликтных ситуаций, возникающих в новых трудовых взаимоотношениях.

Вопросы для самоконтроля

1. Что должны знать работники службы управления персоналом?
2. Что учитывается при расчете необходимой численности штатных работников кадровой службы?
3. Какова цель делопроизводственного обеспечения системы управления персоналом?
4. Что относится к основным делопроизводственным функциям системы управления персоналом?
5. Какие унифицированные системы документации ведутся при управлении персоналом?
6. Что представляет собой информационное обеспечение системы управления персоналом?

7. Что понимается под техническим обеспечением системы управления персоналом?
8. Какова последовательность операций по выбору технических средств для их использования в службе управления персоналом?
9. Дайте определение нормативно-методического обеспечения системы управления персоналом.
10. Какие разделы должны содержать правила внутреннего трудового распорядка?
11. Какие разделы включаются в положение о подразделениях и должностные инструкции?
12. Что представляет собой закон?
13. Что такое указ?
14. На чем основывается деятельность кадровых служб?
15. Дайте характеристику Трудового кодекса Российской Федерации.

4. УПРАВЛЕНИЕ ФОРМИРОВАНИЕМ ПЕРСОНАЛА

4.1. Источники и методы набора сотрудников

Когда организации необходимо принять новых работников, возникают два вопроса:

- где искать потенциальных работников (источники)?
- как известить заявителей об имеющихся вакансиях (методы)?

Цель, преследуемая при наборе персонала, состоит в установлении контактов с соответствующими потенциальными работниками, для того чтобы у них появилось желание обратиться с заявлением о приеме на работу.

Существуют два возможных источника набора: *внутренний* и *внешний*.

К внешним источникам набора персонала относятся:

- государственные и коммерческие агентства по трудоустройству;
- высшие, средние специальные или иные учебные заведения;
- клиенты и поставщики;
- конкурирующие организации;
- лица, случайно зашедшие в организацию в поисках работы;
- читатели той или иной печатной продукции: газет, журналов и т. д.

Большинство организаций предпочитает проводить набор в основном из внутренних источников. Продвижение по службе своих сотрудников обходится дешевле. Кроме того, это повышает их заинтересованность, улучшает социально-психологический климат в коллективе и усиливает привязанность работников к своей организации. Согласно теории ожиданий в отношении мотивации можно полагать, что если работники верят в существование зависимости их служебного роста от степени эффективности работы, то они будут заинтересованы в более производительном труде.

Основным недостатком подхода к решению проблемы исключительно за счет внутренних резервов является то, что в организацию не приходят новые люди со свежими взглядами, что может привести к застою. В табл. 1 представлены достоинства и недостатки каждого из указанных источников набора.

Таблица 1

Сравнение источников набора персонала

Преимущества привлечения	Недостатки привлечения
1. Внутренние источники привлечения персонала	
1. Возникновение шансов для служебного роста 2. Незначительные затраты на привлечение персонала 3. Претендентов на должность хорошо знают в организации 4. Знание претендентом данной организации 5. Быстрое заполнение освободившейся штатной должности 6. Решается проблема занятости собственных работников 7. Повышение мотивации, степени удовлетворенности трудом 8. Рост производительности труда (если перевод на новую должность совпадает с желанием работника) 9. Возможность избежать для организации высокой текучести персонала 10. Большая степень управляемости сложившейся кадровой ситуации	1. Ограниченные возможности для выбора персонала 2. Возникновение напряженности в коллективе в случае появления нескольких претендентов на вышестоящую должность 3. Проявление панибратства при решении деловых вопросов 4. Разочарование среди коллег в случае неодобрения факта выдвижения какого-то работника 5. Нежелание отказать в чем-либо сотруднику, имеющему большой стаж работы в организации 6. Перевод на новую должность не удовлетворяет количественно потребность организации в персонале 7. Требуются дополнительные затраты на переподготовку или повышение квалификации работника, занявшего вакантное место
2. Внешние источники привлечения персонала	
1. Широкие возможности выбора персонала 2. Возникновение новых импульсов для развития организации 3. Прием на работу покрывает количественную и качественную потребность в персонале организации	1. Высокие затраты на привлечение персонала 2. Недостаточное знание организации 3. Длительный период адаптации

Преимущества привлечения	Недостатки привлечения
4. Вновь принятому работнику, как правило, легче добиться признания	4. Негативное воздействие на социально-психологический климат в коллективе 5. Отсутствие возможностей служебного роста для сотрудников организации 6. Значительный удельный вес работников, принимаемых со стороны, способствует росту текучести персонала

Организациям следует использовать как внешние, так и внутренние источники набора. При этом окончательное решение о привлечении рабочей силы из того или иного источника зависит от экономической и социальной эффективности работника. Реализуемая альтернатива должна способствовать тому, чтобы:

- из числа кандидатов были отобраны максимально подходящие для организации работники;

- издержки, связанные с наймом, были незначительны;
- личные интересы работников организации были бы не ущемлены;
- сохранялась структура персонала с одновременным притоком новых идей в организацию;
- не пострадал психологический климат в коллективе.

Разумное использование имеющихся человеческих ресурсов может позволить организации обойтись без нового набора. Если ощущается недостаток в работниках достаточно высокого уровня и руководство организации не против, следует поискать кандидатов на вакантные должности путем *продвижения сотрудников по служебной лестнице*. Для этого практикуется размещение объявления о приеме на работу внутри самой организации.

Когда организации нужны дополнительные работники на короткий срок или дополнительная работа имеет небольшой объем, целесообразно использовать внутреннее *совмещение должностей*. Следует разработать систему дополнительных вознаграждений для работников, не получающих почасовую оплату. А для сотрудников, получающих почасовую оплату, дополнительная оплата подразумевается.

Альтернативой найму новых работников может быть *сверхурочная работа*, когда организации необходимо увеличить объем выпускаемой продукции. В этом случае устраняется необходимость затрат на прием на работу новых сотрудников. А сама сверхурочная работа может обеспечить имеющихся работников дополнительными доходами.

При осуществлении набора персонала организации используют следующие методы:

- размещение объявлений в газетах, профессиональных журналах, на транспорте, досках объявлений;
- объявления о наборе по радио и телевидению;
- обращение в городские и районные центры занятости населения, на биржу труда;
- обращения в частные агентства по трудоустройству;
- публикация статей познавательного-событийного содержания организации с приглашением специалистов;
- заявки на распределение выпускников высших и средних специальных учебных заведений;
- информирование руководителей партнерских фирм, клиентов, сотрудников своей организации и знакомых о вакансиях;
- распространение приглашений на улице и в почтовые ящики.

Прежде чем выбрать метод набора, необходимо провести классические маркетинговые операции – сегментирование рынка и определение целевых групп воздействия. Для этого следует рынок рабочей силы разбить на сегменты – группы людей, различающихся одна от другой по демографическим, социальным, экономическим и психологическим признакам.

Вакансии, имеющиеся в организации, можно предоставить в управления и центры государственного Департамента труда и занятости, где регистрируются безработные. Центры занятости предложат готового или переквалифицировавшегося специалиста в нужной области. Подобные услуги окажут и конкурирующие с государственными службами занятости частные агентства (рекрутинговые фирмы). Преимущество сотрудничества кадровых служб с агентствами по трудоустройству состоит в том, что агентство проводит своими силами предварительный отбор людей, не просто профессионально подготовленных, но и психологически устойчивых, способных хорошо вписаться в коллектив.

Следует иметь в виду, что в агентства по трудоустройству обращаются менее активные, не совсем уверенные в своих силах люди, либо специалисты со стажем работы за рубежом. Многие работодатели отмечают, что по объявлениям приходят более квалифицированные и активные специалисты с высокой мотивацией к труду.

4.2. Этапы отбора персонала в организации

Набор кандидатов является основой для следующего этапа – отбора будущих сотрудников организации. Содержание этого этапа во многом зависит от традиций, особенностей организации, принимающей новых сотрудников, а также от характера должности, на которую подбирается кандидат. Однако в общем виде процесс отбора персонала может быть представлен схемой (рис. 12). На каждой ступени отсеивается часть заявителей или же они отказываются от процедуры, принимая другие предложения.

Первичный отбор начинается с анализа списков кандидатов с точки зрения их соответствия требованиям организации к будущему сотруднику. Основная цель первичного отбора состоит в отсеивании кандидатов, не обладающих минимальным набором характеристик, необходимых для занятия вакантной должности.



Рис. 12. Типичный процесс отбора персонала в организацию

Очевидно, что этот минимальный набор является различным для разных специальностей и организаций.

Методы первичного отбора зависят от бюджета, стратегии организации и относительной важности данной должности. В настоящее время наиболее распространенными методами являются анализ анкетных данных и тестирование.

Анализ анкетных данных предполагает, что биография человека является достаточно надежным индикатором, определяющим возможность успешного выполнения определенных производственных функций. При использовании этого метода специалисты кадровой службы проводят анализ информации, содержащейся в заполненных кандидатами анкетах, сравнивая фактические данные с собственной моделью. Анализ анкетных данных является простым, дешевым и достаточно эффективным методом первичного отбора в случае, когда организация имеет обширный список кандидатов и когда речь идет о специализированных должностях. В то же время этот метод приближен в оценке потенциала, поскольку ориентирован исключительно на факты из прошлого кандидата, а не на его сегодняшнее состояние и способность к профессиональному развитию. Поэтому при отборе кандидатов на руководящие должности, особенно предполагающие дальнейшее развитие и профессиональный рост, нужно крайне осмотрительно использовать метод анализа анкет.

Тестирование завоевывает в последнее время все большую популярность среди ведущих организаций развитых стран, его используют не только корпорации, но и государственные учреждения, общественные организации. Преимущества тестирования состоят в возможности оценки сегодняшнего состояния кандидата с учетом особенностей организации и будущей должности. Недостатки этого метода первичного отбора – высокие издержки,

часто необходимость помощи специалистов, условность и ограниченность тестов, не дающих полного представления о кандидате.

Каждая организация должна принимать решение об использовании тестов с учетом собственных финансовых возможностей, культурных особенностей, приоритетов развития.

При приеме на работу могут быть использованы три типа тестов:

- на профессиональные знания и навыки;
- уровень развития интеллекта и других способностей;
- наличие и степень проявления определенных личностных качеств.

Квалификационные тесты для оценки уровня профессиональных знаний и навыков призваны определить уровень профессионального мастерства или знаний кандидата в конкретных сферах трудового процесса, кроме того, они позволяют провести отсев и первоначальное ранжирование претендентов на должность.

Тесты на общий уровень интеллекта содержат наборы заданий, которые включают математические, логические, лингвистические и прочие подобные задачи, на решение которых отводится ограниченное время (как правило, от 30 минут до полутора часов).

Психологические портреты имеют вспомогательный характер при выборе кандидата, но некоторые должности заведомо требуют определенных черт характера. Например, тот, кто работает непосредственно с клиентами организации, должен быть жизнерадостным, иметь живой характер и дружелюбие. Большое значение имеет психологическая совместимость в коллективе, особенно когда люди должны работать в тесном контакте или находиться длительное время вместе (командировки). Определить личностные характеристики нанимаемого работника призваны тесты на наличие и степень проявления определенных личностных качеств. Эти тесты чаще всего представлены в виде опросников. С их помощью оценивают свойства личности или интересы.

Стадия первичного отбора независимо от применяемых методов завершается созданием ограниченного списка кандидатов, наиболее соответствующих требованиям организации. Остальным кандидатам сообщается о решении прекратить рассмотрение их кандидатур на данную должность.

Собеседование с сотрудниками кадровой службы. На данном этапе специалист по подбору персонала проводит индивидуальные собеседования – интервью с отобранными кандидатами. Цель этих собеседований заключается в оценке степени соответствия кандидата портрету идеального сотрудника, его способности выполнять требования должностной инструкции, потенциала профессионального роста и развития, способности адаптироваться в организации, знакомстве с ожиданиями кандидата в отношении организации, условий работы, ее оплаты и т. д. Не являясь техническим специалистом, сотрудник кадровой службы должен сосредоточиться на оценке “общих характеристик” кандидата – аналитических способностей, характера, жизненной философии, мотивированности, трудоспособности, совместимости с организацией.

Важно отметить, что собеседование является двусторонним процессом – не только организация оценивает кандидата, но и кандидат оценивает организацию с точки зрения ее соответствия его собственным интересам и запросам. Сотрудник кадровой службы, проводящий собеседование, должен предоставить максимально объективную и полную информацию об организации, чтобы заинтересовать кандидата и в то же время избежать приема на работу тех, чьи ожидания расходятся с возможностями организации.

Существуют следующие виды собеседований с кандидатами:

- один представитель организации встречается с одним кандидатом;
- один представитель организации встречается с несколькими кандидатами;
- несколько представителей организации беседуют с одним кандидатом;
- несколько представителей организации интервьюируют нескольких кандидатов.

Собеседование “один на один” является наиболее распространенным и достаточно эффективным.

Во втором случае интервьюеру предоставляется возможность одновременно оценить несколько кандидатов и понаблюдать за ними в условиях стрессовой ситуации (присутствие нескольких претендентов на одну и ту же должность), хотя беседовать одновременно с несколькими кандидатами значительно сложнее.

Участие нескольких представителей организации повышает объективность оценки и качество самого собеседования, однако может создать дополнительный стресс для кандидата и увеличивает издержки организации.

Присутствие нескольких человек с обеих сторон значительно увеличивает сложность процесса собеседования и требует тщательной подготовки и согласованного поведения интервьюеров.

Выбор вида собеседования зависит от традиций организации, особенностей кандидата, вакантной должности, индивидуального предпочтения проводящего собеседования сотрудника.

Основная часть собеседования представляет собой обмен информацией между его участниками. Интервьюера интересует та информация, которая дает возможность оценить способность и желание кандидата успешно работать в организации. Поэтому **завершение собеседования** должно произойти в тот момент, когда этого хочет интервьюер. Для этого существует несколько приемов: предложить кандидату задать последний вопрос; начать поглядывать на часы или на дверь; выпрямиться, как бы собираясь подняться из-за стола. В самом конце интервью необходимо поблагодарить кандидата и объяснить ему дальнейший порядок рассмотрения его кандидатуры и поддержания связи с ним.

Результаты собеседования должны содержать оценку кандидата и предложение – продолжать или прекратить работу с ним. Заключение проводившего собеседование сотрудника передается руководителю подразделения, располагающего вакансией, который и принимает решение о дальнейших действиях в отношении данного кандидата.

Для того чтобы лучше оценить профессиональные и личностные качества кандидата, организации могут навести **справки о кандидате**, т. е. обратиться за информацией к людям и организациям, знающим его по совместной учебе, работе и т. д. Специалисты кадровой службы могут предложить самому кандидату назвать имена людей, которые могли бы охарактеризовать его, и затем побеседовать с этими людьми.

Если руководитель подразделения удовлетворен результатами собеседования, проведенного сотрудником кадровой службы, он назначает встречу с кандидатом. В отличие от собеседования со специалистами по управлению персоналом это интервью должно позволить оценить прежде всего профессиональные качества кандидата, его способность выполнять производственные функции. Одновременно руководитель оценивает степень своей личной профессиональной совместимости с кандидатом и вероятность успешной интеграции последнего в подразделение. Кроме того, руководитель предоставляет кандидату детальную информацию о своем подразделении, вакантной должности, функциях, которые придется выполнять кандидату в случае его приема на работу. Результаты собеседования должны быть зафиксированы документально. Для этого необходимо использовать специальные формы оценки кандидатов.

В последнее время все большее распространение получает практика приема на работу с испытательным сроком, дающая возможность оценить кандидата непосредственно на рабочем месте без принятия на себя обязательств по его постоянному трудоустройству. В период испытательного срока, продолжительность которого зависит от трудового законодательства, кандидат исполняет должностные обязанности в полном объеме, получает вознаграждение, однако может быть уволен по его окончании без каких-либо последствий для

организации. В течение испытательного срока руководитель подразделения уделяет особое внимание кандидату и оценивает его с точки зрения соответствия данной должности и организации.

На основе анализа результатов собеседования, а также испытательного периода руководитель подразделения выбирает кандидата, который, по его мнению, наиболее подходит для данной должности. В зависимости от важности вакантной должности может потребоваться собеседование с генеральным директором, прежде чем будет принято решение о приеме на работу.

4.3. Процесс приема персонала на работу

Подбирая кадры для работы в организации, работодатель должен точно выполнять нормы ТК РФ по оформлению на работу.

Согласно ТК РФ предъявляются следующие требования:

- к возрасту поступающего на работу;
- документам, которые необходимо представить;
- соблюдению запретов, связанных с состоянием здоровья будущего работника;
- ограничениям для отдельных лиц при приеме на работу.

Законом определена процедура оформления трудового договора и правила ведения трудовых книжек, и они должны строго соблюдаться.

Заключение трудового договора допускается с лицами, достигшими возраста шестнадцати лет. В случаях получения общего образования либо продолжения освоения основной общеобразовательной программы общего образования по иной, чем очная, форме обучения, либо оставления в соответствии с федеральным законом общеобразовательного учреждения трудовой договор могут заключать лица, достигшие возраста пятнадцати лет для выполнения легкого труда, не причиняющего вреда их здоровью.

С согласия одного из родителей (попечителя) и органа опеки и попечительства трудовой договор может быть заключен с учащимся, достигшим возраста четырнадцати лет, для выполнения в свободное от учебы время легкого труда, не причиняющего вреда его здоровью и не нарушающего процесса обучения.

Прием на работу в государственные учреждения, малые предприятия и организации осуществляется в порядке, предусмотренном ТК РФ, законами и иными нормативными правовыми актами. В соответствии с ними организации разрабатывают и утверждают свои правила внутреннего распорядка с учетом своих особенностей работы, иные локальные нормативные акты, имеющие отношение к трудовым функциям работника, коллективным договорам.

Лицо, желающее поступить на работу, обязано предъявить работодателю следующие документы:

- паспорт или иной документ, удостоверяющий личность;
- трудовую книжку, за исключением случаев, когда работник поступает на работу впервые или поступает на условиях совместительства;
- страховое свидетельство государственного пенсионного страхования;
- документ воинского учета – для военнообязанных и лиц, подлежащих призыву на военную службу;
- документ об образовании, о квалификации или наличии специальных знаний – при поступлении на работу, требующую специальной подготовки.

Такой перечень документов предусмотрен ст. 65 ТК РФ; помимо перечисленных документов требовать другие документы от поступающего на работу запрещено ТК РФ, федеральными законами, указами Президента РФ и постановлениями Правительства РФ.

Кроме вышеперечисленных документов отдельные работники обязаны проходить предварительный медицинский осмотр. Списки должностей, требующих медицинского осмотра, находятся в отделе кадров.

От лиц, поступающих на работу, связанную со сведениями, составляющими государственную тайну, работодатель должен потребовать дополнительные документы для оформления допуска к таким сведениям.

Работодатель до заключения трудового договора обязан изучить представленные документы, после чего он может отказать в приеме на работу, если кандидат не подходит для

предстоящей работы по деловым качествам, медицинским показателям или иным причинам. В случае согласия работодателя с представленными документами **обязательно заключается трудовой договор**. Перечисленные правила при приеме на работу обязательны и вытекают из требований ТК РФ.

4.4. Перевод на другую работу

Перевод экономики на рыночные рельсы предусматривает многообразие форм хозяйствования и разных организационно-правовых форм их создания. Наиболее значимыми признаками, отличающими одну организационно-правовую форму от другой, являются:

- количество участников хозяйственного объединения;
- форма управления;
- способ распределения прибылей и убытков;
- источники имущества, составляющего материальную основу хозяйственной деятельности;
- собственник применяемого капитала;
- пределы имущественной ответственности.

В процессе деятельности юридического лица оно в соответствии с Гражданским кодексом может изменять свой статус, подведомственность, подвергаться реорганизации или ликвидации. Может изменяться собственник имущества юридического лица. В большинстве случаев эти процессы сопровождаются сокращением численности или штатов работников. В ТК РФ эти действия характеризуются как “перевод” и “перемещение”.

Под **переводом** понимается изменение существенных условий трудового договора.

В качестве такового отмечается перевод на самостоятельную работу в другую организацию либо в другую местность вместе с организацией.

Акционерные общества, объединения, крупные холдинговые корпорации имеют разветвленную сеть своих филиалов не только в одном экономическом субъекте, но и в нескольких, которые порой не имеют постоянного статуса, перемещаются из одного места в другое, происходит смена мест организации и перевод работников.

Перемещение происходит только территориальное, из одной местности в другую, соответственно происходит и перевод работников из одной местности в другую.

Такой перевод возможен как по производственной необходимости (переезды), так и с письменного согласия работника.

Как отмечается в ТК РФ, не является переводом на другую постоянную работу и не требует согласия работника перемещение его в той же организации на другое рабочее место, в другое структурное подразделение этой организации в той же местности, поручение работы на другом агрегате, если это не влечет за собой изменения трудовой функции и изменения существенных условий трудового договора.

Трудовым кодексом предусматривается и перемещение, которое связано с работой на другом механизме или агрегате, если это не влечет за собой изменения трудовых функций.

Согласно ТК РФ администрация не имеет права требовать от работника выполнения работы, не обусловленной трудовым договором.

По соглашению сторон, заключаемому в письменной форме, работник может быть временно переведен на другую работу у того же работодателя на срок до одного года, а в случае, когда такой перевод осуществляется для замещения временно отсутствующего работника, за которым в соответствии с законом сохраняется место работы, – до выхода этого работника на работу. Если по окончании срока перевода прежняя работа работнику не предоставлена, а он не потребовал ее предоставления и продолжает работать, то условие соглашения о временном характере перевода утрачивает силу и перевод считается постоянным.

В случае катастрофы природного или техногенного характера, производственной аварии, несчастного случая на производстве, пожара, наводнения, голода, землетрясения, эпидемии или других и в любых исключительных случаях, ставящих под угрозу жизнь или нормальные жизненные условия всего населения или его части, работник может быть переведен

без его согласия на срок до одного месяца на не обусловленную трудовым договором работу у того же работодателя для предотвращения указанных случаев или устранения их последствий.

Перевод работника без его согласия на срок до одного месяца на не обусловленную трудовым договором работу у того же работодателя допускается также в случаях простоя (временной приостановки работы по причинам экономического, технологического, технического или организационного характера), необходимости предотвращения уничтожения или порчи имущества либо замещения временно отсутствующего работника, если простой или необходимость предотвращения уничтожения или порчи имущества либо замещения временно отсутствующего работника вызваны чрезвычайными обстоятельствами, указанными в статье 72.2 ТК РФ. При этом перевод на работу, требующую более низкой квалификации, допускается только с письменного согласия работника.

При переводах, осуществляемых в случаях, предусмотренных частями второй и третьей статьи 72 ТК РФ, оплата труда работника производится по выполняемой работе, но не ниже среднего заработка по прежней работе.

Постановлением Госкомстата РФ от 05.01.2004 № 1 утверждены унифицированные формы первичной учетной документации по учету труда и его оплаты, среди которых есть форма приказа о переводе на другую работу.

Перевод работника на другую, более легкую работу может производиться и по медицинским показаниям.

За работником, переведенным по состоянию здоровья на более легкую, но менее оплачиваемую работу, в течение двух недель сохраняется прежний заработок.

За систематические нарушения трудовой дисциплины, прогул без уважительных причин или появление на работе в нетрезвом состоянии работников можно перевести на другую, нижеоплачиваемую работу на срок до трех месяцев.

При этом временная нетрудоспособность и отпуск засчитываются в срок перевода, а выполнение таких работ в срок предупреждения об увольнении не засчитывается.

Работники, несущие дисциплинарную ответственность в порядке подчиненности, могут быть смещены на низшую должность на срок до одного года.

Перевод работника из одного отдела в другой производится на основании приказа – распоряжения о переводе. Исключение составляют руководящие работники, перевод которых оформляется приказом. Медицинское освидетельствование и повторный инструктаж по технике безопасности при переводе проводится только тогда, когда этого требуют условия производства.

Приказ о переводе подшивают в дело и производят запись в трудовой книжке о переводе.

4.5. Увольнение с работы

Смена собственника имущества организации, изменение подчиненности организации, реорганизация юридического лица не являются основанием для расторжения трудовых договоров с работниками.

Согласно ТК РФ при изменении подведомственности организации, так же как при ее реорганизации, трудовые отношения с согласия работников продолжаются. В случае принятия решения о сокращении штатов возможно расторжение договора.

Согласно ст. 75 ТК РФ при смене собственника новый собственник не позднее трех месяцев со дня возникновения у него права собственности имеет право расторгнуть договор с руководством организации, его заместителем и главным бухгалтером. При этом новый собственник обязан выплатить им выходные пособия в размере среднего месячного заработка на период трудоустройства, но не более двух месяцев со дня увольнения (за вычетом выходного пособия).

При сокращении штатов работодатель обязан предложить работнику организации другую имеющуюся работу (вакантную должность), соответствующую квалификации работника.

Возможны случаи, когда в организации временно высвобождаются должности, которые сохраняются за работниками (в соответствии с ТК РФ по уходу за ребенком до трех лет), находящимися в отпуске по беременности и родам и т. д.

В исключительном случае и эти должности могут быть предложены как временно свободные должности при сокращении штатов.

Право на оставление на работе предоставляется работникам с более высокой квалификацией и лучшими деловыми качествами.

Работодатель вправе использовать следующие сведения: документы об образовании, о стаже и об опыте работы, отчеты о выполненных работах и др.

В Трудовом кодексе РФ предусмотрены обстоятельства, дающие работникам преимущества в оставлении на работе при равных деловых качествах:

- работникам с более высокой производительностью труда и квалификацией;
- семейным – при наличии двух или более иждивенцев;
- лицам, в семье которых нет других работников;
- работникам, получившим в данной организации трудовое увечье или профессиональное заболевание;
- работникам, повышающим свою квалификацию по направлению работодателя без отрыва от работы;
- инвалидам Великой Отечественной войны и инвалидам боевых действий по защите Отечества.

Коллективным договором могут предусматриваться и другие категории работников, пользующихся преимущественным правом на оставление на работе.

Первый раз высвобожденному работнику по сокращению штатов должна быть предложена другая работа в день предупреждения о предстоящем увольнении. Если он откажется от этой работы, то администрация должна подбирать ему имеющуюся работу в течение всего периода работы до увольнения.

В этом случае, если работник соглашается перейти на нижеоплачиваемую должность, за ним сохраняется прежний заработок в течение двух недель со дня перевода.

В ТК РФ отмечается, что при принятии решения о сокращении численности работников в организации работодатель обязан в письменной форме сообщить об этом выборному профсоюзному органу данной организации не позднее чем за два месяца до увольнения.

В ТК РФ нет главы об увольнении работников, а есть глава о прекращении трудового договора. Следовательно, возрастают роль и значение трудового договора как основного правового акта.

В ТК РФ отмечается, что в трудовом договоре могут предусматриваться условия об испытании, о неразглашении охраняемой законом тайны, об обязанности работника отработать после обучения не менее установленного договором срока, если обучение производилось за счет работодателя, и т. д.

В ТК РФ отождествляются две экономические категории: “прекращение трудового договора” и “расторжение трудового договора”. Расторжение трудового договора может быть по соглашению сторон, по инициативе работодателя. Прекращение трудового договора возможно только по обстоятельствам, не зависящим от воли сторон.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.