



И.К. Макарова

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Наглядные учебно-методические материалы

Для студентов экономического факультета

Москва

Институт международного права и экономики имени А.С. Грибоедова

2006

УТВЕРЖДЕНО
кафедрой менеджмента

Макарова И.К.

Управление персоналом: Наглядные учебно-методические материалы. – М.: ИМПЭ им. А.С. Грибоедова, 2006. – 98 с.

В пособии в краткой наглядной и четко структурированной форме изложены основные темы учебного курса «Управление персоналом».

Пособие поможет студентам активнее использовать учебное время на лекционных занятиях и качественнее усвоить теоретический материал по данной дисциплине.

© Макарова И.К., 2006

Введение

В XX веке произошла смена трех основных концепций кадрового менеджмента, обусловленная изменениями в экономическом, социальном, техническом развитии общества.

В начале века получила развитие концепция **управления кадрами**, при которой вместо человека как личности рассматривается его трудовая функция. Другими словами, категория «кадры» характеризует не качество отдельно взятого индивида, а совокупность работников, объединенных для достижения поставленных организационных целей. Кадровые службы выполняли, в основном, учетно-контрольные и административно-распорядительные функции.

После второй мировой войны научно-технический прогресс, вызвавший усложнение производственного процесса, обусловил необходимость внедрения новых механизмов мотивации труда работников, повышения их квалификации, регулирования трудовых отношений на основе партнерства и сотрудничества, активного вовлечения персонала в управление, участие в прибыли. Именно с 50–60-х гг., когда технократический подход в управлении уступает свои позиции, на смену концепции управления кадрами приходит концепция **управления персоналом**. В новой концепции, где работник рассматривается уже не только как личность, но и как субъект трудовых отношений, изменяется роль и место кадровых служб в организационной структуре управления предприятий. Система управления персоналом уже охватывает широкий круг управленческих проблем: планирование потребностей в персонале, подбор и профессиональную адаптацию новых работников, разработку компенсационных программ, корпоративное обучение сотрудников и др. Но пока службы по управлению персоналом, как правило, выполняют обслуживающую роль, являясь функциональными подразделениями, а персонал рассматривается как издержки, которые надо оптимизировать.

Начиная с 80-х гг. с развитием социально-экономических аспектов в менеджменте, усилением интеллектуализации и компьютеризации бизнеса, ускорением инновационных процессов формируется концепция **управления человеческими ресурсами**, рассматривающая знания, способности, умения людей как ключевой ресурс и нематериальные активы организации, обеспечивающие их эффективность и конкурентоспособность.

Управление человеческими ресурсами – это стратегический и целостный подход к управлению наиболее ценными активами организации, а именно людьми, которые вносят свой вклад в достижение целей фирмы.

Раздел I. СХЕМАТИЧЕСКИЙ МАТЕРИАЛ К ЛЕКЦИЯМ

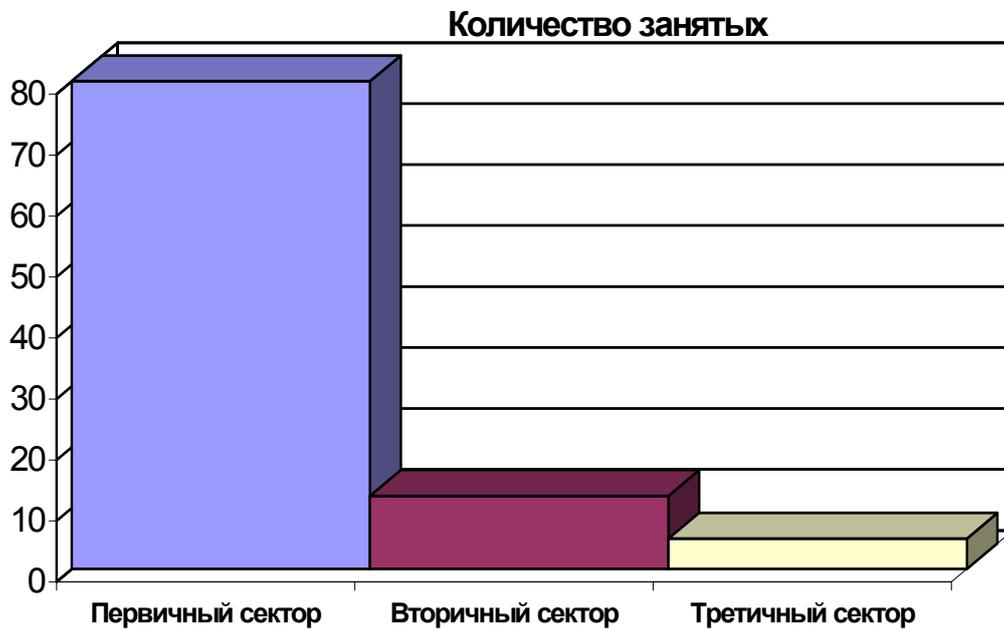
ТЕМА 1. ПЕРСОНАЛ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Таблица 1

Этапы эволюции управления трудом

Тип экономического развития	Эволюция управления человеческими отношениями		
	материальная основа	системообразующий фактор	вид управления трудом
<i>Доиндустриальный</i>	Мануфактурное производство	Кооперация рабочих	Ремесленный
<i>Индустриальный</i>	Фабричное (крупное машинное) производство	Система комбинирования машин с «живыми придатками»	Технократический
<i>Постиндустриальный</i>	Гибкое производство, ориентированное на нововведения	Взаимодействие (в группе) в научно-производственном цикле	Инновационный

Структура занятости в доиндустриальном обществе



Структура занятости в индустриальном обществе



Структура занятости в постиндустриальном обществе



Таблица 2

Эволюция концепции управления человеческими ресурсами в организации

Годы XX века	Концепция	Работник рассматривается как...
20–40-е гг.	Управление кадрами	Работник – носитель трудовой функции, «живой придаток машины»
50–70-е гг.	Управление персоналом	Работник – субъект трудовых отношений, личность
80–90-е гг.	Управление человеческими ресурсами	Работник – ключевой, стратегический ресурс организации

Новые условия развития общества

- ✓ Глобализация экономики
- ✓ Обострение рыночной конкуренции
- ✓ Быстрые изменения и нововведения в обществе и в экономике
- ✓ Технологии, основанные на новых знаниях, опыте, интеллекте
- ✓ Информация как фактор развития общества
- ✓ Социальная ответственность бизнеса
- ✓ Гуманизация труда

Принципы концепции управления человеческими ресурсами

- ✓ Люди – решающий фактор эффективности и конкурентоспособности организации, основной источник добавленной стоимости
- ✓ Ориентация на стратегический подход к управлению человеческими ресурсами
- ✓ Признание экономической целесообразности инвестиций в формирование и развитие человеческих ресурсов
- ✓ Социальное партнерство и демократизация управления
- ✓ Обогащение труда и повышение качества трудовой жизни
- ✓ Непрерывное обучение и развитие человеческих ресурсов
- ✓ Профессионализация управления человеческими ресурсами

Сравнительная характеристика американского и японского подходов к организации управления

Японская организация	Американская организация
Пожизненный найм	Краткосрочный найм
Постепенная, медленная оценка и продвижение	Быстрая оценка и продвижение
Неспециализированная деятельность	Специализированная деятельность
Неформальные, тонкие механизмы контроля	Формальные, количественные механизмы контроля
Коллективное принятие решения	Индивидуальное принятие решения
Коллективная ответственность	Индивидуальная ответственность
Повышенное внимание к человеческому фактору	Второстепенное внимание к человеческому фактору

Модели управления

Технократическая	Экономическая	Современная
Иерархия с использованием административных методов	Авторитет с использованием материального стимулирования	Лидерство и партнерство
Персональная зависимость	Мотивация	Приверженность
Узкая специализация	Групповая деятельность	Виртуальная и сетевая организация
Исполнение	Инициатива	Творчество
Внешний контроль	Коллективный контроль	Самоконтроль

ВЛИЯНИЕ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ

- политико-правовая среда
- экономическая среда
- демографическая ситуация
- НТП
- социально-культурная среда

ВЛИЯНИЕ СТИЛЯ РУКОВОДСТВА

- стиль руководства
- статус кадровой службы
- кадровая политика
- профессионализм менеджеров

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ФИРМЫ

ВЛИЯНИЕ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ

- вид деятельности
- форма собственности
- размер и орг. структура
- роль профсоюза
- корпоративная культура

ВЛИЯНИЕ ЛИЧНЫХ ХАРАКТЕРИСТИК РАБОТНИКОВ

- образование
- пол
- психологические особенности
- возраст
- мотивация

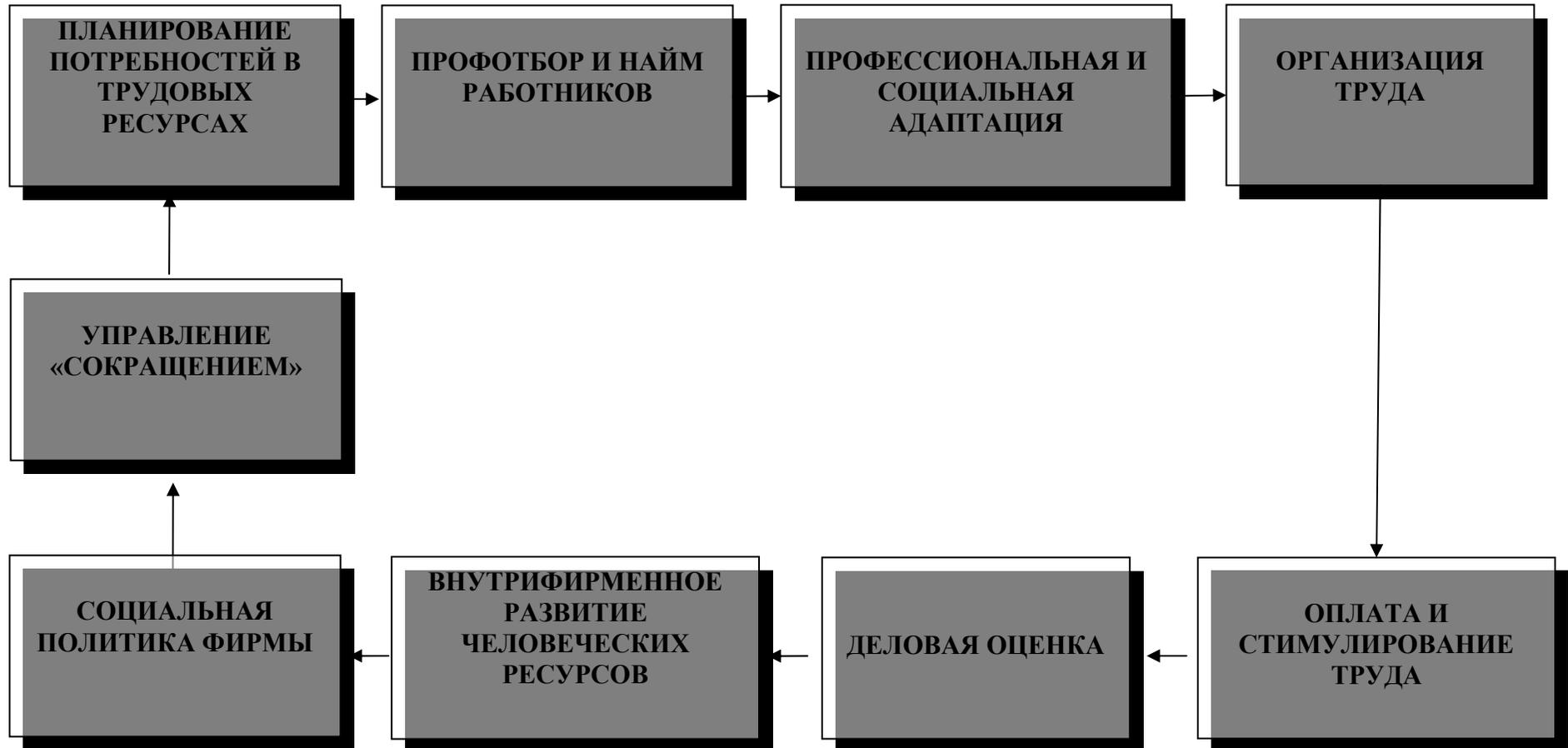
ТЕМА 2. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНИЗАЦИИ

Важнейшей тенденцией развития менеджмента в последние десятилетия становится *системный подход*, который рассматривается как современный способ управленческого мышления, позволяющий представить целостно и комплексно управление организацией и ее подсистемами в сложной рыночной среде. Применение системного подхода дает возможность раскрыть внутреннее строение системы управления человеческими ресурсами как целостной системы, состоящей из трех взаимозависимых подсистем управления формированием, использованием и развитием человеческих ресурсов в организации.

Основная цель системы управления человеческими ресурсами – обеспечение качественного и рационального формирования, освоения и развития человеческих ресурсов для достижения экономической эффективности и конкурентоспособности организации.

Управление человеческими ресурсами в современных организациях осуществляется в процессе выполнения определенных целенаправленных действий (функций управления), которые взаимосвязаны между собой и образуют структуру кадровой службы как самостоятельного функционального подразделения предприятия.

Основные направления кадрового менеджмента



Стратегия фирмы

Организационная
структура

**Система управления
человеческими
ресурсами**

Устав фирмы

Организационная
культура

**Формирование челове-
ских
ресурсов**

- Планирование потребностей в человеческих ресурсах
- Маркетинг персонала
- Кадровый мониторинг
- Подбор и найм работников
- «Селекция» кадров
- Профадаптация новых работников

**Использование
человеческих
ресурсов**

- Проектирование рабочих мест
- Управление рабочим временем
- Условия безопасности труда
- Деловая оценка работников (аттестация)
- Оплата и стимулирование труда

**Развитие
человеческих
ресурсов**

- Профессиональное обучение
- Повышение квалификации и переподготовка
- Ротация
- Делегирование полномочий
- Планирование карьеры

Проектирование службы по управлению человеческими ресурсами во многом зависит от стратегии, размера организации, ее структуры и стадии жизненного цикла, финансовых возможностей, а также от отношения собственников к кадровым вопросам, их видения роли и статуса данного подразделения в стратегическом развитии компании.

В малых фирмах управление персоналом, как правило, является функцией общего руководства. В средних организациях кадровые функции выполняют либо линейные руководители или для их реализации создаются небольшие функциональные подразделения.

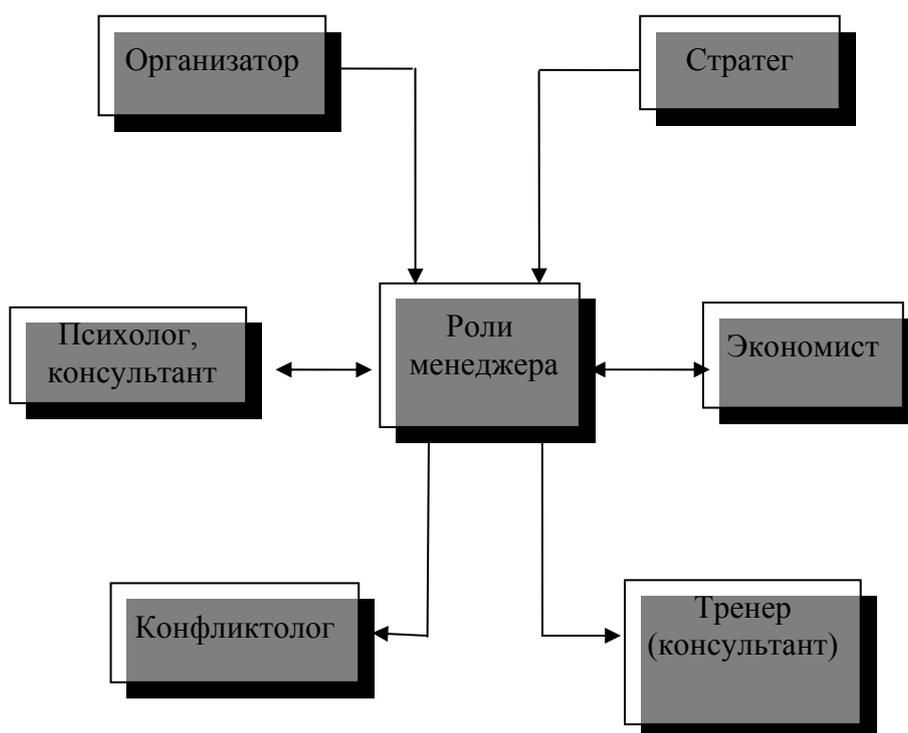
В крупных компаниях формируются самостоятельные функциональные службы по управлению человеческими ресурсами, имеющие собственную внутреннюю структуру секторов, отделов, которые курируют выполнение конкретных кадровых функций в организации.

В современных условиях реструктуризации компаний, оптимизации численности их персонала происходит перестройка кадровых служб, нацеленная прежде всего на повышение эффективности кадрового менеджмента, на возрастание их роли в организации не как обслуживающего подразделения, а как стратегического партнера, обладающего высоким организационным статусом и широкими полномочиями в решении задач успешного развития бизнеса в будущем.

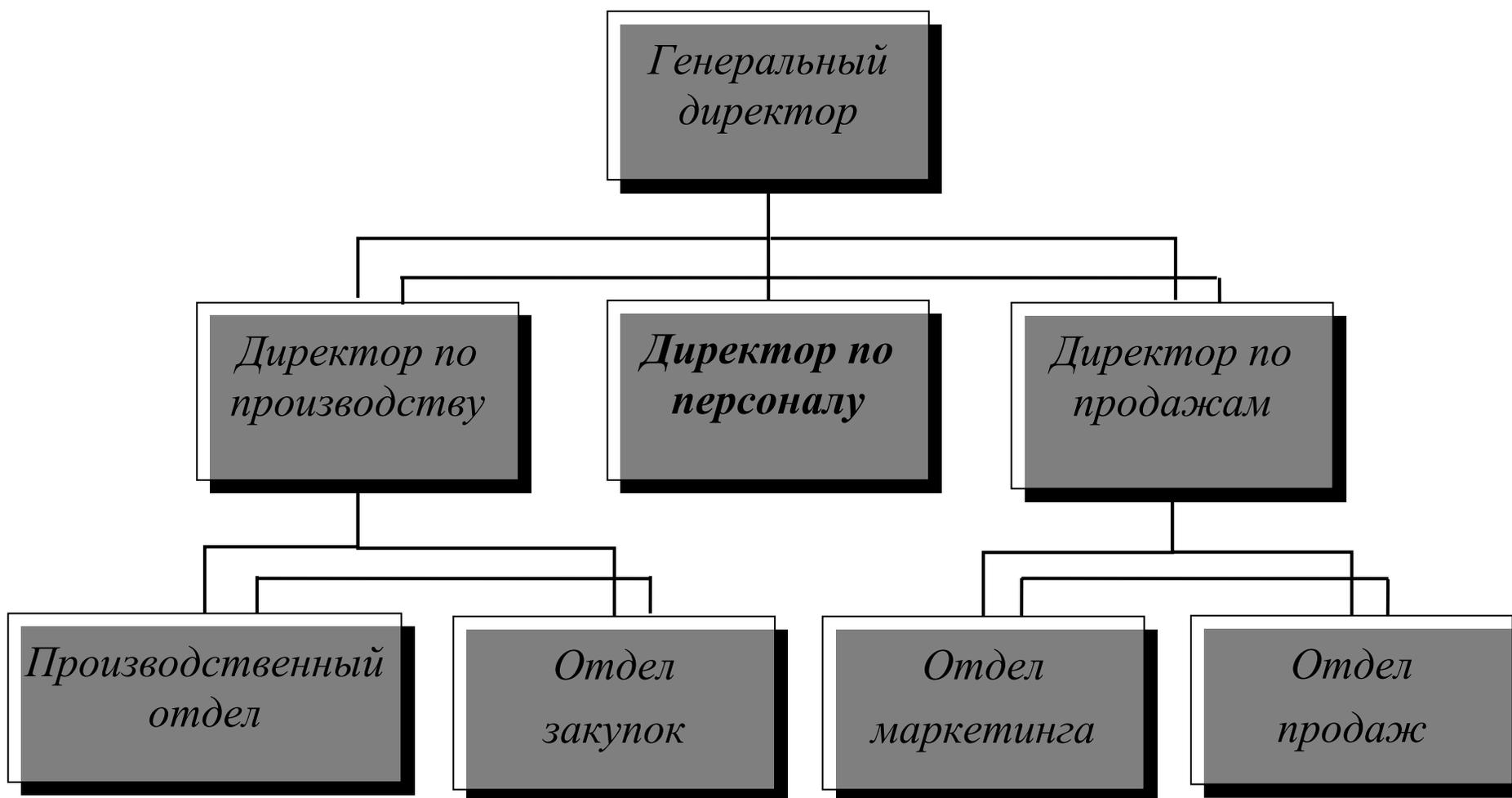
Усложнение и расширение сферы управленческой деятельности в области трудовых отношений выдвигает новые требования к модели профессиональных, социальных и личностных компетенций HR-менеджеров. Сегодня наряду с традиционными профессиональными ролями специалист кадровой службы должен стать *стратегическим партнером* высшего и линейного менеджмента компании; *проводником перемен*, формируя культуру, в которой может развиваться организационная способность к изменениям; *защитником сотрудников*, поддерживая и защищая интересы работников, повышая уровень их вовлеченности и приверженности организации.



Ролевая структура деятельности менеджера по управлению человеческими ресурсами



Функциональная организация



Организационная структура службы управления персоналом



Линейная организационная структура службы управления персоналом



**Вице-президент
директор по человеческим ресурсам**

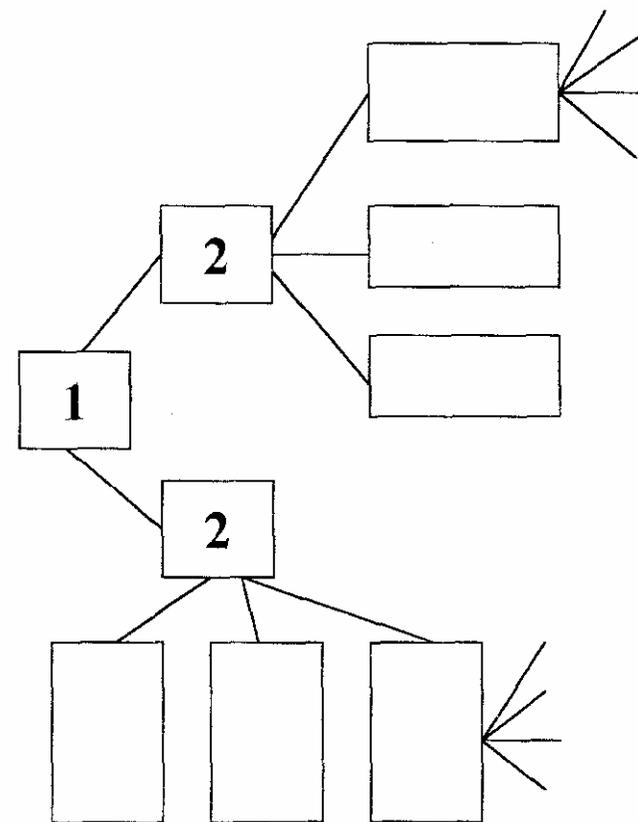
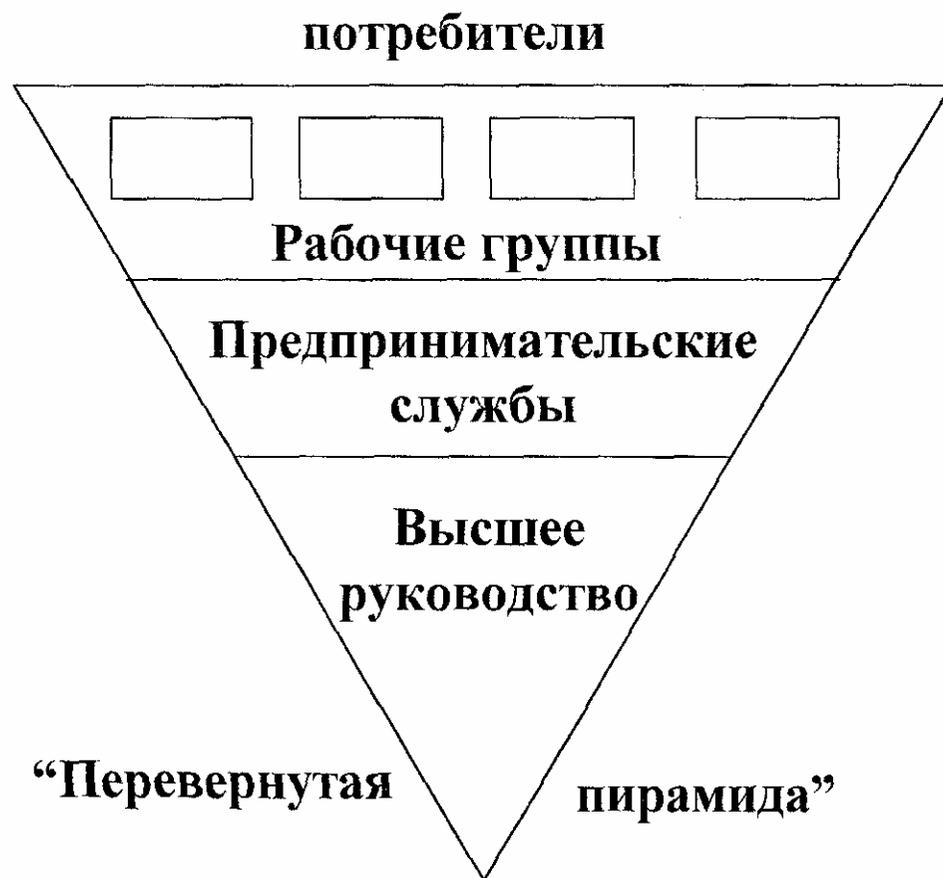
Центр по управлению человеческими ресурсами



Среди современных **персонал-технологий**, направленных на оптимизацию численности персонала в организации и повышение эффективности ее деятельности, выделим следующие:

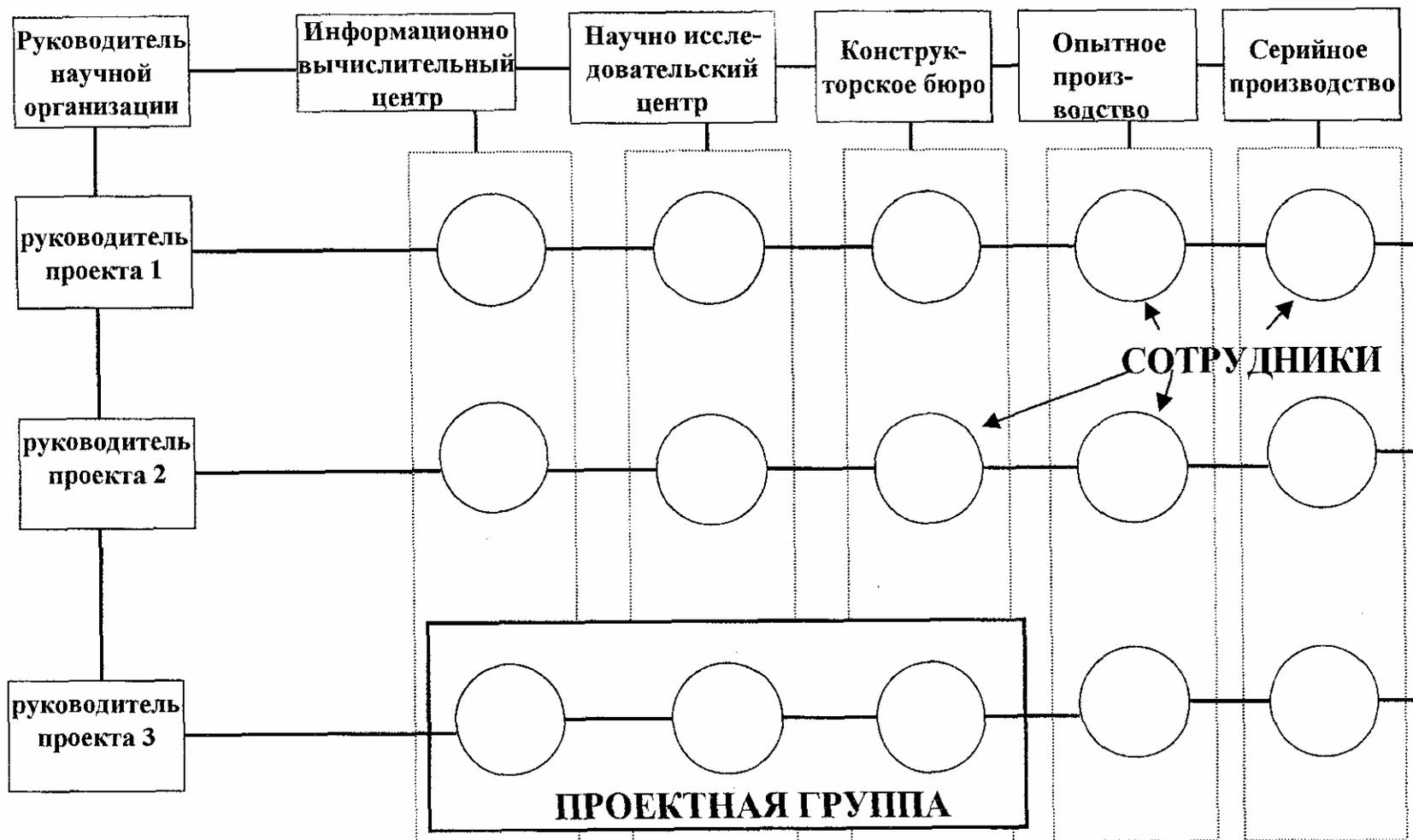
- **аутсорсинг** – передача сторонней организации некоторых бизнес-процессов, являющихся для организации непрофильными;
- **аутстаффинг** – вывод за штат компании имеющегося персонала с его дальнейшим юридическим оформлением в фирме-провайдере (как правило, в кадровом агентстве) для сохранения статуса малого предприятия;
- **лизинг персонала** – использование временного трудового ресурса, предоставляемого кадровыми агентствами на длительный срок для решения производственных задач организации;
- **телеработа** – дистанционная форма организации труда, при которой сотрудник выполняет работу за компьютером в домашних условиях в рамках «виртуального офиса»;
- **децентрализация функций (например, кадровой службы)** – делегирование среднесрочных и оперативных управленческих функций на первичные звенья, в линейные подразделения, оставляя за функциональными управленческими службами (штабными) решение только стратегических задач (например, разработка корпоративных программ кадровой политики, внедрение организационных изменений, корпоративное обучение, подбор и расстановка топ-менеджеров и т.д.);
- **информатизация управленческих функций** на основе внедрения программных продуктов, которые обеспечивают интеграцию информационных потоков в области производства, финансов, логистики, сбыта, персонала (например, программа «Босс – кадровик» имеет целый набор аналитических и правовых модулей: кадровый учет и документооборот, формирование штатного расписания, анализ кадрового состава, аттестация персонала, тестирование сотрудников и т.д.)

Современные организационные структуры

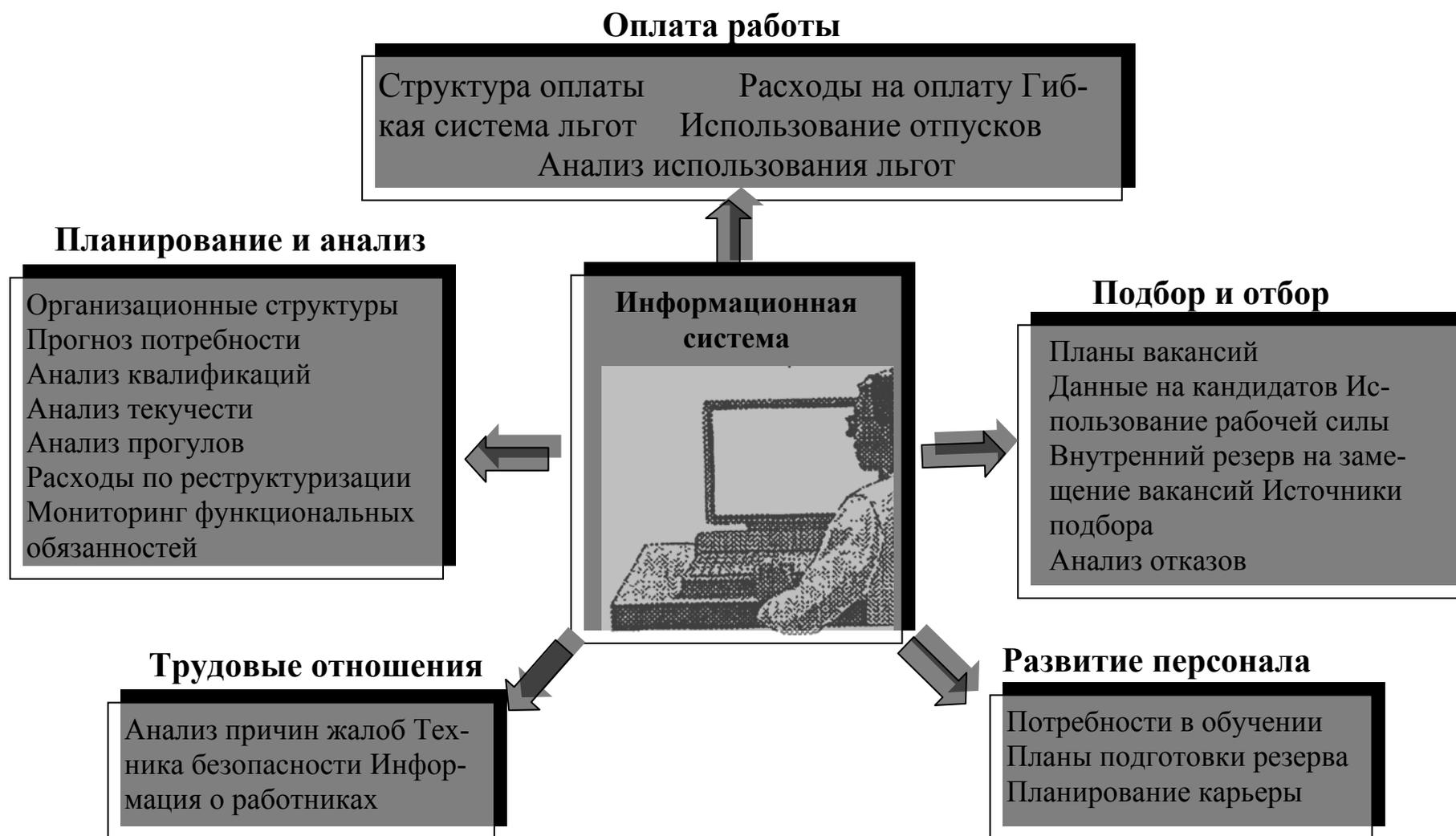


«Сетевая структура»

Матричная структура



Элементы информационной системы



Оценка эффективности системы управления человеческими ресурсами

Эффективность функционирования системы управления человеческими ресурсами в первую очередь определяется ее вкладом в достижение организационных целей компании. Однако реальная эффективность данной системы может быть определена только из сопоставления степени реализации бизнес-целей с затраченными на это средства. Интегральный показатель (эффективность организации в целом) трансформируется во множество других на более низких уровнях, показывающих в том числе и эффективность управления человеческими ресурсами.

В связи с этим в методике оценки эффективности системы управления человеческими ресурсами можно выделить два вида эффективности, обусловленные природой социально-экономических целей данной системы: *экономическая эффективность и социальная эффективность*.

Приведем наиболее распространенные показатели оценки эффективности системы управления человеческими ресурсами в современных организациях.

При оценке *экономической эффективности* системы управления человеческими ресурсами используем две группы показателей.

1. Показатели, отражающие реальные затраты на персонал:

- общие издержки организации на персонал за период;
- доля издержек на персонал в объеме реализации;
- доля расходов на персонал в структуре общих расходов компании;
- процент, который составляет фонд оплаты труда от общего объема реализации;
- процент, который составляют затраты на оплату труда в структуре затрат предприятия;
- процент затрат на обучение от фонда оплаты труда;
- процент затрат на финансирование социальных программ от фонда оплаты труда;
- средняя зарплата в компании по основным категориям работников;
- процент расходов на корпоративные мероприятия от фонда оплаты труда;
- издержки организации на одного сотрудника.

2. Показатели, оценивающие отдачу от деятельности сотрудников организации:

- объем реализации на одного сотрудника;
- объем прибыли до уплаты налогов на одного сотрудника;
- производительность труда (как в денежных, так и в натуральных показателях) – объем продаж или чистой продукции, приходящийся на одного работника (динамика);
- соотношение роста производительности труда и роста оплаты труда в организации.

Для оценки *социальной эффективности* системы управления человеческими ресурсами можно также использовать две группы показателей.

1. Показатели, характеризующие качество персонала:

- структура персонала по категориям (производственный, непроизводственный, административный персонал);
- доля административного персонала к общей численности работников;
- число производственных работников на одного непроизводственного или административного сотрудника;
- возрастная структура персонала;
- образовательная структура персонала;
- половая структура персонала;
- структура персонала по стажу (продолжительность работы в компании);
- коэффициент текучести персонала по категориям и по стажу работы в компании;
- индекс стабильности персонала как отношение увольнений сотрудников со сроком работы в организации более одного года к количеству сотрудников, принятых на работу за предшествующий год (в %);
- коэффициент внутренней мобильности – отношение числа сотрудников, сменивших должности в течение периода, к среднему числу сотрудников организации за период;
- показатель абсентеизма рассчитывается как отношение рабочего времени, пропущенного сотрудниками в течение периода, к общему балансу рабочего времени организации за этот период (год).

2. Показатели, характеризующие эффективность деятельности кадровой службы как одного из подразделений организации:

- расходы кадровой службы в процентах от общих расходов компании;
- динамика годового бюджета кадровой службы;
- соотношение численности персонала кадровой службы к общему числу сотрудников компании;
- расходы кадровой службы на одного сотрудника компании;
- время заполнения вакансии работника в организации;
- объем расходов по найму всего, в т. ч. на одного принятого сотрудника;
- процент вновь принятых сотрудников от общего числа работающих;
- уровень качества трудовой жизни – результат опроса работников по оценке удовлетворенности их потребностей, условиями труда, морального климата в коллективе, оплаты труда и т.д.;
- число уволенных из компании по инициативе работников;
- эффективность взаимодействия кадровой службы с другими подразделениями, сотрудниками (на основе опроса смежных подразделений и сотрудников организации);
- оценка программ обучения;
- расходы при проведении специальных программ и проектов в области кадрового менеджмента;
- своевременность и полнота решения поставленных целей в корпоративных программах и планах.

**ТЕМА 3. СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ
В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

Модель стратегического управления организации





ТЕМА 4. ФОРМИРОВАНИЕ КАДРОВОГО СОСТАВА ОРГАНИЗАЦИИ

Планирование потребностей в персонале



Планирование потребностей в персонале

**ОЦЕНКА
НАЛИЧНЫХ
ТРУДОВЫХ
РЕСУРСОВ**

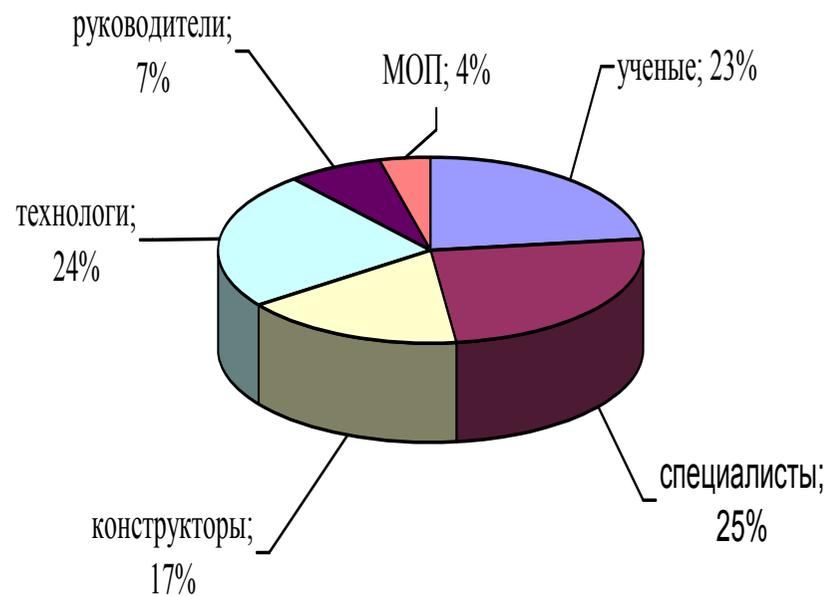
**ОЦЕНКА БУДУЩИХ
ПОТРЕБНОСТЕЙ
В ПЕРСОНАЛЕ**

*РАЗРАБОТКА ПРОГРАММЫ
ПО ПОИСКУ
И ПРИВЛЕЧЕНИЮ ПЕРСОНАЛА*

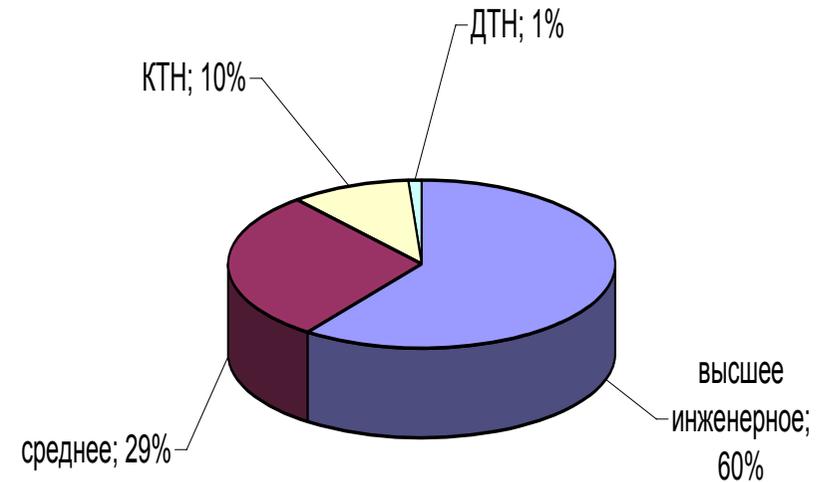
Анализ кадрового состава организации

СТРУКТУРЫ

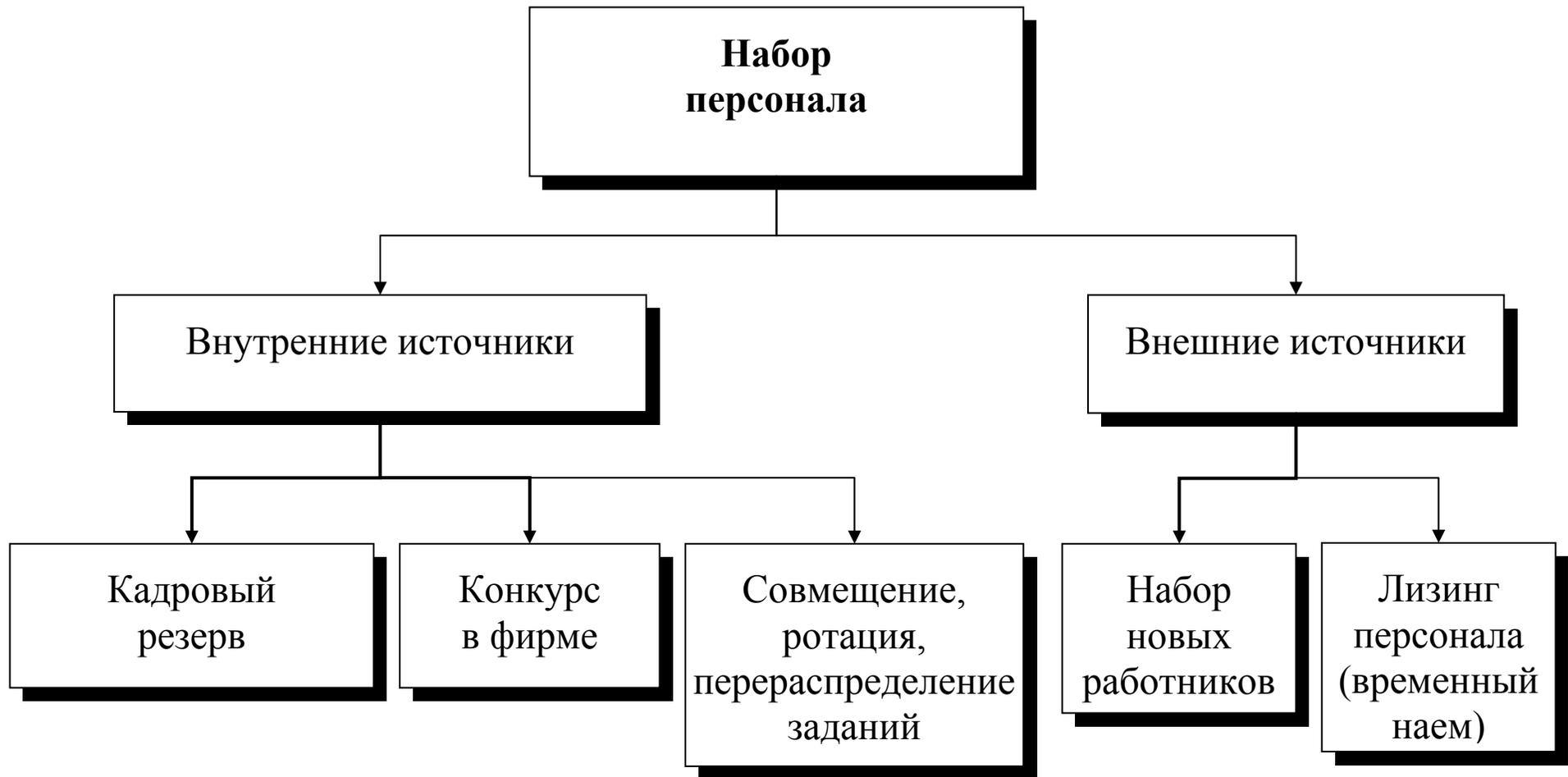
ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ



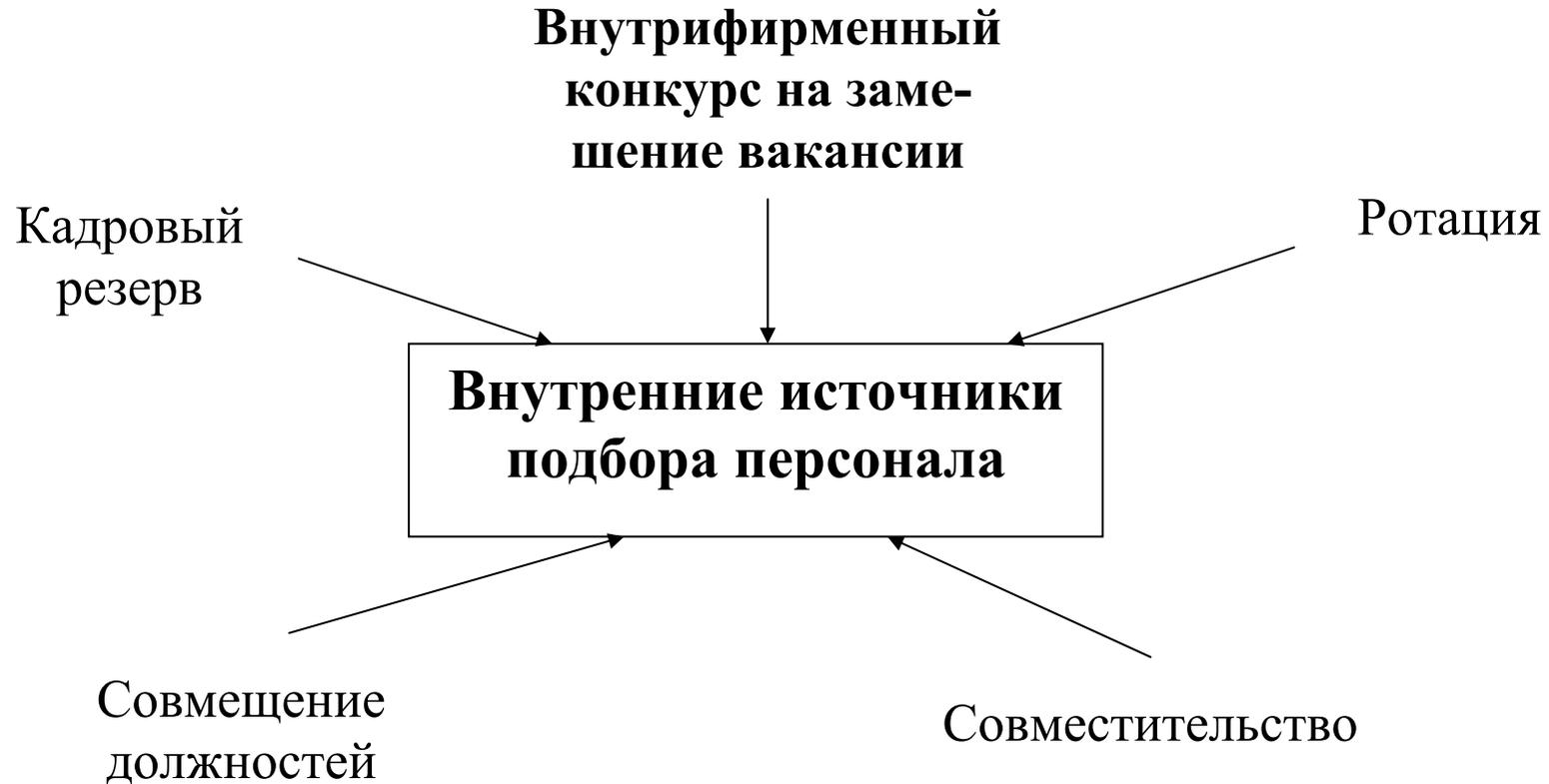
ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ



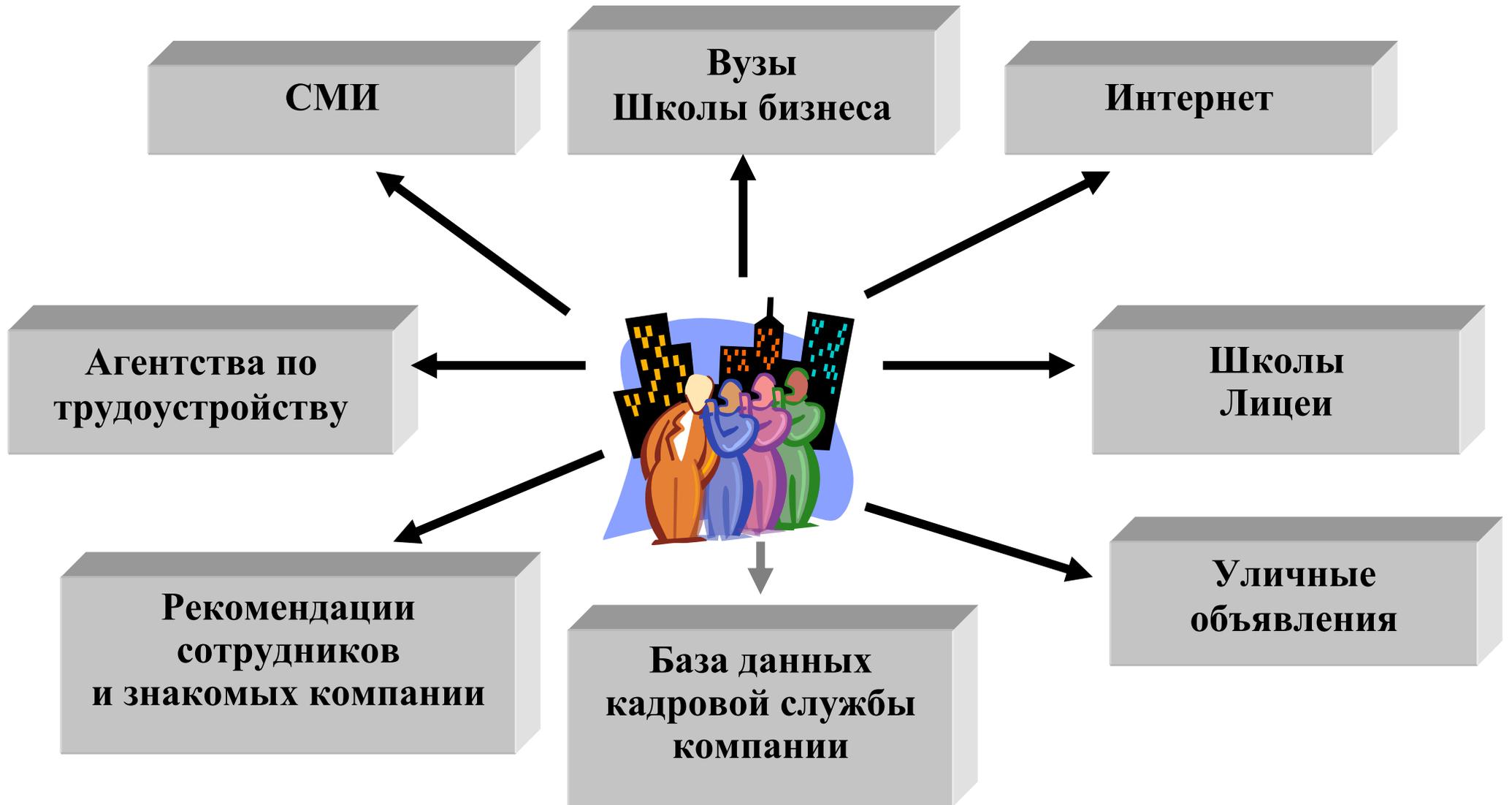
Источники набора персонала



Внутренние источники подбора персонала



Внешние источники подбора персонала



Сравнение внутренних и внешних источников

Преимущества

- формирование идеологии «продвижения»
- возможности оценки
- низкие издержки по поиску
- мотивация работников
- набор только на низшие должности

- «свежая кровь»
- снижение издержек на обучение
- отсутствие нежелательных связей в организации
- привнесение предыдущего опыта

Внутренние

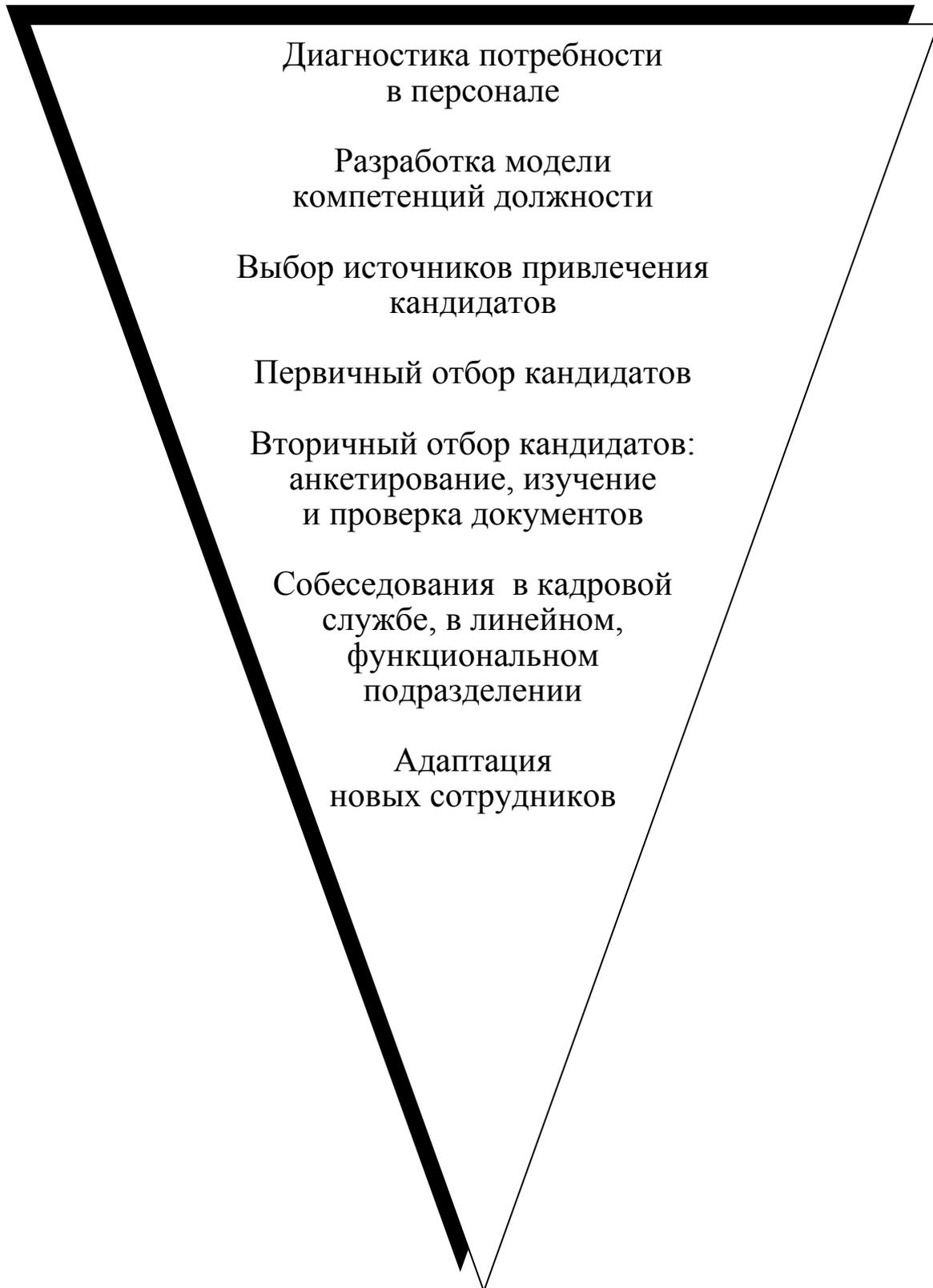
Внешние

Недостатки

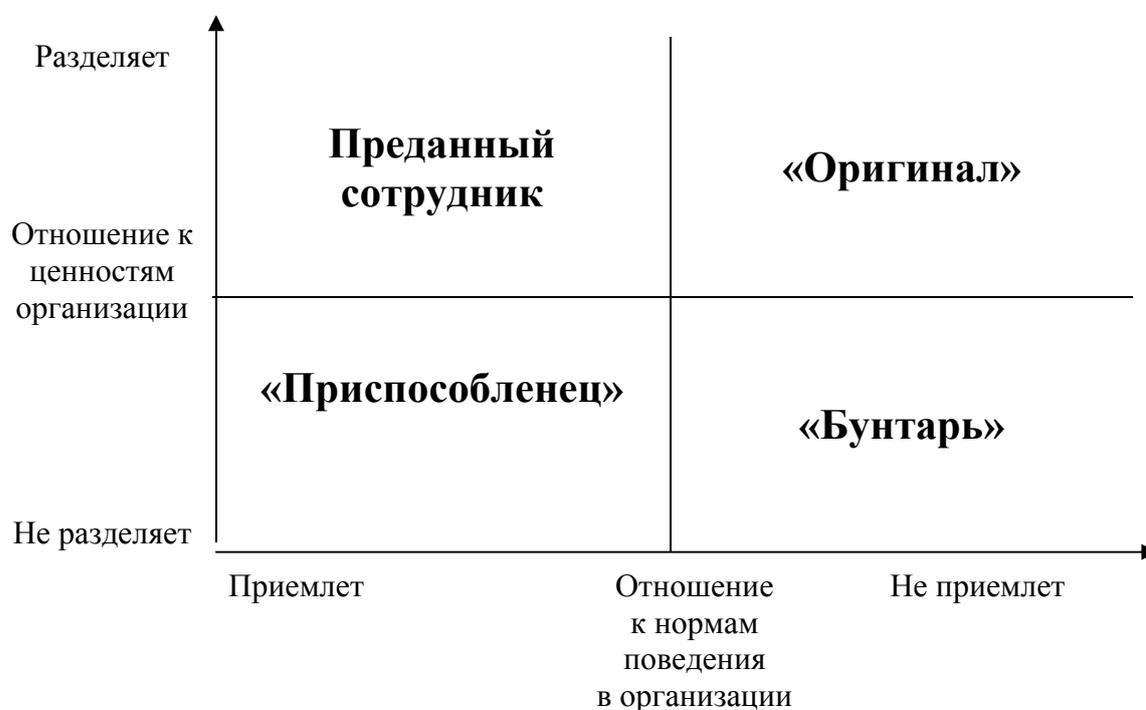
- вероятность «вырождения»
- проблемы с другими работниками
- нежелательные связи внутри организации
- необходимость комплексной программы развития персонала

- высокая вероятность несовместимости
- моральные проблемы для работающих на предприятии кандидатов
- длительный период адаптации

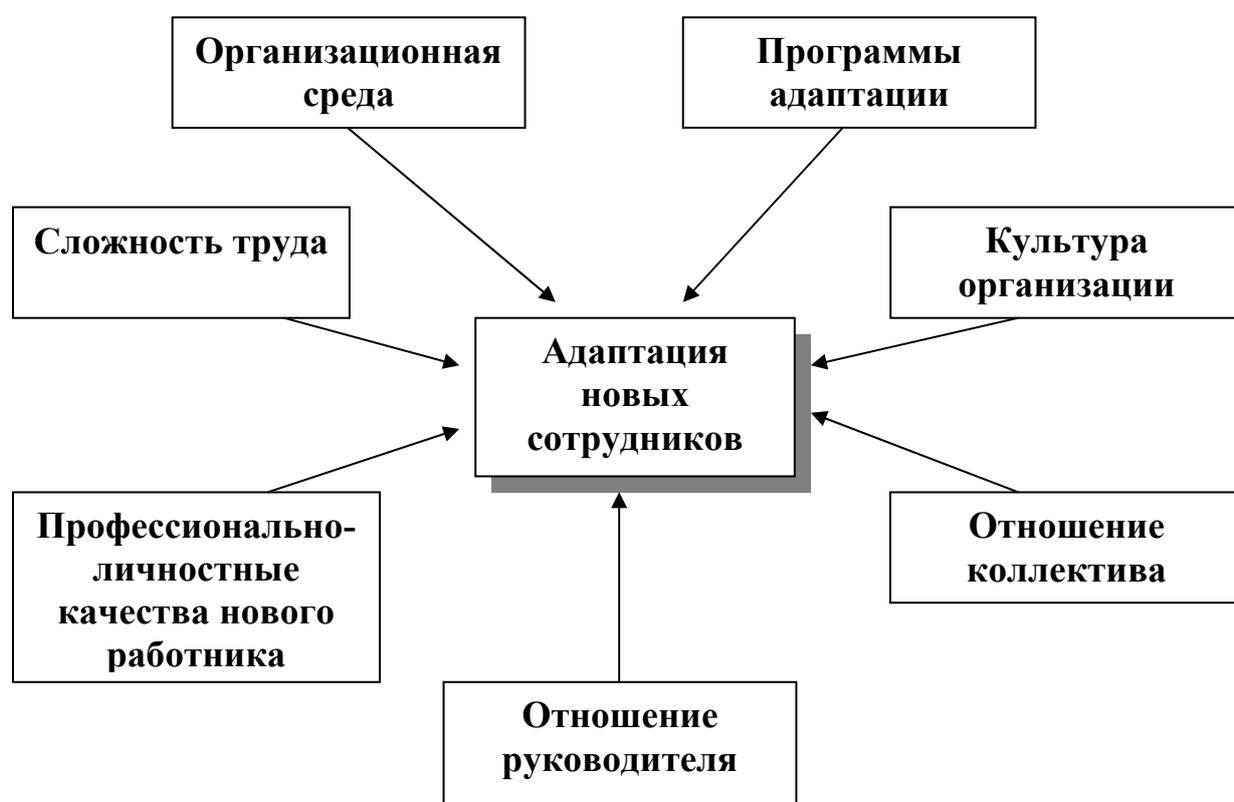
Процедура отбора кандидатов на должность



Матрица включения работника в организацию



Факторы, влияющие на адаптацию новых сотрудников в организации



Анкета-заявка

на должность директора по маркетингу

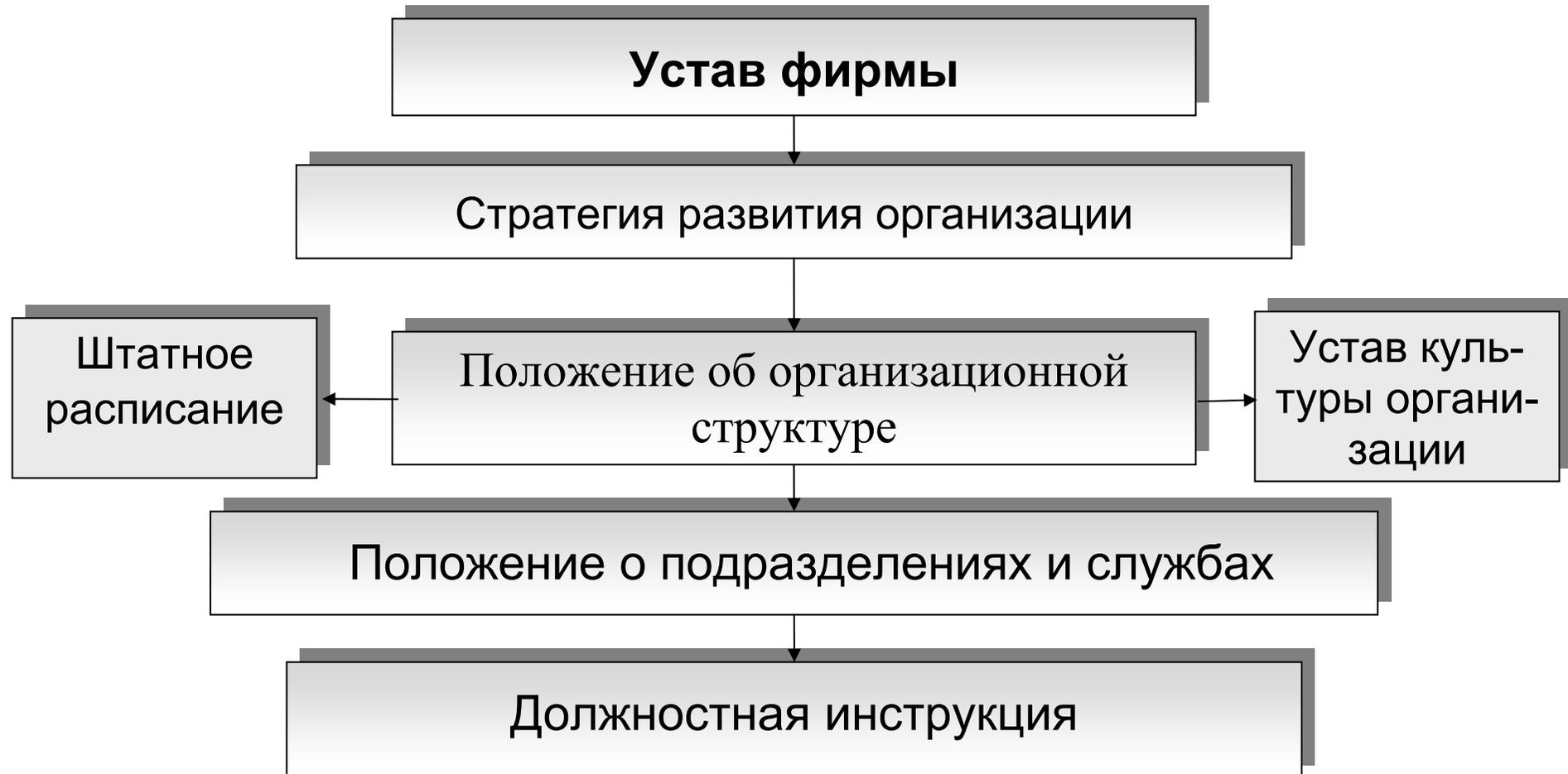
Социально-демографические характеристики	мужчина, 35–40 лет, высшее экономическое, стаж работы в данной области – от 3 лет
Профессиональные характеристики	<ul style="list-style-type: none">– знание рынка поставщиков,– опыт разработки и ведения внешней политики,– опыт развития и удержания дилерской и корпоративной сети,– ведение финансовых программ кредитования,– опыт руководства маркетинговым отделом.
Социально-психологические характеристики	<ul style="list-style-type: none">– системное мышление,– высокий интеллект,– организаторские способности,– инициативность,– ориентированность на результат,– коммуникабельность,– лидерство,– высокая мотивированность,– ответственность,– целеустремленность.

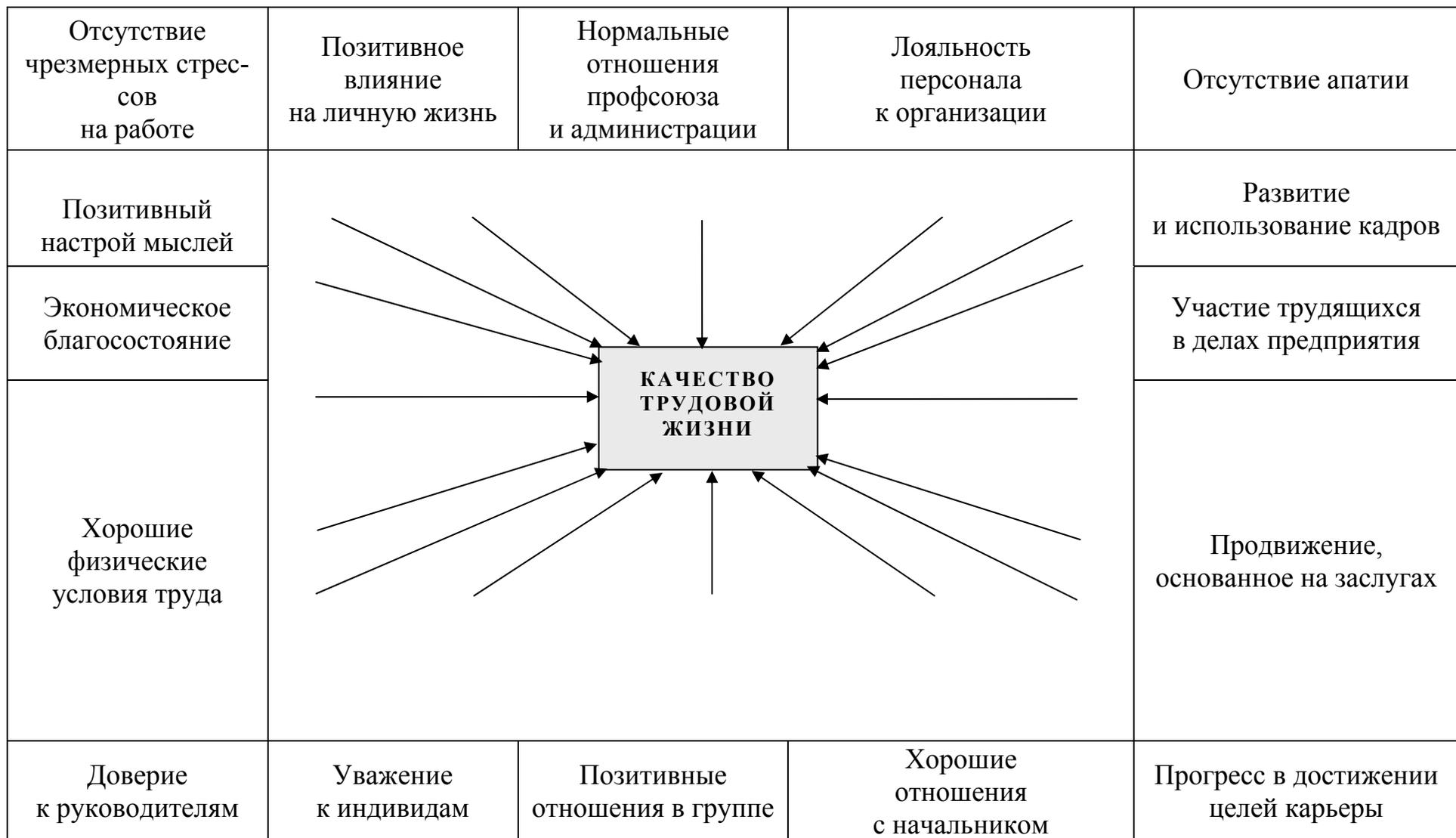
ТЕМА 5. ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА

Модель проектирования рабочего места



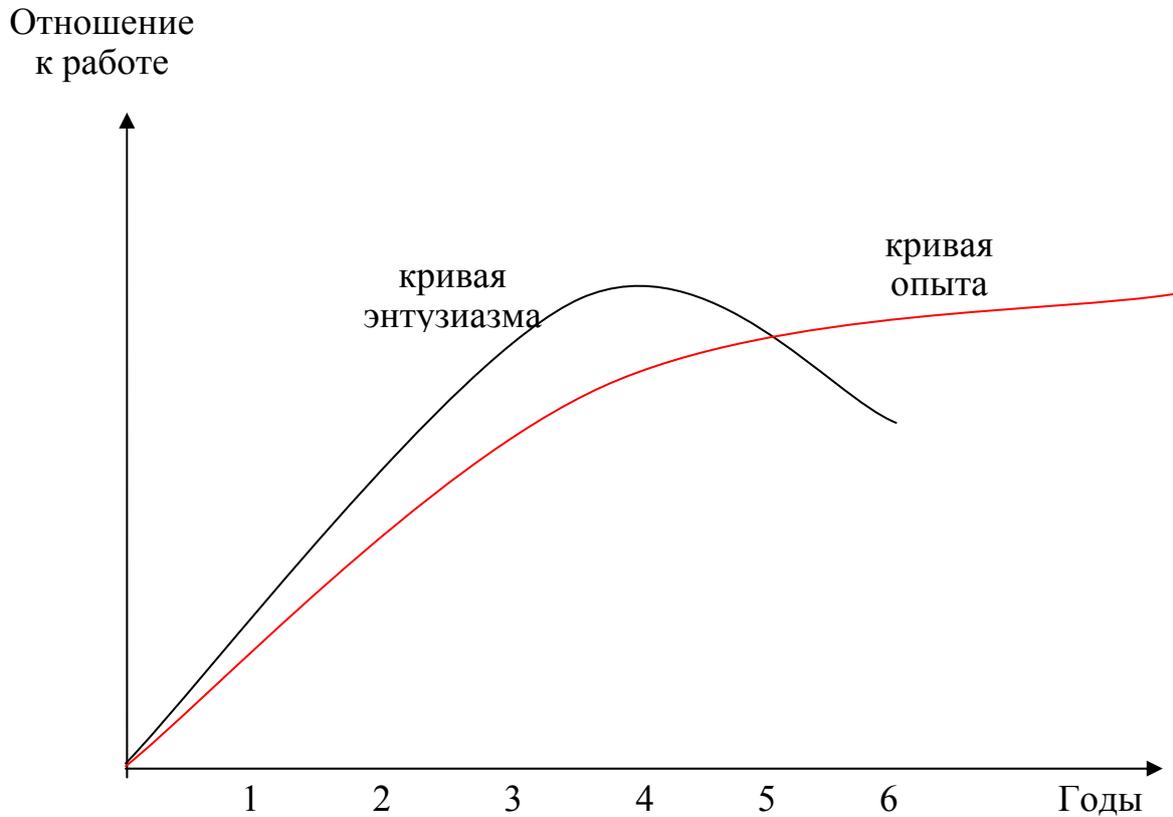
Алгоритм разработки должностной инструкции



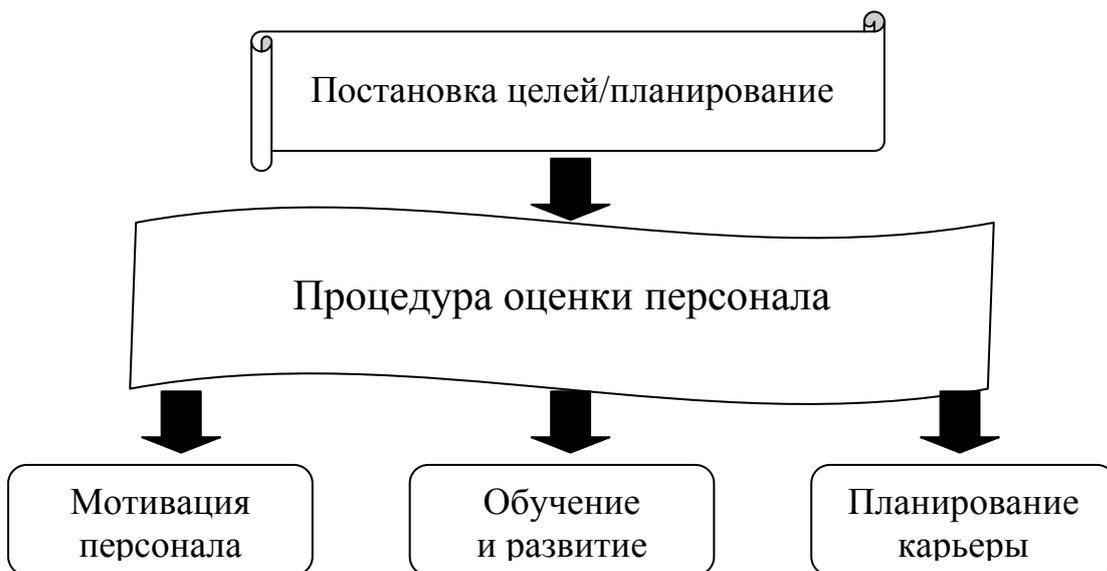


ТЕМА 6. ДЕЛОВАЯ ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА

Схема отношения к работе



Оценка персонала в компании

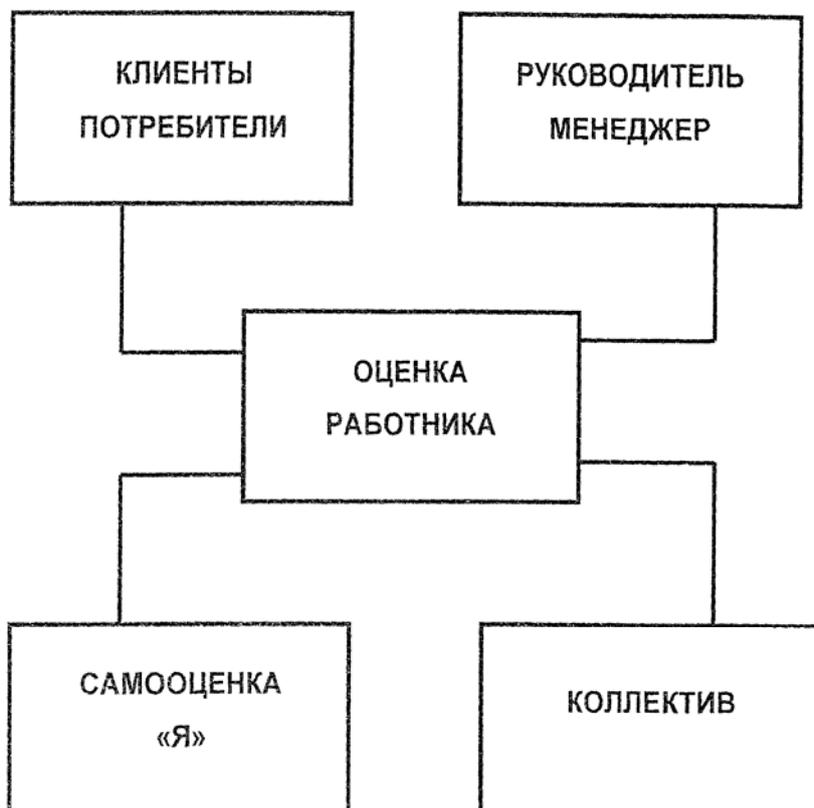


Цель оценки персонала – определение соответствия текущего профессионального уровня и личностно-мотивационных характеристик, а также потенциала сотрудников задачам стратегического развития Компании.

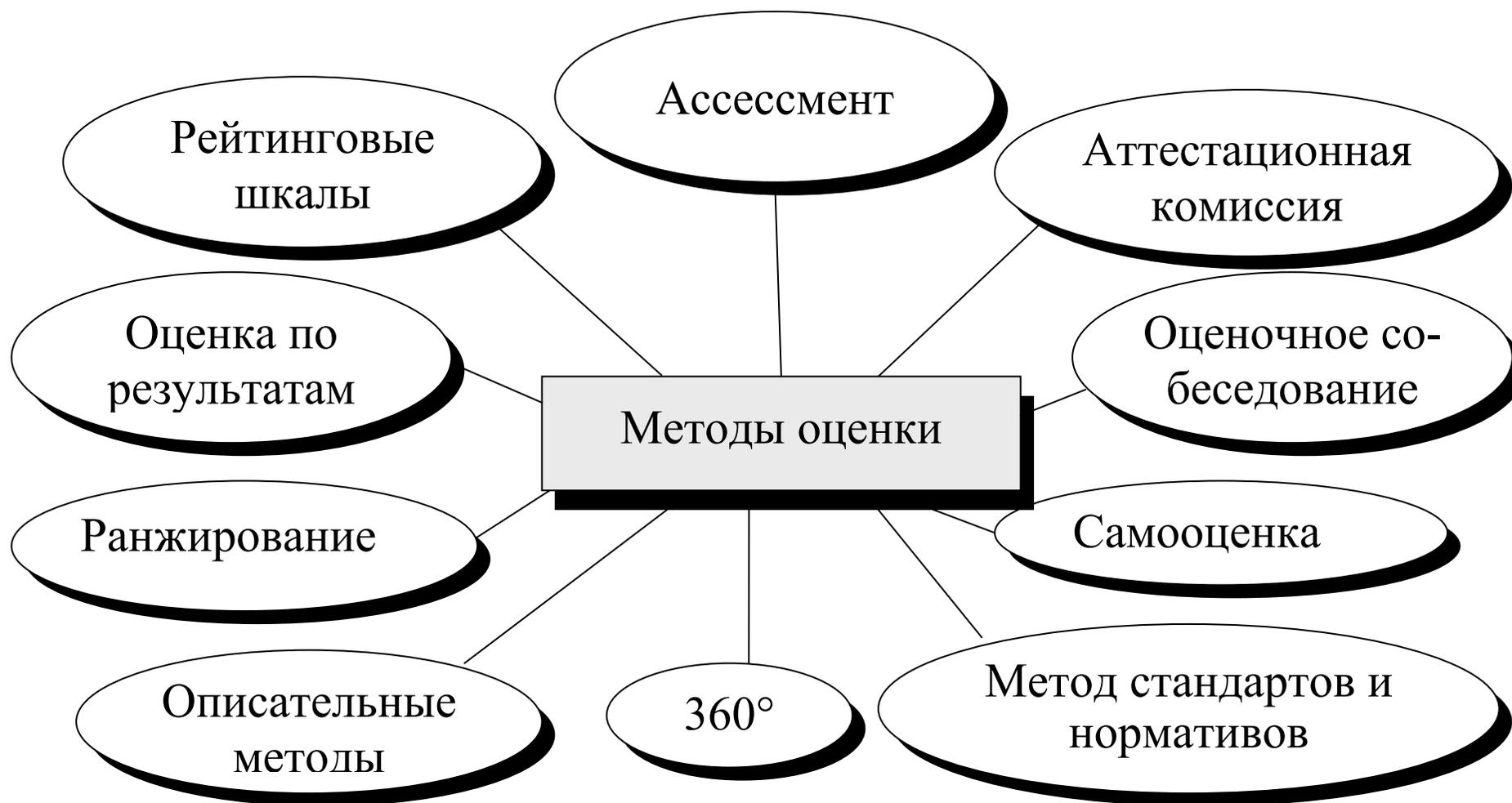
Принципы оценки персонала

- предметность оценки
- объективность
- перспективность
- комплексность
- реализация обратной связи
- периодичность
- простота

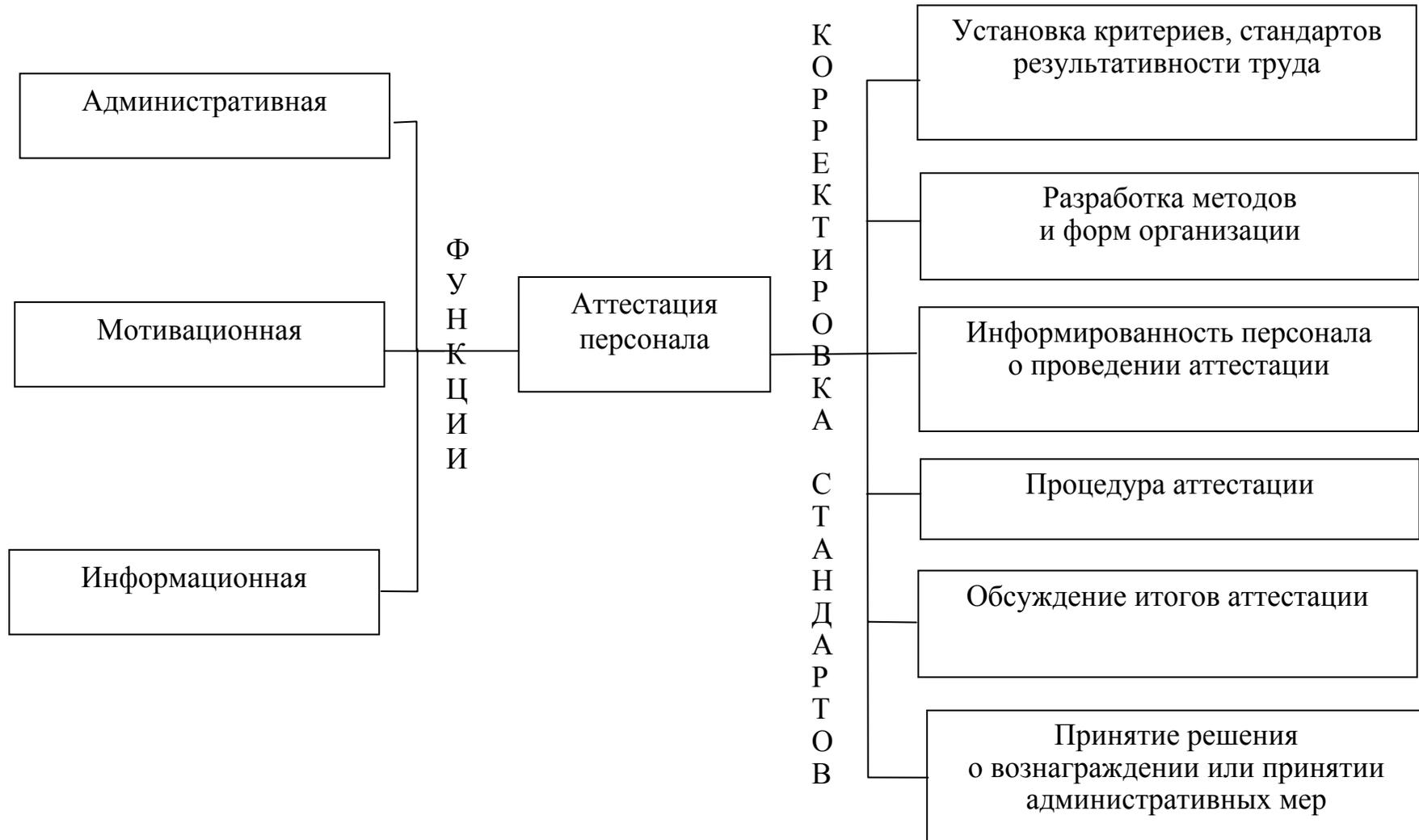
Источники оценок работника



Методы оценки персонала



Функции и этапы процесса аттестации персонала



Оценка подчиненного

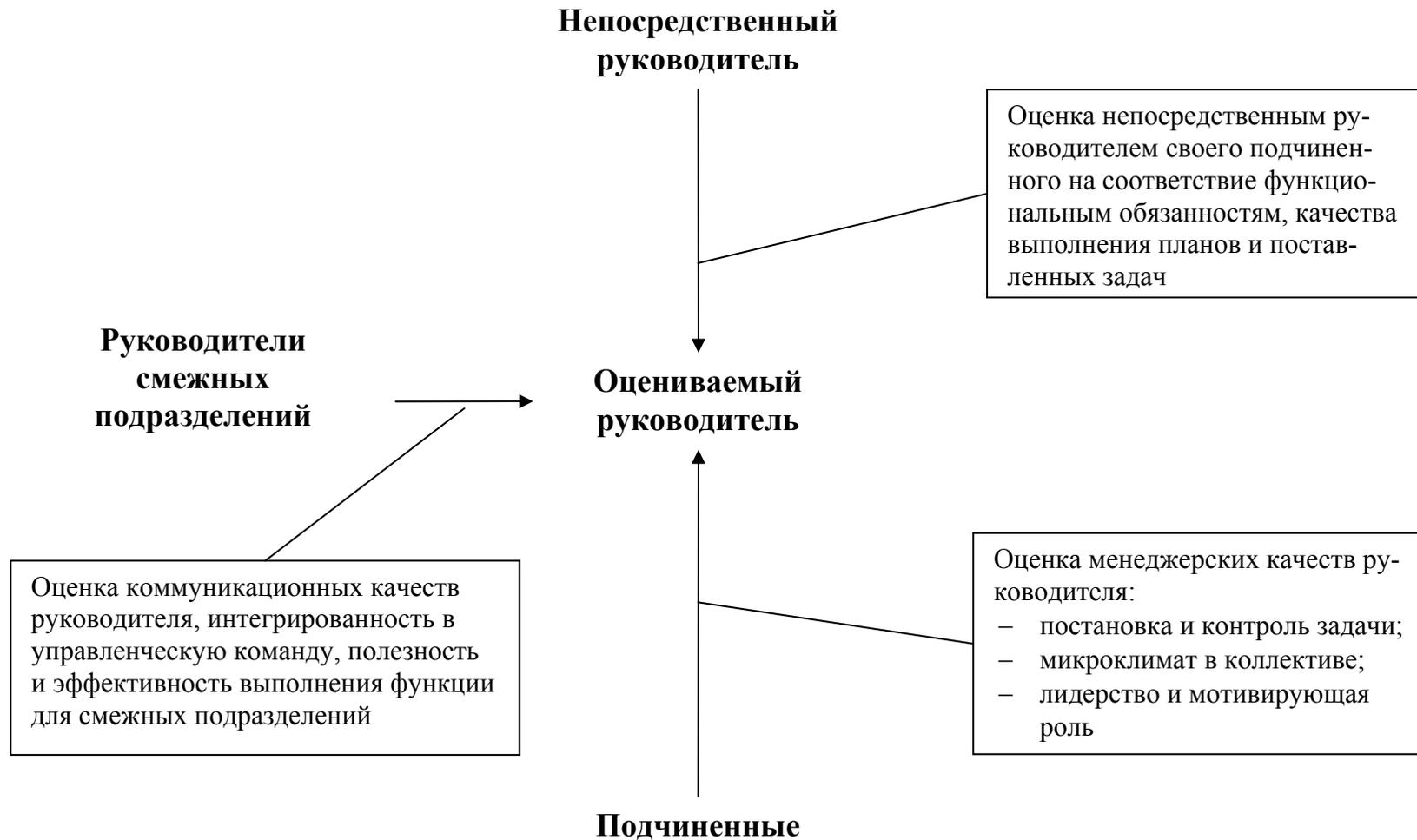
Непосредственный руководитель



Сотрудник

Оценка непосредственным руководителем своего подчиненного на соответствие функциональным обязанностям, качества выполнения планов и поставленных задач.

Оценка руководителя по системе «360 градусов»

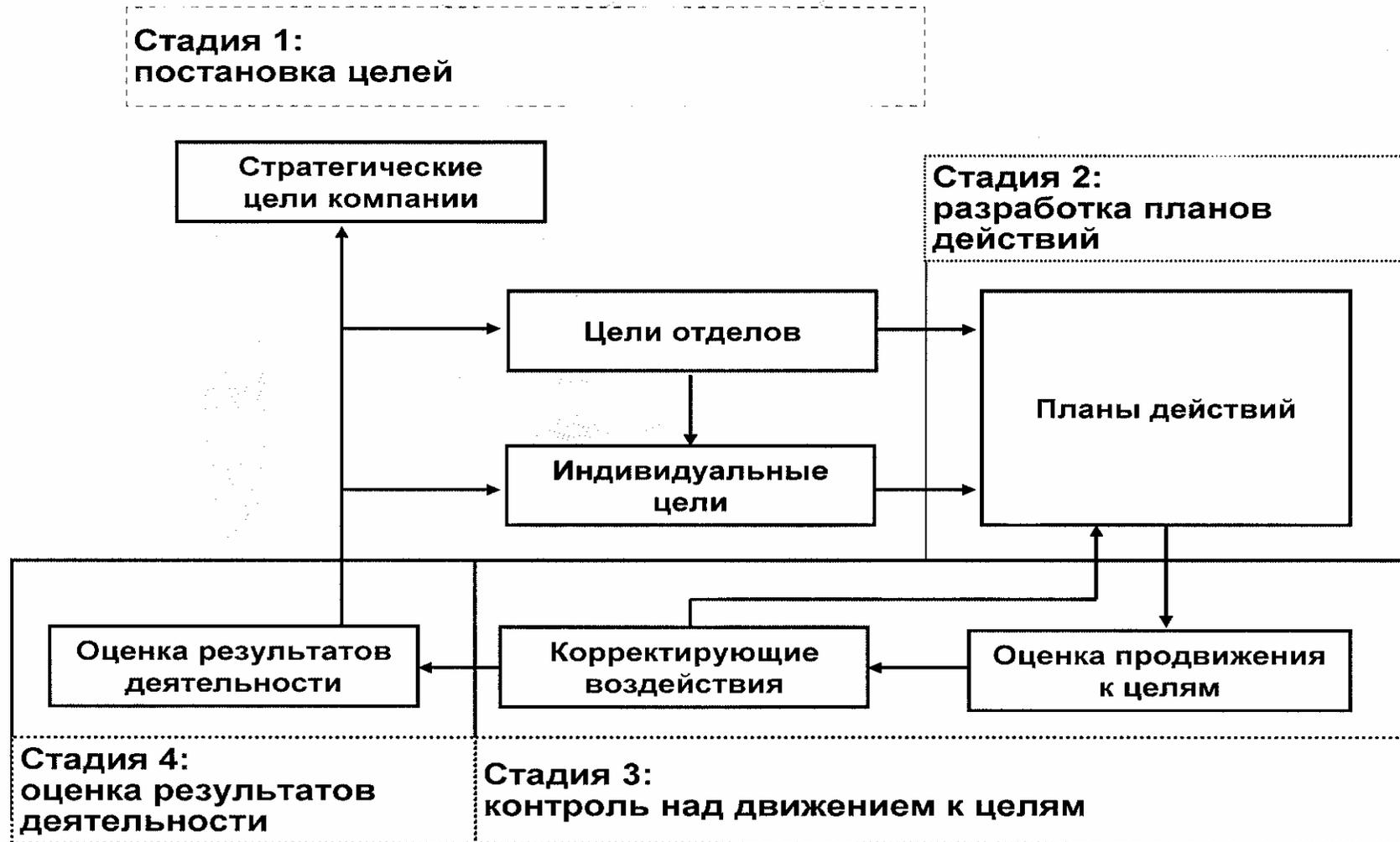


Оценка руководителя подчиненными

Логинов Алексей – руководитель АЦ



МОДЕЛЬ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ ПО ЦЕЛЯМ

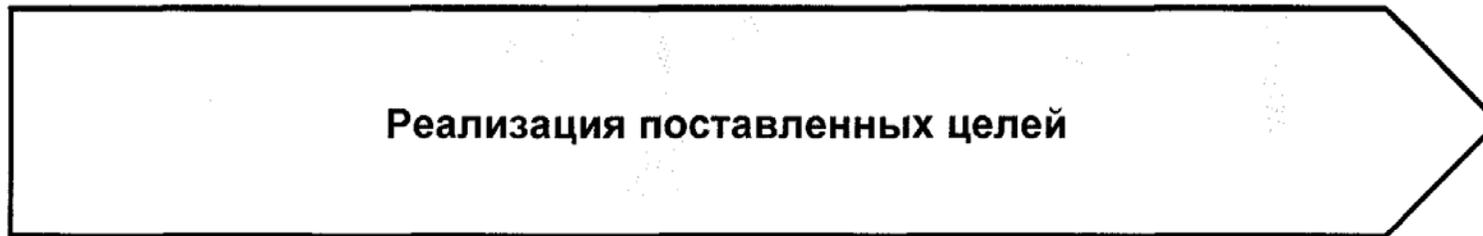


MANAGEMENT BY OBJECTIVES

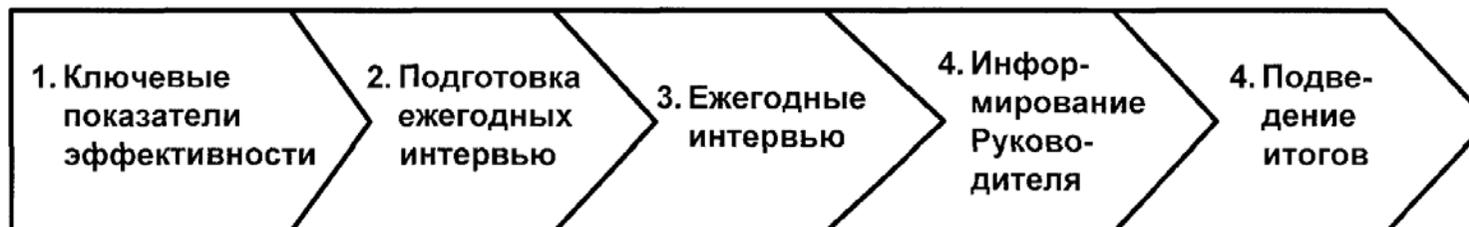
Определения Целевых Значений Показателей



Реализация поставленных целей

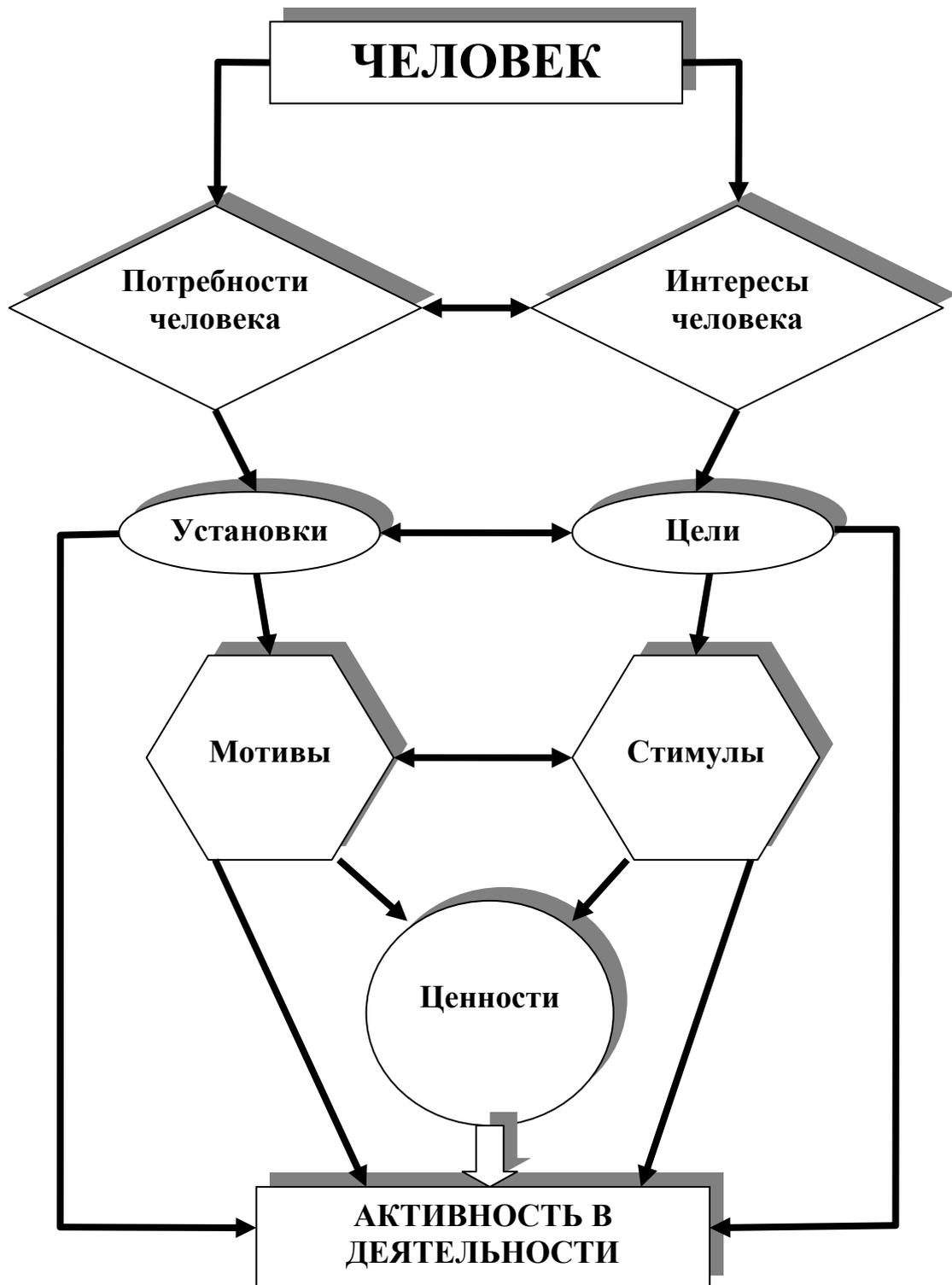


Оценки эффективности руководителей



**ТЕМА 7. УПРАВЛЕНИЕ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИЕЙ
В ОРГАНИЗАЦИИ**

Истоки активности человека в деятельности



ВИДЫ МОТИВАЦИИ

В менеджменте всегда есть выбор метода мотивации

Но менеджеру надо знать, из какого разнообразия надо делать выбор

**Мотивирование страхом
и опасением**

Неустойчивое мотивирование, ориентированное на малообразованный и низкоквалифицированный персонал	Мотивирование при высоком уровне осознания ответственности и заинтересованности
Примитивное, неразвитое управление	Мотивирование на основе доверия и значительного вознаграждения

**Мотивирование вознаграждением
и доверием**

Управления мотивацией

- достижение эффективности и конкурентоспособности организации
- рост производительности труда
- снижение текучести персонала
- формирование приверженности компании
- развитие персонала
- улучшение управляемости персонала
- повышение качества трудовой жизни

Механизм управления трудовой мотивацией

- диагностика потребностей, мотивов сотрудников
- определение целей и финансовых возможностей компании в области инвестирования системы стимулирования персонала
- разработка корпоративной системы стимулирования
- внедрение новой системы стимулирования в организации
- оценка эффективности (коррекция) системы стимулирования

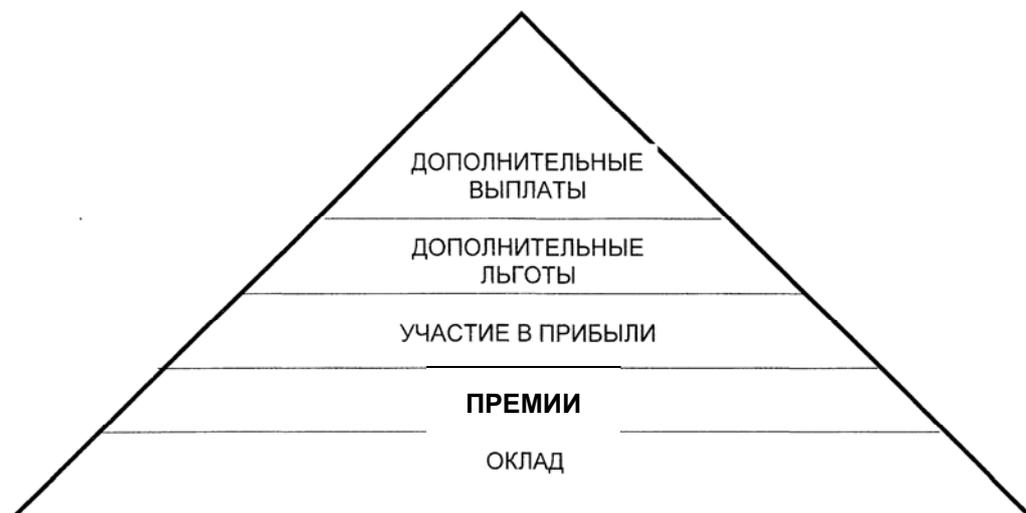
Принципы мотивационной системы

- ✓ дифференцированность
- ✓ гибкость
- ✓ оперативность
- ✓ осязаемость
- ✓ перспективность
- ✓ эффективность
- ✓ научная обоснованность
- ✓ комплексность
- ✓ открытость
- ✓ справедливость

Виды стимулирования в организации



Структура современной заработной платы



Система компенсации и жизненные циклы организации

ВИДЫ ОПЛАТЫ	базовая оплата	Конкурентная, но консервативная	Умеренная	Выше рыночной	Высокая, с тенденцией к уменьшению
	премии	Возможно приобретение акций	Бонусы, связанные с целями; акции	Бонусы; система премий; акции	Сокращенные бонусы; система премий, ориентированная на сокращение издержек
	льготы	Ключевые, базовые льготы	Широкие, умеренные льготы; ограниченные «доплаты» топ-менеджерам	Развитая система льгот, высокие «доплаты» топ-менеджерам	Минимальные льготы, замороженные «доплаты» топ-менеджерам
		Рождение	Рост	Стабильность	Угасание

Элементы мотивации сотрудника



Сильно мотивирует высокую эффективность работы



Слабо мотивирует высокую эффективность работы

Оплата труда

- ◆ Постоянная зарплата 
- ◆ Переменная оплата по личным достижениям 
- ◆ Корпоративная премия 

Продвижение

- ◆ Известная, понятная сотруднику линия карьеры 
- ◆ Горизонтальная ротация 

Признания личных достижений

- ◆ Повышение личного статуса 
- ◆ Публичное объявление о достижениях 
- ◆ Неденежное поощрение за достижения 

Обучение/развитие

- ◆ Курсы повышения квалификации 
- ◆ Сертификаты международных обучающих фирм 
- ◆ Командировки за рубеж на конференции, выставки компании 
- ◆ Обучение в ВУЗах 

Социальная компенсация

- ◆ Медстрахование 
- ◆ Субсидия ежедневных расходов 
- ◆ Субсидия оздоровительных мероприятий 
- ◆ Долгосрочные кредиты 
- ◆ Пенсионный фонд 
- ◆ Расходы на обеспечение членов семьи 

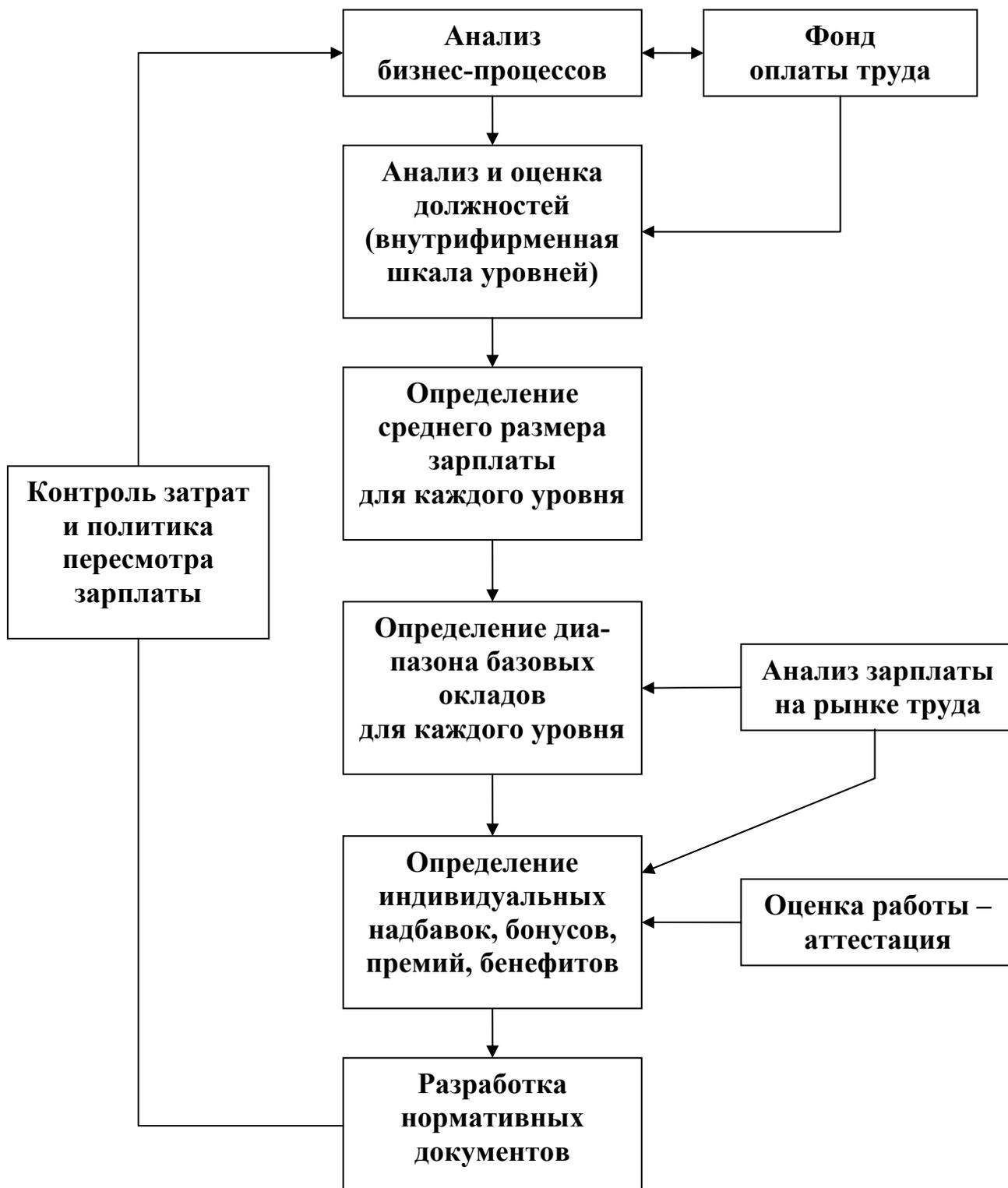
Атмосфера в компании

- ◆ Общефирменные праздники 
- ◆ Атмосфера команды 
- ◆ Имидж команды на рынке 
- ◆ Профессиональный и корректный стиль руководства 

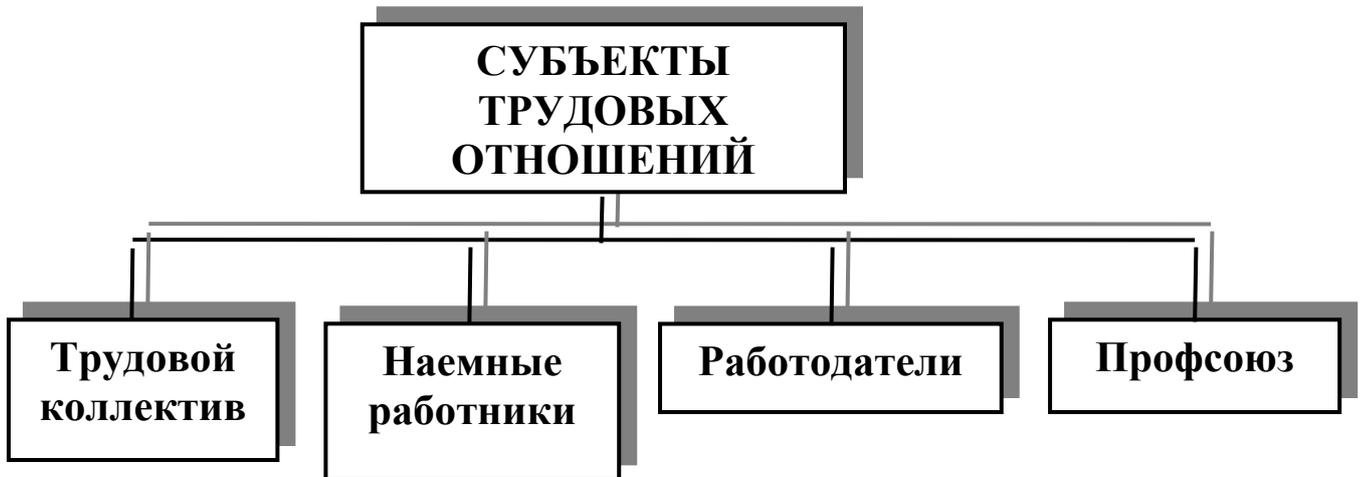
Факторы, влияющие на формирование корпоративной системы стимулирования



Механизм разработки системы оплаты труда

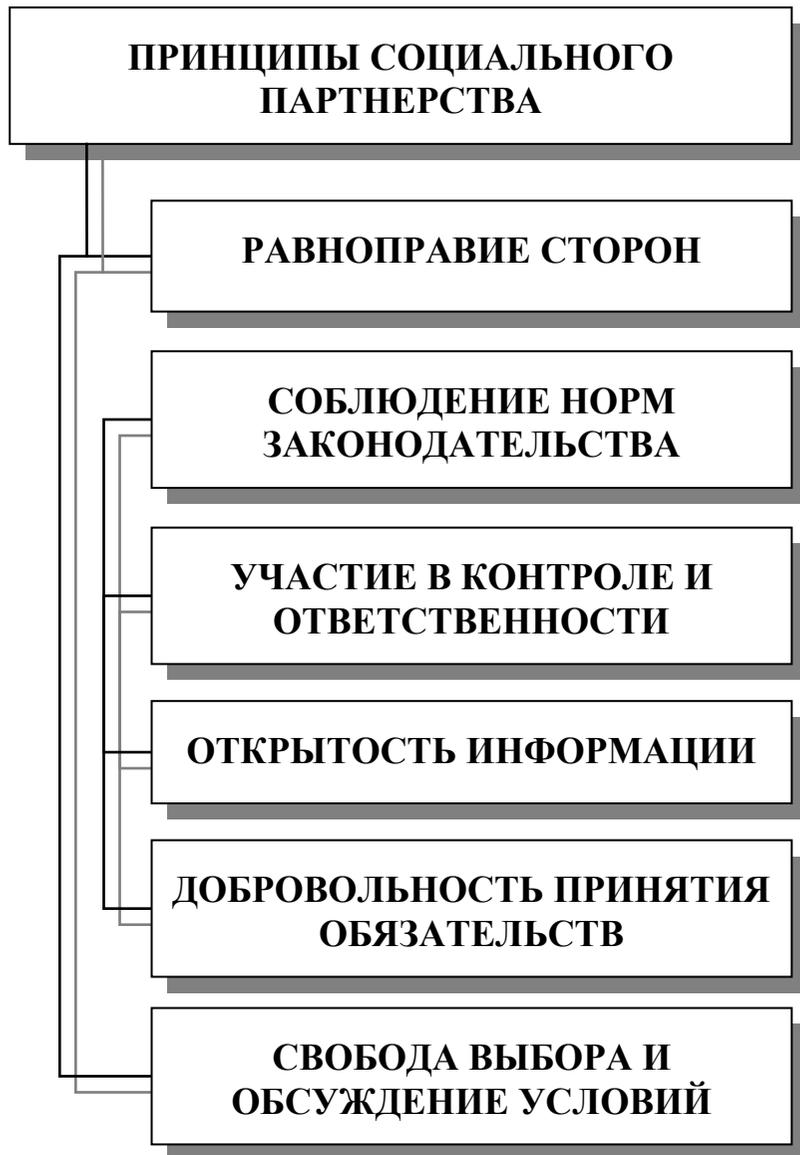


ТЕМА 8. УПРАВЛЕНИЕ ТРУДОВЫМИ ОТНОШЕНИЯМИ В ОРГАНИЗАЦИИ

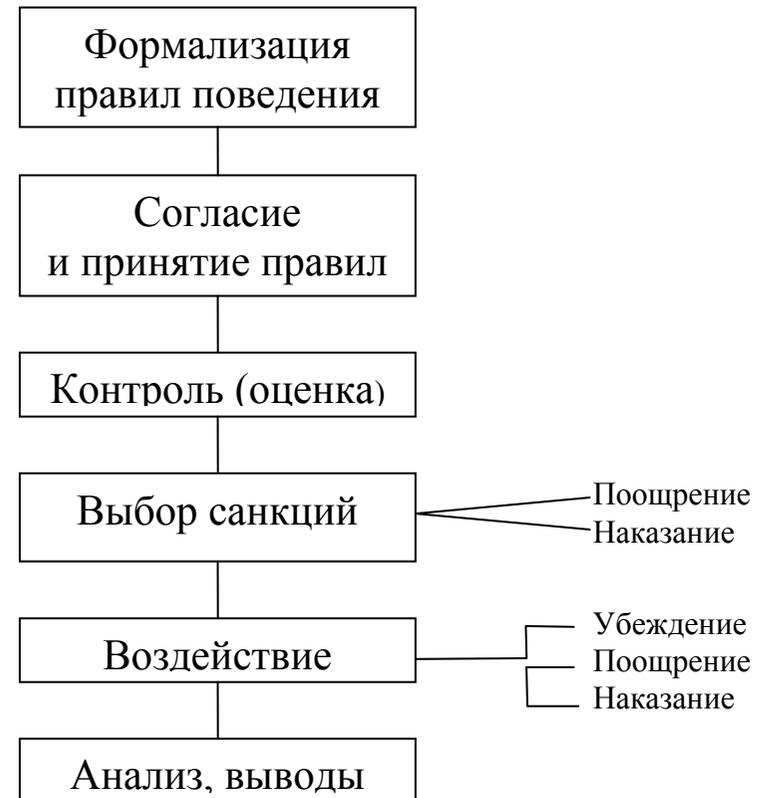


Факторы, влияющие на партнерство в системе трудовых отношений

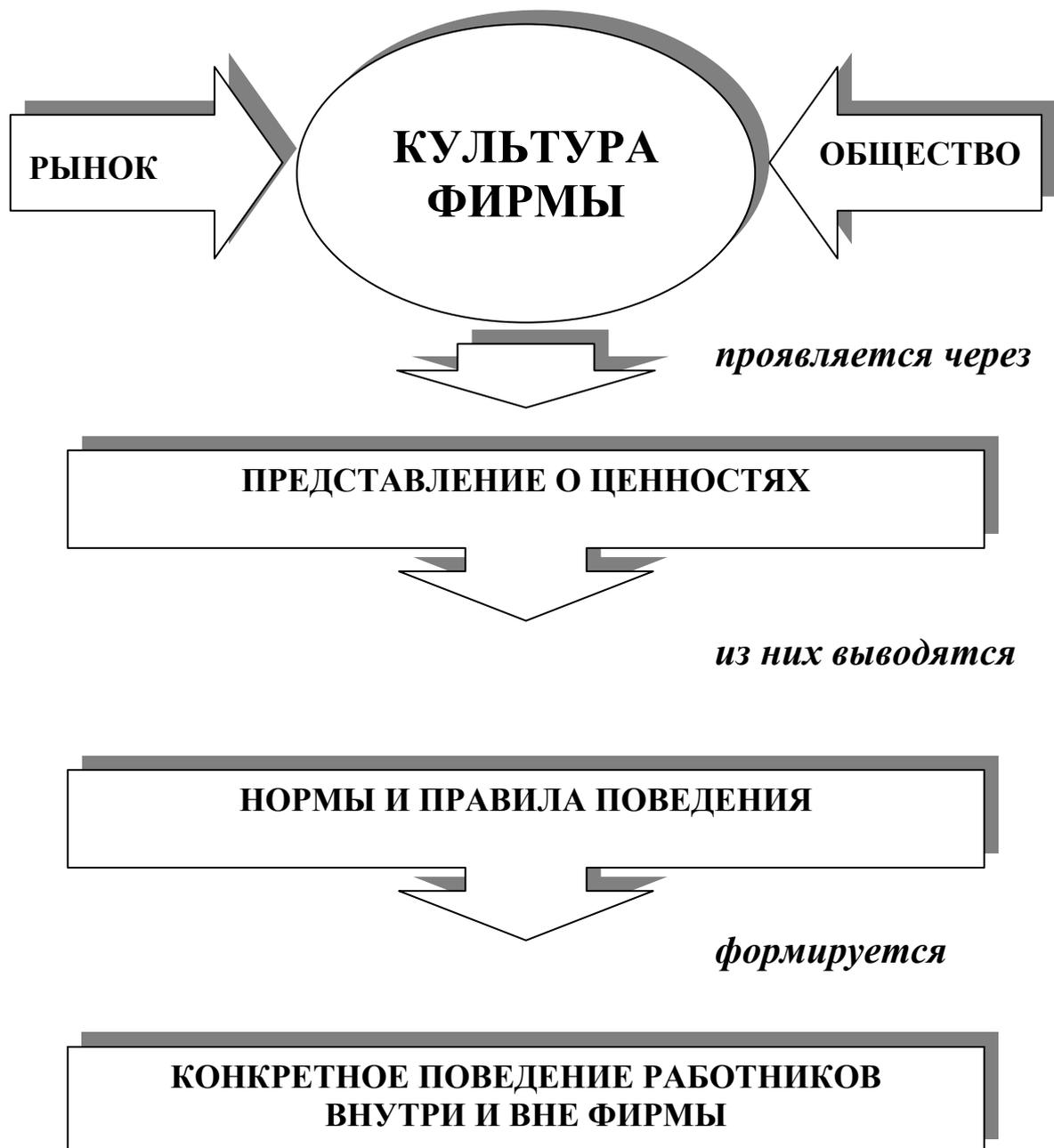




Дисциплинарная политика



Модель формирования корпоративной культуры фирмы



Характеристика основных типов организационных культур

	Органическая	Предпринимательская	Бюрократическая	Демократическая
тип совместной деятельности	совместно взаимодействующий	совместно индивидуальный	совместно последовательный	совместно творческий
ценности	коллективные ценности	индивидуальные ценности	ценности диктуются технологией и специализацией	ценности профессионального роста
тип личности	«послушный»	«инициативный»	«технологически дисциплинированный»	«профессионал»
впервые появляющаяся управленческая роль	руководитель	администратор	организатор	управленец
механизм управления	сценирование	планирование	оргпроектирование	программирование

Функции организационной культуры

- Коммуникационная – взаимодействие работников через общие ценности
- Регламентирующая – применение норм поведения как регулятора дисциплинарной политики
- Стимулирующая к развитию, приверженности
- Преобразующая – продуцирование новых ценностей
- Воспроизводственная – воспроизводство накопленного опыта традиций
- Маркетинговая – формирование имиджа компании и ее репутации

Элементы организационной культуры

- ценности
- нормы поведения
- ритуалы, традиции
- власть и статус
- организационный климат
- язык общения
- стиль руководства
- материальная среда
- коммуникации
- этика
- внешний вид работников
- награждение и наказание
- контроль
- развитие работников

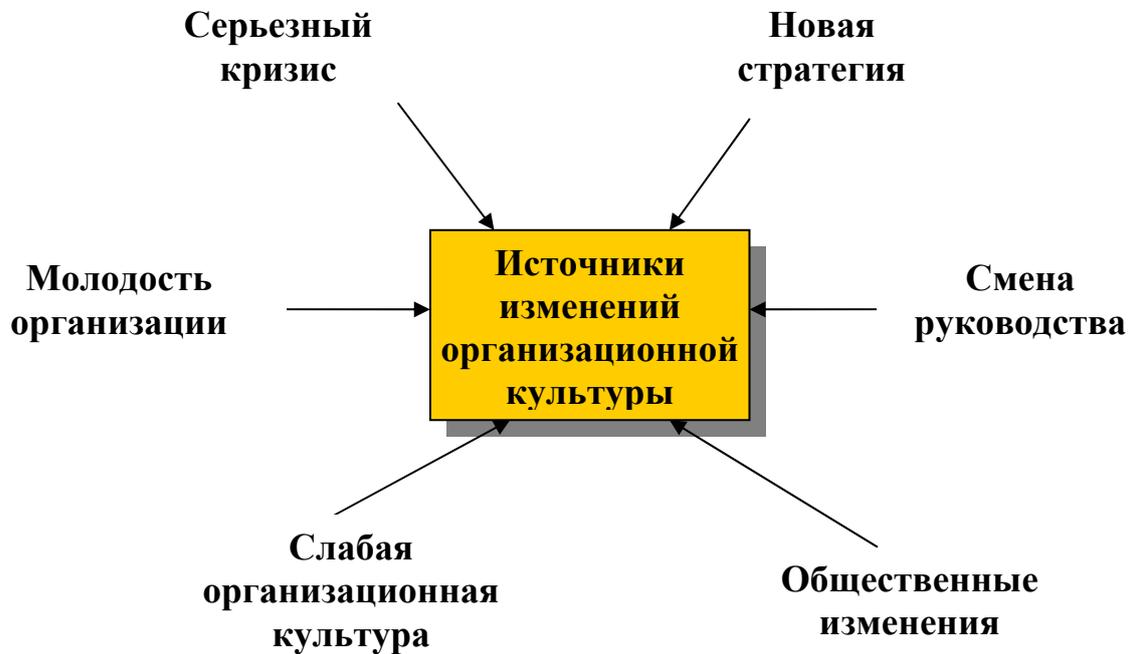
Сферы формулирования ценностей

- забота о работниках и уважение к ним
- забота о клиентах, потребителях
- качество продукции
- конкурентоспособность
- социальная ответственность

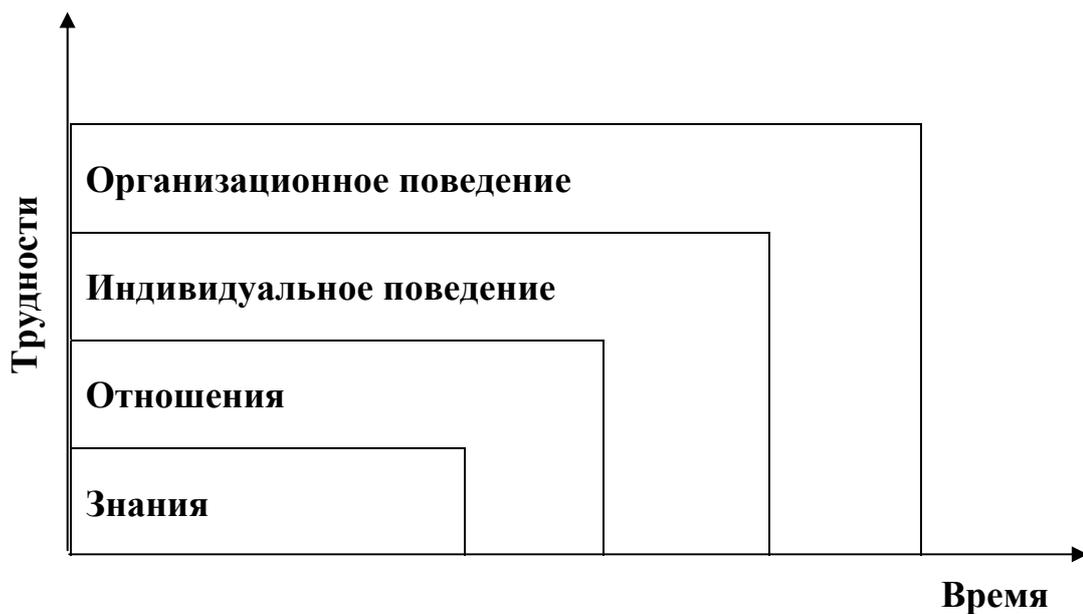
Директивы по руководству и сотрудничеству

- Мы управляем в сотрудничестве
- Мы согласовываем цели самостоятельно
- Мы перепоручаем ответственность
- Мы принимаем решения совместно
- Мы несем ответственность за своих сотрудников
- Мы проводим контроль с ориентацией на результаты
- Мы обмениваемся информацией
- Мы открыто и честно говорим друг с другом
- Мы оказываем поддержку нашим сотрудникам и их развитию
- Мы решаем конфликтные ситуации совместно

Источники изменений организационной культуры



Изменения в организационной культуре



Основные этапы управления организационной культурой

1. Осознание необходимости изменения организационной культуры.
2. Новое видение развития организации.
3. Анализ состояния культуры и выявление элементов, которые нуждаются в преобразовании.
4. Разработка программы преобразования организационной культуры.
5. Достижение согласия и привитие новой культуры.
6. Управление переменами.
7. Контроль процесса внедрения изменений.
8. Оценка эффективности программы изменений культуры (при необходимости ее коррекция).

Механизм управления организационной культурой



Основные положения корпоративной политики управления персоналом

ЦЕЛИ ЗМ: ЗМ является организацией работников и акционеров, которые соединили свои ресурсы для достижения общих целей создания товаров и услуг, для обеспечения занятости и вознаграждения, для получения гарантированного дохода на вложенный капитал, для создания адекватных социальных и экономических условий жизнедеятельности общества.

ПРИНЦИПЫ ЗМ: *Первый* принцип – поддержка предпринимательства и требование свободы на рабочем месте для осуществления новаторских идей – означает, что внутрифирменная политика, практическая деятельность и организационная культура должны иметь необходимую гибкость и обеспечивать доверие и сотрудничество в фирме.

Второй принцип – приверженность к бескомпромиссной честности, прямоте. Это предполагает также приверженность к высоким этическим стандартам в организации и во всех аспектах деятельности ЗМ.

Третий принцип – сохранение индивидуальности работников в организационной структуре, которая распространяется через диверсификацию бизнеса и действует в разных экономических и политических системах во всем мире. Это обуславливает чувство гордости от принадлежности к ЗМ.

ЗАДАЧИ ЗМ:

Прибыль. Менеджмент ЗМ стремится к тому, чтобы обеспечить оптимальный уровень прибыльности продуктовых линий, финансирование будущего роста ЗМ и адекватную прибыль акционеров на вложенный капитал. Экономическая экспансия не рассматривается как самоцель, – но продиктована рынком и потребностями в отношении новых товаров и услуг. Для этого менеджмент усиленно работает над сохранением и совершенствованием системы получения прибыли. Он привержен принципам свободной рыночной экономики.

Человеческие ресурсы. Менеджмент ЗМ верит в необходимость таких организационной структуры и климата, в основе которых лежат уважение к достоинству людей, к ценности индивида, поощрение инициативы и раскрытие творческого потенциала, предоставление всем равных возможностей для развития и вознаграждения по труду. Он создает условия для стабильной трудовой деятельности и развития карьеры. Он верит в то, что работники ЗМ являются наиболее важным ресурсом корпорации.

Продукты/потребители. Перед менеджментом стоят задачи создания, совершенствования, производства и продажи высококачественных и заслуживающих доверия товаров и услуг, исключительно полезных для потребителей. Миссия ЗМ состоит в том, чтобы обеспечивать высокое качество жизни и высокие стандарты как для персонала компании, так и для общества в целом.

Гражданская ответственность. Менеджмент ЗМ признает большую общественную значимость деловых операций корпорации. Поэтому в круг его задач входит оперативная реакция на общественное мнение и социальные требования к условиям труда, к участию фирмы в жизнедеятельности местного сообщества, к охране окружающей среды в рамках разных социальных и политических систем, где ЗМ проводит свои деловые операции. Руководство корпорации стремится широко информировать общество, работников, инвесторов о своем бизнесе.

ТЕМА 9. ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ И ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА

Виды профессионального обучения

- без отрыва от производства
- с отрывом от производства
- обучение на рабочем месте
- самообразование
- делегирование полномочий
- ротация
- дистанционное обучение
- тренинги
- стажировки, семинары, конференции
- корпоративное обучение

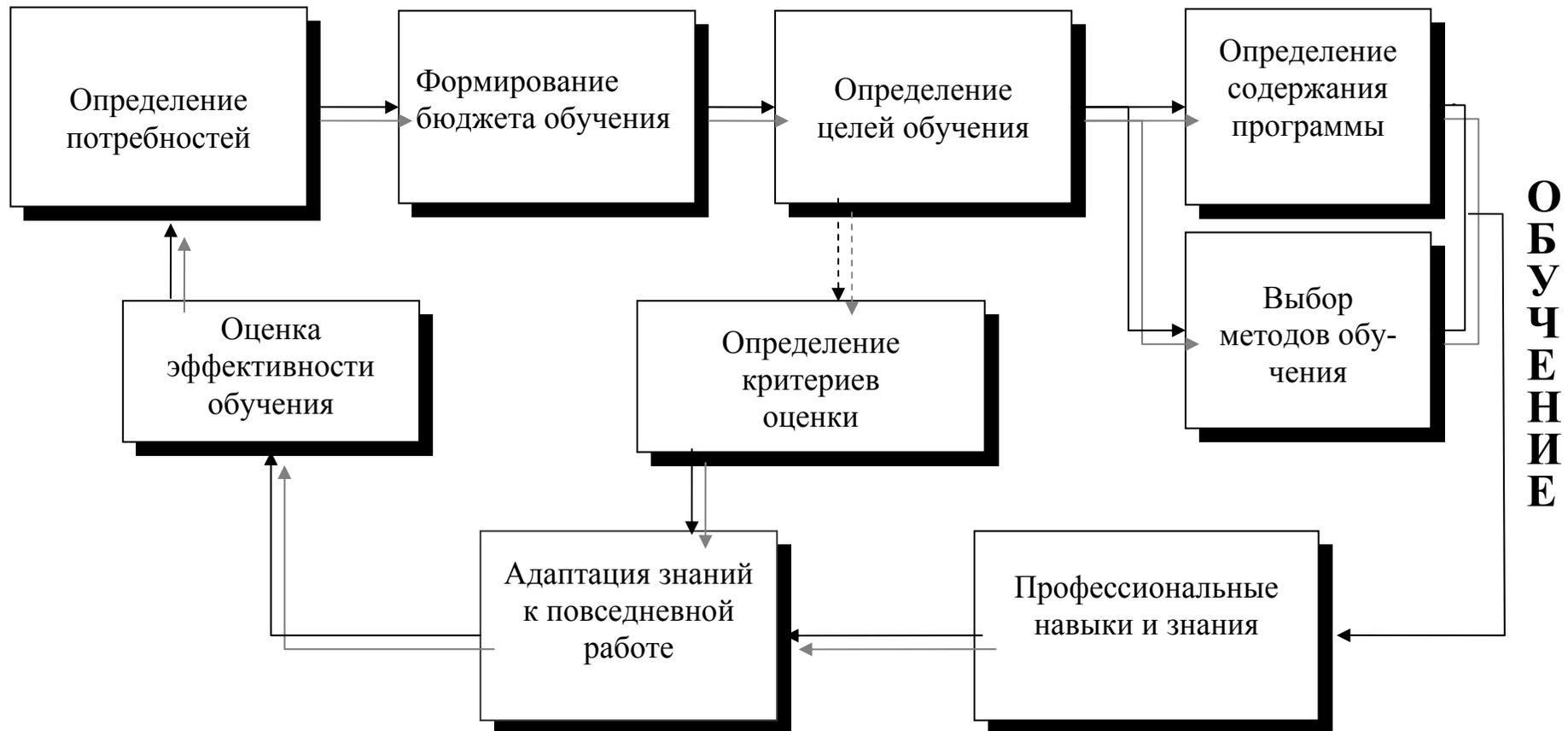
Для *экономической оценки* эффективности обучения используются следующие показатели:

- доля сотрудников организации, прошедших профессиональное обучение в течение периода;
- доля часов, затраченных на профессиональное обучение, в общем балансе времени организации;
- среднее число часов профессионального обучения на одного обученного;
- общая величина издержек (включая прямые и косвенные издержки) на профессиональное обучение;
- доля издержек на профессиональное обучение в объеме реализации;
- величина издержек по обучению на одного работника организации;
- издержки на один час профессионального обучения.

Кроме экономических показателей для оценки эффективности образовательных программ используются такие методы, как тесты, проводимые до и после обучения и показывающие насколько изменились знания работников; наблюдения за поведением обучаемых сотрудников на их рабочем месте; опросы клиентов о работе сотрудников, прошедших обучение, а также качество учебных программ оценивается самими обучающимися сотрудниками с помощью анкетирования или в ходе открытого обсуждения.

Традиционная организация	«Обучающаяся» организация
Иерархическая структура	Адаптивная структура
Внешние стимулы обучения: “учить”	Внутренние мотивы обучения: «учиться!»
Ориентация на профессиональную подготовку	Ориентация на концептуальную подготовку
Оптимизация издержек на обучение	Инвестиционный подход к развитию человеческих ресурсов
Лекционное обучение	Активные методы (тренинги), дистанционное обучение
Функциональное направление	Инновационная направленность
Эпизодичность занятий	Непрерывность обучения

Процесс профессионального обучения



Модель процесса делегирования полномочий

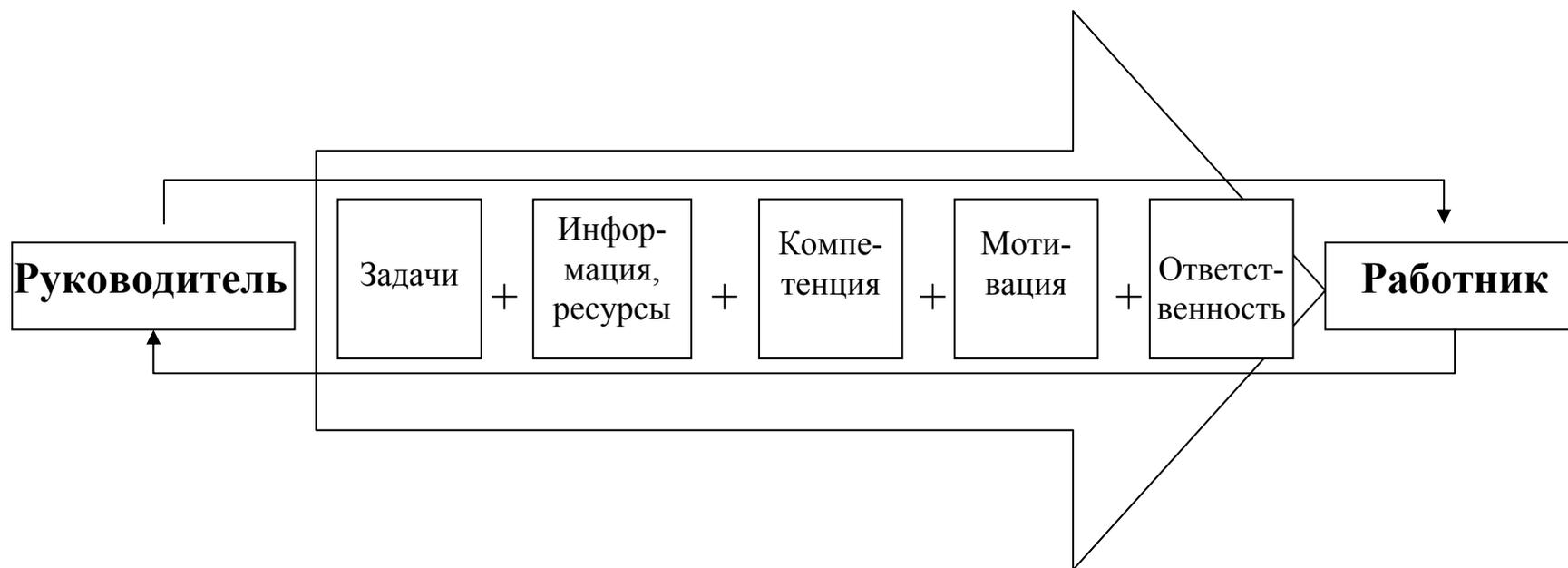
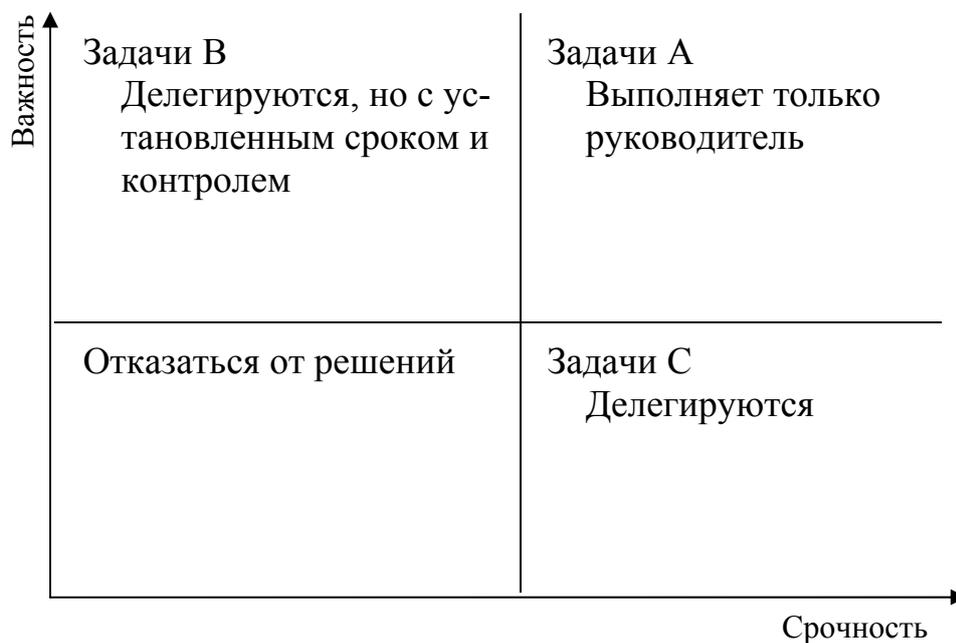


Схема делегирования полномочий



Факторы, влияющие на эффективность обучения



Развитие персонала и, прежде всего, менеджеров – это важнейший фактор для обеспечения лидерства Компании

РУКОВОДИТЕЛИ КОМПАНИИ

- Управленческие и профессиональные программы ведущих мировых бизнес-школ (IMD)
- Международные конференции, семинары, конгрессы
- Leadership тренинги, программы Йельского университета
- Наставничество

КАДРОВЫЙ РЕЗЕРВ

- Программы профессионального и управленческого обучения, тренинги и семинары
- Развитие через опыт на рабочем месте
- Стажировка в должности, в которую рекомендуется назначение

Hi Po

Для общей группы

- общекорпоративная программа обучения
- закрепление наставника

Для групп индивидуального развития

- планирование карьеры
- индивидуальные программы ротации и международные стажировки
- индивидуальные и групповые программы обучения
- участие в крупных проектах
- закрепление наставника

**Календарный план обучения персонала
на «__» квартал 200__ года
ОАО «_____»**

Название семинара	Кто обучает	Дата	Название отдела/группы	Состав участников

Заместитель Исполнительного директора по кадрам

(подпись)

Ф И О

Планирование бюджета на обучение персонала на 200_ год ОАО « _____ »

Название тренинга/ семинара, дата проведения	Прямые затраты (провайдер), \$/рубли	Косвенные за- траты (аренда, размещение, питание и т.п.), \$/рубли	Общая стоимость тренинга/ семинара, \$/рубли	Количество участников/ стоимость обучения одного участника	Количество дней/ стоимость одного дня	Из какого бюджета

Заместитель Исполнительного директора по кадрам

(подпись)

Ф И О

Директор Учебного центра

(подпись)

Ф И О

Директор по персоналу

(подпись)

Ф И О

**Отчет об использовании бюджета на обучение персонала
на «__» квартал 200__ года
ОАО « _____ »**

Название тренинга/ семинара, дата проведения	Прямые затраты (провайдер), \$/рубли	Косвенные за- траты (аренда, размещение, питание и т.п.), \$/рубли	Общая стоимость тренинга/ семинара, \$/рубли	Количество участников/ стоимость одного участника	Количество дней/ стоимость одного дня	Из какого бюджета	№ договора, № платежного поручения, дата оплаты, сумма платежа

Заместитель Исполнительного директора по кадрам
Директор Учебного центра
Директор по персоналу

(подпись)
(подпись)
(подпись)

Ф И О
Ф И О
Ф И О

Раздел II. ПРАКТИЧЕСКИЙ МАТЕРИАЛ

Примерное положение о службе управления человеческими ресурсами

1. Общие положения

Служба управления человеческими ресурсами является самостоятельным структурным подразделением предприятия и подчиняется вице-президенту по человеческим ресурсам.

2. Задачи

Организация работы по обеспечению качественного формирования и эффективного использования человеческих ресурсов, участие в создании стабильного коллектива, развитие компетентности и мотивации работников, повышение качества трудовой жизни.

3. Структура

3.1. Структура и штаты службы утверждает вице-президент по человеческим ресурсам предприятия в соответствии с составом аппарата управления и нормативами численности специалистов и с учетом объемов работы, особенностей производства.

3.2. В состав службы входят подразделения (сектора, группы) планирования человеческих ресурсов, найма и деловой оценки, корпоративного развития человеческих ресурсов, трудовых отношений, оплаты труда и стимулирования.

4. Функции

4.1. Разработка текущих и стратегических планов управления человеческими ресурсами в соответствии с бизнес-стратегией предприятия и его кадровой политикой.

4.2. Осуществление систематического анализа качественных характеристик человеческих ресурсов.

4.3. Организация работы по изучению деловых качеств и других индивидуальных особенностей специалистов с целью подбора кадров в резерв на выдвижение, осуществление контроля за его обновлением и пополнением.

4.4. Организация и контроль профессионального обучения, повышения квалификации переподготовки работников, планирование карьеры специалистов.

4.5. Контроль за расстановкой и правильным использованием руководящих работников и специалистов в подразделениях предприятия.

4.6. Представление руководству предложений по улучшению расстановки и использованию человеческих ресурсов.

4.7. Подготовка и систематизация материалов собеседований и реализация решений аттестационной комиссии.

4.8. Оформление приема, перевода и увольнения работников в соответствии с трудовым законодательством, положениями, инструкциями и приказами руководителя предприятия, выдача работникам различных справок.

- 4.9. Организация процесса адаптации новых работников.
- 4.10. Анализ и тарификация рабочих мест.
- 4.11. Оценка уровня безопасности, комфортности условий труда, организация управления рабочим временем.
- 4.12. Разработка системы оплаты и стимулирования труда.
- 4.13. Установление компенсаций и льгот.
- 4.14. Управление трудовыми отношениями, развитие социального партнерства.
- 4.15. Проведение кадрового мониторинга и социального аудита в организации.
- 4.16. Учет личного состава предприятия.
- 4.17. Хранение и заполнение трудовых книжек, ведение установленной документации по кадрам.
- 4.18. Ведение учета стажа работников предприятия.
- 4.19. Подготовка материалов для представления рабочих, специалистов и служащих к поощрениям и награждениям.
- 4.20. Подготовка (совместно с комитетом профсоюза) документов, необходимых для назначения пенсии работникам предприятия и их семьям, представление их в органы социального обеспечения.
- 4.21. Контроль за исполнением руководителями подразделений постановлений, приказов и распоряжений по вопросам управления человеческими ресурсами.
- 4.22. Изучение движения работников, причин их текучести, разработка мероприятий по ее устранению.
- 4.23. Принятие мер по трудоустройству увольняемых.
- 4.24. Контроль за состоянием трудовой дисциплины в подразделениях предприятия и соблюдением работниками правил внутреннего распорядка.

5. Взаимоотношения отдела по управлению человеческими ресурсами с другими подразделениями предприятия

5.1. Получает: заявки на рабочих и специалистов; характеристики на работников, представляемых к поощрению и награждению; материалы на нарушителей трудовой дисциплины и нарушителей общественного порядка; графики отпусков работников подразделения.

5.2. Представляет: сведения о нарушителях трудовой и производственной дисциплины; копии приказов, связанных с приемом, перемещением и увольнением работников; копии приказов по вопросам трудовой дисциплины, изменения правил внутреннего трудового распорядка.

5.3. С юридическим отделом: представляет приказы на визирование.

5.4. С комиссиями профкома и цеховыми комитетами профсоюза: получает материалы (поступившие в ходе обсуждения на рабочих собраниях в цехах, отделах, на производственных участках) для обсуждения фактов антиобщественных поступков, прогулов и т.п.; сведения о нарушителях общественного порядка; материалы на увольнение за нарушение трудовой дисциплины, по сокращению штатов, по инвалидности.

5.5. С отделом организации труда и заработной платы: получает штатное расписание на руководителей, специалистов, служащих, рабочих повременной работы и других категорий работающих, а также все изменения штатного рас-

писания; расчеты потребности рабочей силы по подразделениям. Представляет: сведения о списочной численности работников; прогулах, нарушениях общественного порядка; данные о текучести рабочих кадров по цехам.

5.6. С бухгалтерией: получает справки о зарплате для оформления пенсий по возрасту и инвалидности. Представляет: табель учета рабочего времени; больничные листы для оплаты; сведения о приеме, увольнении, очередных отпусках работников предприятия; проекты приказов о приеме, увольнении и перемещении материально ответственных лиц.

6. Права

6.1. Требовать от подразделений предприятия представления материалов (сведений, планов, отчетов и т.п.), необходимых для осуществления работы, входящей в компетенцию отдела.

6.2. Осуществлять связь с другими организациями по вопросам формирования человеческих ресурсов организации.

6.3. Принимать работников по вопросам найма, увольнения, перевода, правильности использования специалистов и др.

6.4. Указания отдела в пределах функций, предусмотренных настоящим Положением, являются обязательными к руководству и исполнению подразделениями предприятия.

7. Ответственность

7.1. Вся полнота ответственности за качество и своевременность выполнения возложенных настоящим Положением на отдел задач и функций несет начальник отдела.

7.2. Степень ответственности других работников устанавливается должностными инструкциями.

Квалификационные характеристики менеджера по человеческим ресурсам

Должностные обязанности. Организует управление формированием, использованием и развитием человеческих ресурсов в соответствии со стратегическими целями организации и конкретными направлениями ее кадровой политики. Комплекует организацию работниками необходимых профессий, специальностей и квалификаций. Определяет потребность в человеческих ресурсах, изучает рынок труда с целью обеспечения своего предприятия необходимыми компетентными кадрами. Осуществляет подбор сотрудников, проводит собеседования с нанимающимися на работу для формирования качественных человеческих ресурсов. Организует развитие человеческих ресурсов, координирует работу по повышению квалификации и развитию деловой карьеры сотрудников. Доводит информацию по кадровым вопросам и важнейшим кадровым решениям до всех работников. Организует разработку комплекса мер по повышению трудовой мотивации работников на основе реализации гибкой системы материального стимулирования, повышения качества трудовой жизни, создания благоприятного социально-психологического климата. Проводит оценку результатов трудовой деятельности работников, аттестации, конкурсы на замещение вакантных должностей. Совместно с руководителями структурных подразделений принимает решения по вопросам найма, перевода, продвижения по службе, понижения в должности, наложения административных взысканий и увольнения работников. Разрабатывает систему оценки деловых и личностных качеств, мотивации должностного роста работников. Консультирует руководителей разных уровней по вопросам организации управления персоналом.

Принимает участие в планировании социального развития коллектива, разрешении трудовых споров и конфликтов. Составляет и оформляет трудовые договоры и контракты, ведет личные дела работников и другую кадровую документацию. Обеспечивает постоянное совершенствование процессов управления человеческими ресурсами на основе внедрения передовых персоналотехнологий, применения современных информационных систем

Должен знать: законодательные и нормативные правовые акты, регламентирующие деятельность организации по управлению человеческими ресурсами, законодательство о труде, основы рыночной экономики и предпринимательства; конъюнктуру рынка рабочей силы и образовательных услуг; порядок ценообразования и налогообложения, основы маркетинга; современные концепции управления персоналом, формы и методы обучения и повышения квалификации кадров; порядок разработки трудовых договоров (контрактов); методику менеджмента, основы технологии производства и перспективы развития предприятия, структуру управления; основы общей и социальной психологии, социологии и психологии труда, производственной педагогики; этику делового общения, передовой отечественный и зарубежный опыт в области управления человеческими ресурсами, основы организации делопроизводства; методы обработки информации с применением современных технических средств, коммуникаций и вычислительной техники; правила и нормы охраны труда.

Требования к квалификации. Высшее профессиональное образование (по специальности менеджмент) или высшее профессиональное образование с дополнительной подготовкой в области менеджмента, стаж работы по специальности не менее 2 лет.

Примерный перечень нормативно-методических документов по системе управления персоналом фирмы

- Положение об организационной структуре фирмы
- Положения о подразделениях фирмы
- Правила внутреннего распорядка
- Положение о кадровой политике в организации
- Стратегия HR (кадровая стратегия)
- Штатное расписание
- Должностные инструкции работников
- Анализ качественного состава персонала фирмы (профессионально-квалификационные и социально-демографические структуры)
- Анализ текучести персонала
- Положение о премировании (положение о дополнительных льготах и компенсациях, положение о нематериальной мотивации)
- Личные карточки по учету кадров (личные дела работников)
- Заявки подразделений по набору персонала
- Анкеты-заявления для кандидатов на вакантные должности фирмы
- Трудовые (индивидуальные) договора
- Коллективный договор
- Программы адаптации новых работников (прохождения испытательного срока)
- Устав корпоративной культуры
- Социальные программы
- Положение об аттестации персонала
- План обучения персонала
- Список кадрового резерва
- Программы работы с кадровым резервом
- Бюджет HR-службы
- Табельный учет
- Воинский учет

Все документы вводятся в действие приказами

Пример «профиля успеха» должности

Директор Департамента по управлению персоналом

А. Специальные знания и функциональные компетенции	Базовый уровень	Сильный уровень	Лидерский уровень
Знание функциональных особенностей бизнеса компании (подразделений) и ее окружения			x
Навыки в области стратегического планирования			x
Навыки в области внедрения процесса управления по целям			x
Знание основных технологий в области подбора, отбора и найма высшего управленческого персонала			x
Навыки формирования кадрового резерва на управленческие позиции		x	
Навыки в области разработки оптимальной системы мотивации персонала			x
Навыки разработки и осуществления организационных изменений в компании			x
Знание законодательных и нормативных правовых актов, регламентирующих деятельность предприятия по управлению персоналом		x	
Способность вести несколько проектов одновременно			x
Управление конфликтами			x
Б. Личностные качества и компетенции		x	
Системное мышление, системный подход к решению проблем			x
Принятие решений, отнесенных к его компетенции		x	
Аналитические способности			x
Гибкость, способность быстро и адекватно реагировать		x	
Способность к обучению			
В. Управленческие и социальные компетенции			x
Организаторские способности			x
Делегирование полномочий			x
Умение управлять проектами		x	
Умение управлять временем		x	
Навыки проведения презентаций и переговоров			x
Умение слушать других, принимать обратную связь			x
Влияние, умение убеждать, отстаивать мнение			
Г. Стратегические и культурные компетенции			
Умение работать в команде			x
Клиентоориентированность			x
Ориентация на результат, на достижения			x
Креативность (инновационные способности)			x
Способность ретранслировать знания и навыки		x	

УТВЕРЖДАЮ

Исполнительный директор
(наименование предприятия)

_____ (подпись, Ф И О)

« » _____ 200 г.

_____ (наименование организации)

ПОЛОЖЕНИЕ
о структурном подразделении
(наименование подразделения и организации)

Внутренний код функционального направления 01 02 03 04 05 06 07 08 09 10 11 12 13
(выбрать нужное для данного структурного подразделения)

I. Цель создания подразделения

Кратко формулируется основная функция структурного подразделения, с целью которой и создается данное подразделение

II. Общие положения

В данном разделе указывают:

- наименование должности руководителя подразделения;
- степень самостоятельности подразделения и его местоположение в организационной структуре предприятия, кому непосредственно подчиняется;
- порядок назначения и освобождения руководителя подразделения от должности;
- квалификационные требования, предъявляемые руководителю в соответствии с занимаемой должностью;
- перечень нормативных документов государства и предприятия, которыми следует руководствоваться при исполнении должностных функций управления данным подразделением.

III. Задачи

В данном разделе подробно перечисляются конкретные задачи, возлагаемые на данное структурное подразделение, необходимые предприятию для осуществления производственно-хозяйственной деятельности.

IV. Структура

Приводится схема организационной структуры управления подразделения в графическом изображении (см. Приложение №3 к Политике по организационной структуре управления Компании), отображаются внутренние связи, выделяются структурные единицы бюро, группы, указывается количество и наименование должностей исполнителей, их взаимосвязи и подчинение. Небольшие схемы могут быть расположены в тексте или в приложении к настоящему Положению.

V. Функции

Раздел функции тесно переплетается с разделом «Обязанности и характер работ» должностной инструкции руководителя подразделения. Здесь перечисляются основные действия или виды работ, которые должно выполнять подразделение для решения поставленных перед ним задач и вытекающих из них функций. Наряду с общими функциями, необходимо подробно определить специальные функции, обусловленные деятельностью предприятия.

VI. Взаимосвязь с другими подразделениями

Приводится перечень «исходящей и входящей» документации, наименования продукции или другие параметры измерения объема деятельности подразделения с указанием сроков представления документов и периодов отчета. Отражаются основные связи подразделения при выполнении отдельных функций с другими подразделениями для координации и согласования их деятельности в едином процессе управления.

VII. Права

Указываются права руководителя подразделения по реализации своих полномочий в части управления персоналом подразделения и выполнения установленных функций.

VIII. Ответственность

В разделе устанавливается степень ответственности руководителя за невыполнение поставленных задач, организацию труда, соблюдение финансовой дисциплины, санитарное состояние подразделения, соблюдения правил охраны труда и техники безопасности, организацию первичного учета, сохранность имущества и прочие вопросы производственной деятельности структурного подразделения.

**Заместитель исполнительного директора
по персоналу**

Начальник юридического отдела

**С Положением о структурном подразделении ознакомлен:
Начальник структурного подразделения**

МОСКВА

« ____ » _____

Должностная инструкция

Код профессии и внутренний код функционального направления:

Должность (наименование профессии):

Отдел/цех:

1. Общая цель должности:

2. Общие положения:

Подчиненность:

Непосредственная –

Косвенная (указания этих работников Вы выполняете только в том случае, если они не противоречат указаниям Вашего непосредственного руководителя)

В подчинении:

Непосредственном –

Косвенном –

Прочая субординация:

Замещение:

Исполнителя этой должности замещает (наименование должности) –

Исполнитель этой должности замещает (наименование должности) –

Прием и освобождение от должности:

3. Работа на данной должности требует от работника:

Образование

Специальность

Специальное обучение

Навыки

Опыт работы

4. Обязанности и характер работ:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.

Должен знать:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

Техника безопасности для данной должности предусматривает:

Формы отчетности (вы ведете следующие формы отчетности):

Взаимодействие:

Коммуникации внутренние (для достижения общих целей и эффективного исполнения обязанностей. Вы сотрудничаете с другими работниками подразделения или другими отделами и обмениваетесь следующей информацией (содержание, форма, сроки)):

Получаете –

Передаете –

Внешние коммуникации (для выполнения своих обязанностей Вы обмениваетесь информацией с другими организациями):

Получаете –

Передаете –

5. Права (для выполнения Ваших обязанностей Вам предоставлены следующие права)

В отношении непосредственного руководителя –

В отношении подчиненных –

Выполняя обязанности, Вы руководствуетесь –

Вы имеете право самостоятельно решать вопросы –

Вы имеете право общаться с представителями прессы, других организаций как сотрудник предприятия (оставить необходимое):

- только по разрешению непосредственного руководителя;
- в рамках выполняемых функции по должности;
- по всем вопросам, относящимся к Вашей сфере деятельности на предприятии

6. Ответственность:

Финансовая –

Административная:

- функциональная –
- организационно-управленческая

7. Структурная схема подразделения:

(или ссылка на ее местонахождение)

8. Согласно положению об оплате труда, данная должность имеет:

Тариф Тарифный коэффициент

СОГЛАСОВАНО:

Руководитель структурного подразделения _____ (подпись, ФИО, дата)

Начальник юридического отдела _____ (подпись, ФИО, дата)

Директор по персоналу _____ (подпись, ФИО, дата)

С должностной инструкцией ознакомлен _____ (подпись, ФИО, дата)

Положение об аттестации в ЗАО «Инвакорп Фарма»

1. Настоящее положение регламентирует порядок проведения аттестации персонала в структурных подразделениях ЗАО «Инвакорп Фарма» и его филиалах.

2. Цели аттестации

2.1. Регулярная аттестация персонала в ЗАО «Инвакорп Фарма» проводится с целью:

2.1.1. Информирования сотрудников о требованиях, предъявляемых компанией к занимаемым ими должностям;

2.1.2. Определения потребности в обучении и развитии персонала;

2.1.3. Обеспечения соответствия квалификации сотрудников занимаемым ими должностям;

2.1.4. Приведения в соответствие уровня оплаты сотрудников уровню их квалификации.

2.2. По итогам аттестации:

2.2.1. Сотрудникам дается развернутая и обоснованная информация о требованиях, предъявляемых компанией к занимаемой ими должности, и соответствии сотрудников этим требованиям;

2.2.2. Составляются индивидуальные и групповые планы обучения и развития, рекомендации по саморазвитию;

2.2.3. Принимаются решения о целесообразности вертикальных или горизонтальных кадровых перемещений сотрудника, или включения его в кадровый резерв для обучения и дальнейшего продвижения на более высокие должности;

2.2.4. Принимаются решения о корректировании оклада сотрудников в рамках установленного диапазона (вилки) для данной должности.

3. Категории персонала, подлежащие аттестации

3.1. Список должностей, подлежащих плановой аттестации утверждается приказом генерального директора не менее чем за 1 месяц до проведения аттестации (Приложение 5).

3.2. Аттестации подлежат сотрудники компании, проработавшие в оцениваемой должности не менее 2 месяцев на момент аттестации.

4. Периодичность аттестации

4.1. Плановая аттестация проводится 2 раза в год по приказу генерального директора.

4.2. Для сотрудников, получивших в ходе аттестации общую оценку «неудовлетворительно», назначается повторная аттестация в течение 3 месяцев после утверждения результатов основной аттестации.

4.3. По приказу генерального директора может быть назначена внеплановая аттестация для всего персонала, отдельной категории сотрудников или отдельного сотрудника.

5. Основные критерии аттестации – компетенции

5.1. Компетенция – это готовность и способность сотрудника регулярно демонстрировать определенную составляющую производственного поведения, ожидаемого компанией.

5.2. В ходе аттестации оценка сотрудников производится на основании списка компетенции 1-го уровня («Ключевые компетенции» – Приложение 7) и 2-го уровня («Профессиональные компетенции руководителей» – Приложение 8; «Профессиональные компетенции менеджеров по продаже» – Приложение 9). Каждой компетенции присваивается соответствующий вес в интегрированной оценке сотрудника.

5.3. Компетенция «Профессионализм» может иметь особое содержание для разных должностей. В этом случае она раскрывается через дополнительный список компетенции 2-го уровня. Для руководящих должностей в качестве этого списка выступают управленческие навыки (Приложение 8), для менеджеров по продажам – навыки продаж (Приложение 9).

5.4. Списки компетенции для каждой должности утверждаются приказом генерального директора при инициации процедуры аттестации (Приложение 5).

6. Шкалы оценки

- 6.1. Оценка по каждой компетенции проводится в соответствии с 5-балльной шкалой оценки: от «+2» до «-2» .
- 6.2. В соответствии со шкалой производится оценка каждой компетенции у сотрудника в числовом значении: «+2» – «выдающиеся», «+1» – «выше ожидаемого», «0» – «на ожидаемом уровне», «-1» – «ниже ожидаемого», «-2» – «неудовлетворительно».
- 6.3. Каждому значению шкалы соотнесено описание поведенческих проявлений по данной компетенции.
- 6.4. Список компетенции, применяемых при аттестации в компании, с описанием возможных поведенческих проявлений в соответствии со шкалой оценки закреплен в Приложениях 7, 8, 9. Данный список не является окончательным и может быть изменен и дополнен. Любые изменения и дополнения данного списка утверждаются приказом генерального директора.

7. Кто проводит оценку сотрудников

- 7.1. Для каждой должности определяется список сотрудников, проводящих оценку данной должности (экспертов).
- 7.2. Список лиц, проводящих оценку должности, всегда включает в себя непосредственного руководителя и самого аттестуемого (самооценка).
- 7.3. Этот список также может включать в себя:
 - 7.3.1. Сотрудника Департамента по работе с персоналом;
 - 7.3.2. Функционального руководителя;
 - 7.3.3. Руководителей подразделений, непосредственно взаимодействующих с аттестуемым по должности;
 - 7.3.4. Непосредственных подчиненных;
- 7.4. Список лиц (экспертов), проводящих оценку конкретных должностей, утверждается приказом генерального директора не менее чем за 1 месяц до плановой аттестации (Приложение 5).

8. Аттестационные листы и бланки оценки

- 8.1. Результаты оценки заносятся в аттестационные листы и бланки оценки (Приложение 6).
- 8.2. Аттестационный лист должен включать:
 - 8.2.1. Фамилию, имя, отчество аттестуемого сотрудника;
 - 8.2.2. Название должности;
 - 8.2.3. Название подразделения;
 - 8.2.4. Список компетенции, по которым проводится оценка;
 - 8.2.5. Вес каждой компетенции в общей оценке;
 - 8.2.6. Список лиц, проводящих оценку компетенции для данной должности;
 - 8.2.7. Общие оценки всех аттестующих и интегрированную оценку;
 - 8.2.8. Комментарии и рекомендации непосредственного руководителя;
 - 8.2.9. Визу непосредственного руководителя;
 - 8.2.10. Визу аттестуемого.

9. Общие принципы процедуры аттестации

- 9.1. Для эффективной оценки используются следующие методы:
 - 9.1.1. Самооценка. Самооценка проводится по той же форме, что и основная аттестация путем заполнения «Бланка самооценки» (Приложение 6). Самооценка демонстрирует понимание или непонимание сотрудником степени соответствия своих компетенции требованиям компании.
 - 9.1.2. Абсолютный метод. Оценивается текущая степень выраженности необходимых компетенции с точки зрения ожиданий компании и потенциал развития сотрудника. Реализуется через оценку компетенции аттестующими с использованием шкалы оценки путем заполнения бланков оценки и аттестационных листов (Приложение 6).

- 9.1.3. Результатоориентированный метод. Оценивается результативность работы сотрудника за период. Реализуется через оценку результатов сотрудника по УПЦ (МВО) за период через ключевую компетенцию «Результативность» (Приложение 7). Для подразделений, в которых не внедрено УПЦ (МВО), оценка по компетенции «Результативность» производится непосредственным руководителем «от ожидаемого».
- 9.1.4. Сравнительный метод. Сотрудники оцениваются по тем же параметрам, но между собой. Реализуется через задание в приказе (Приложение 5) квот (в %) на количество оценок «выдающиеся» и «выше ожидаемого» в ходе аттестации.
- 9.2. Аттестация проводится «сверху вниз»: сначала аттестуется руководящий персонал, потом — специалисты и рядовые сотрудники. Процедурно это реализуется через определение в приказе (Приложение 5) последовательности дат проведения аттестации для различных категорий персонала.
- 9.3. Оценки по отдельным компетенциям являются лишь отправной точкой для выведения интегральной оценки аттестуемого аттестационной комиссией.
- 9.4. Задачей руководителя подразделения, ответственного за аттестацию, является достижение консенсуса в отношении итоговой оценки аттестуемых между аттестующими (экспертами).
- 9.5. Результатами аттестации для каждого аттестуемого являются:
 - 9.5.1. Итоговая интегральная оценка, отражающая степень соответствия сотрудника требованиям компании к занимаемой им должности;
 - 9.5.2. Развернутое информирование сотрудника непосредственным руководителем в постаттестационной беседе о требованиях и стандартах компании к данной должности;
 - 9.5.3. Рекомендации по развитию и план обучения;
 - 9.5.4. Организационные выводы в виде решений о зачислении в кадровый резерв, кадровых перемещениях или коррекции окладов в сторону увеличения или снижения в соответствии с уровнем квалификации.

10. Процедура аттестации (Приложение 1)

- 10.1. Аттестация в компании инициируется приказом генерального директора. В приказе по компании о проведении аттестации (Приложение 5) определяются:
 - 10.1.1. Категории аттестуемых;
 - 10.1.2. Сроки проведения аттестации;
 - 10.1.3. Списки компетенции по аттестуемым должностям;
 - 10.1.4. Перечень лиц (экспертов), проводящих аттестацию по должностям;
 - 10.1.5. Состав Аттестационного Комитета;
 - 10.1.6. Квоты на количество оценок «+2» и «+1».
- 10.2. Ведение, сопровождение и общее администрирование процедуры аттестации осуществляет Департамент по работе с персоналом.
- 10.3. Ответственными за проведение аттестации в подразделениях являются руководители этих подразделений.
- 10.4. Сотрудники, подлежащие аттестации, должны быть ознакомлены с Положением об аттестации и списками компетенции не менее, чем за 1 месяц до проведения аттестации.
- 10.5. Самооценка производится путем самостоятельного заполнения «Бланка самооценки» (Приложение 6) сотрудником.
- 10.6. Самооценка проводится до оценки сотрудника аттестующими (руководителем подразделения и экспертами) и сообщения ему результатов.
- 10.7. Руководитель подразделения, ответственный за аттестацию, заполняет «Бланк предварительной оценки» (Приложение 6) и после заполнения направляет его вместе с заполненным «Бланком самооценки» на первичное согласование оценок каждому аттестующему (эксперту).

- 10.8. В ходе согласования оценок, аттестующие (эксперты) делают все возможное для того, чтобы прийти к консенсусу в отношении итоговых интегральных оценок. Ответственность за администрирование процесса согласования оценок несет руководитель подразделения, ответственный за аттестацию. Первичное согласование оценок происходит заочно (по почте, E-mail или телефону). В случае принятия согласованного решения оценки по компетенциям и итоговая интегральная оценка заносятся в Аттестационный лист.
- 10.9. Выставление любым аттестующим (руководителем подразделения и экспертом) крайних оценок («+2» и «-2») подразумевает наличие обязательных письменных комментариев и примеров, обосновывающих данные оценки.
- 10.10. В сложных случаях, когда не удастся прийти к консенсусу в отношении оценок дистанционно, согласование оценок производится в ходе специально организованных личных встреч руководителей подразделений, ответственных за аттестацию, с другими аттестующими (экспертами).
- 10.11. Окончательной возможностью определить оценку в сложных случаях является обращение к «Третьей комиссии», состоящей из членов Аттестационного Комитета. В этом случае решение по окончательным оценкам принимает Аттестационный Комитет на основании мнений всех аттестующих (руководителей подразделений и экспертов).
- 10.12. Итогом всех обсуждений и согласования оценок являются заполненные «Аттестационные листы» (Приложение 6) на каждого аттестуемого с визами всех аттестующих (экспертов).
- 10.13. Итоговая интегральная оценка является решением всех аттестующих (экспертов), принятым методом консенсуса, а не результатом простого округления среднеарифметической оценки по компетенциям. Решение по значению интегральной оценки принимается руководителем подразделения, ответственным за аттестацию, по согласованию с другими аттестующими (экспертами).
- 10.14. Итоговая интегральная оценка должна быть дискретной (значение не должно быть дробным) в рамках 5-балльной шкалы от «-2» до «+2» и выражаться в виде:
 - «Выдающиеся» – «+2»
 - «Выше ожидаемого» – «+1»
 - «На ожидаемом уровне» – «0»
 - «Ниже ожидаемого» – «-1»
 - «Неудовлетворительно» – «-2».
- 10.15. Аттестационные листы утверждаются на общей сессии Аттестационного Комитета с участием всех руководителей подразделений, ответственных за аттестацию.
- 10.16. После сессии Аттестационного Комитета непосредственный руководитель аттестуемого заносит в аттестационные листы рекомендации сотрудникам по итогам аттестации.
- 10.17. После утверждения аттестационных листов на финальной аттестационной сессии непосредственные руководители аттестуемых сотрудников в обязательном порядке проводят с ними беседу по итогам аттестации.
- 10.18. В ходе постаттестационной беседы непосредственный руководитель:
 - 10.18.1. Сообщает аттестуемому итоговую интегральную оценку сотрудника и оценки по отдельным компетенциям;
 - 10.18.2. Комментирует, обосновывает и иллюстрирует фактами и примерами выставленные оценки и рекомендации;
 - 10.18.3. Согласовывает с сотрудником план развития до следующей аттестации с целью повышения компетенции.
- 10.19. По окончании постаттестационной беседы аттестуемый сотрудник получает на руки экземпляр аттестационного листа и ставит свою визу на аттестационном листе руководителя.

- 10.20. После завершения постаттестационной беседы руководитель подразделения, ответственный за аттестацию, передает в Департамент по работе с персоналом:
 - 10.20.1. Один экземпляр аттестационного листа на каждого сотрудника;
 - 10.20.2. Предложения по организации централизованного обучения;
 - 10.20.3. Предложения по перемещению сотрудника;
 - 10.20.4. Предложения по корректированию окладов сотрудников в рамках должностнойвилки.

11. Итоги аттестации

- 11.1. В течение 15 дней после окончания аттестации в рамках всей компании организуется заседание Аттестационного комитета, на котором обсуждаются и утверждаются организационные решения по итогам аттестации, которые закрепляются в соответствующих приказах по компании.
- 11.2. Организационные решения по итогам аттестации принимаются на основании итоговых интегрированных оценок аттестуемых.
- 11.3. Типовые аттестационные решения в зависимости от общей оценки, полученной в ходе аттестации, закреплены в Приложении 11. Эти решения могут включать в себя:
 - 11.3.1. Составление и утверждение индивидуальных и групповых планов обучения и развития;
 - 11.3.2. Приказы о вертикальных или горизонтальных кадровых перемещениях сотрудников, или включения их в кадровый резерв для обучения и дальнейшего продвижения на более высокие должности;
 - 11.3.3. Приказы о корректировании оклада сотрудников в рамках установленного диапазона (вилки) для данной должности.

12. Приложения

- 12.1. Приложение 1 «Процедура аттестации».
- 12.2. Приложение 2 «Типовой план-график аттестации».
- 12.3. Приложение 3 «Распределение ответственности по проведению аттестации».
- 12.4. Приложение 4 «Приказ о введении в действие Положения об аттестации».
- 12.5. Приложение 5 «Типовой приказ о проведении очередной аттестации».
- 12.6. Приложение 6 «Аттестационные бланки».
- 12.7. Приложение 7 «Список ключевых компетенций, используемых при аттестации в компании «Инвакорп Фарма», с описанием поведенческих проявлений».
- 12.8. Приложение 8 «Список профессиональных компетенций руководителей, используемых при аттестации в компании «Инвакорп Фарма» с описанием поведенческих проявлений».
- 12.9. Приложение 9 «Список профессиональных компетенций менеджеров по продаже, используемых при аттестации в компании «Инвакорп Фарма», с описанием поведенческих проявлений».
- 12.10. Приложение 10 «Типовые веса ключевых компетенций».
- 12.11. Приложение 11 «Типовые веса компетенции “Профессионализм”» руководителей.
- 12.12. Приложение 12 «Типовые аттестационные решения».

Я не привожу в своей работе образцы документов, на которые есть ссылки в настоящем Положении об аттестации, поскольку эта информация является ноу-хау компании ЗАО «Инвакорп Фарма».

Оценка идеального сотрудника

Оценка «идеального» сотрудника _____ должность _____

Дайте оценку работе «идеального» сотрудника (в нужной графе поставьте).

Навыки и качества работника	Оценка, баллы									
	Плохо			Хорошо				Отлично		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Непосредственно рабочий процесс										
1. Уровень профессионализма для данной позиции (умение применять свои знания и навыки).										
2. Своевременность и качество выполнения поставленных задач / запланированных показателей.										
3. Организация процесса труда и способность к планированию своих действий, умение устанавливать приоритеты.										
4. Бережное отношение к использованию ресурсов и средств компании для достижения результата.										
Личностная эффективность										
5. Способность принимать обоснованные решения, конструктивность действий.										
6. Инициативность, способность принимать на себя новую ответственность в соответствии с поставленными задачами.										
7. Стремление к повышению профессионального уровня.										
8. Степень ответственности, надежности.										
9. Способность четко выражать свои мысли (как письменно, так и устно).										
Коммуникации и управление людьми										
10. Умение работать в команде.										
11. Взаимодействие и обмен информацией с другими подразделениями в процессе выполнения должностных обязанностей.										
12. Умение разрешать конфликтные ситуации.										
13. *Влияние в команде / лидерство.										
14. *Умение эффективно управлять людьми, доводить до подчиненных цели и задачи подразделения.										
15. *Умение осуществлять делегирование и контроль										
Общая оценка										

* Навык включается в оценку сотрудников, имеющих подчиненных.

Внимание: заполняется Службой персонала:

«Идеальная» должность _____ Руководитель _____

Подразделение _____

Когда Вы заполните данную страницу, передайте ее сотруднику Службы персонала до даты «__» _____ 200__ г.

Оценка руководителя подчиненными

Внимание! Заполняется анонимно.

Дайте оценку работе Вашего руководителя за отчетный период (в нужной графе поставьте).

Навыки и качества работника	Оценка									
	Плохо			Хорошо				Отлично		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Непосредственно рабочий процесс										
1. Умение ставить перед подчиненными задачи.										
3. Организация планирования деятельности подчиненных в рамках поставленной задачи.										
15. Умение осуществлять делегирование и контроль.										
Личностная эффективность										
8. Степень надежности (честность, порядочность).										
9. Способность четко выражать свои мысли (как письменно, так и устно).										
Коммуникации и управление людьми										
10. Умение работать в команде.										
11. Взаимодействие и обмен информацией с другими подразделениями в процессе выполнения должностных обязанностей.										
12. Умение разрешать конфликтные ситуации.										
13. Влияние в команде / лидерство.										
Общая оценка										

Комментарии работника _____

Внимание: заполняется Службой персонала:

Руководитель, которого оценивают _____ Подразделение _____

Когда Вы заполните данную страницу, передайте ее сотруднику Службы персонала до даты «__» _____ 200__ г.

Оценка руководителя коллегами

Внимание! Заполняется анонимно.

Дайте оценку работе Вашего коллеги за отчетный период.

Навыки и качества работника	Оценка									
	Плохо			Хорошо				Отлично		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Непосредственно рабочий процесс										
3. Организация процесса труда и способность к планированию своих действий, умение устанавливать приоритеты.										
4. Бережное отношение к использованию ресурсов и средств компании для достижения результата.										
Личностная эффективность										
8. Степень ответственности, надежности										
9. Способность четко выражать свои мысли (как письменно, так и устно).										
Коммуникации и управление людьми										
10. Умение работать в команде.										
11. Взаимодействие и обмен информацией с другими подразделениями в процессе выполнения должностных обязанностей.										
12. Умение разрешать конфликтные ситуации.										
13. *Влияние в команде/лидерство.										
14. *Умение эффективно управлять людьми, доводить до подчиненных цели и задачи подразделения.										
15. *Умение осуществлять делегирование и контроль.										
Общая оценка										

* Навык включается в оценку сотрудников, имеющих подчиненных.

Внимание: заполняется Службой персонала:

Руководитель, которого оценивают _____ Должность _____

Когда Вы заполните данную страницу, передайте ее сотруднику Службы персонала до даты «__» _____ 200__ г.

Анкета для выявления мотивации работника

Проставьте, пожалуйста, в соответствующей клетке таблицы ранг фактора, связанного с мотивацией Вашего трудового поведения: то, что для Вас в настоящее время имеет наибольшее значение, обозначьте номером 1, что на втором месте по важности – номером 2 и т.д. Искренние ответы на вопросы будут способствовать улучшению кадровой политики в нашей организации.

Наименование потребностей труда	Ранг (степень значимости)
Физиологические потребности (жилье, питание, отдых)	
Интересная работа	
Быть причастным к делам организации, своего коллектива	
Общение, социальное взаимодействие	
Стабильность занятости	
Стабильность доходов, материальное благополучие	
Уважение окружающих	
Профессиональный рост, карьера	
Потребность в самовыражении, самореализации	
Общественный долг	
Потребность в развитии, в новых знаниях	
Признание заслуг, оценка достижений	
Благодарим за участие в работе!	

Трудовой договор

число _____

город _____

_____ (наименование предприятия, учреждения или организации) в лице руководителя организации (ФИО), действующего на основании (наименование документа: приказа, Устава и т.д.), в дальнейшем «Предприятие» («Учреждение», «Организация»), с одной стороны, и _____ (ФИО), в дальнейшем «Сотрудник», с другой стороны, заключили настоящий трудовой договор (контракт) о нижеследующем.

1. Сотрудник принимается на работу в качестве _____ (указать специальность, структурное подразделение) на срок от _____ до _____.

2. Обязанности сотрудника:

2.1. а) Первый вариант: перечислить все трудовые обязанности в трудовом договоре;

б) Второй вариант: сотрудник должен выполнять трудовые обязанности в соответствии с должностной инструкцией от.....

2.2. Выполнять настоящий трудовой договор (контракт), локальные нормативные акты предприятия (учреждения, организации) и действующее законодательство.

3. Обязанности предприятия:

3.1. Ежемесячно выплачивать оклад в размере....., подлежащий индексации:

а) первый вариант – в соответствии с действующим законодательством;

б) второй вариант – в соответствии с коллективным договором;

Оклад может быть изменен в соответствии с законодательством, или соглашением сторон, или..... (указать иные основания).

3.2. Производить ежемесячные выплаты стимулирующего характера:

а) первый вариант – % от прибыли при условии.....;

б) второй вариант – % надбавку к окладу при условии.....;

в) третий вариант – премию в размере в соответствии с положением о премировании предприятия (учреждения, организации) от..... ;

г) четвертый вариант – иные виды выплат стимулирующего характера.

3.3. Выплачивать вознаграждение по результатам работы за год в размере..... в соответствии с положением о выплате вознаграждения от.....

3.4. Предоставлять ежегодный оплачиваемый отпуск не менее 24 рабочих дней и дополнительный отпуск..... рабочих дней за, а всего..... рабочих дней.

3.5. Выплачивать материальную помощь к ежегодному отпуску в размере..... при условии.....

3.6. В случае досрочного прекращения трудового договора (контракта) по основаниям п.п. ст. КЗоТ РФ выплачивать единовременное пособие в размере.....

3.7. Обеспечивать сотрудника необходимым оборудованием, материалами, литературой, помещениями и другими средствами.

4. Дополнительные обязательства сторон:

4.1. Первый вариант – предприятие обязуется предоставить сотруднику по истечении лет работыкомнатную квартиру (жилой дом) размером, автомашину, гараж, садовый домик и т.д.

4.2. Второй вариант – сотрудник обязуется получить
специальное образование, совмещать выполнение профессий

В случае уклонения сторон от добровольного выполнения обязательств заинтересованные лица могут обратиться в суд за защитой своего нарушенного интереса.

5. Трудовой договор (контракт) может быть прекращен досрочно только по основаниям, предусмотренным действующим трудовым законодательством (за исключением трудового договора (контракта) с руководителем предприятия, который может быть уволен также и в случаях, предусмотренных трудовым договором (контрактом) (п. 4 ст. 254 КЗоТ РФ)).

6. Ответственность сторон.

Дисциплинарная и материальная ответственность сотрудника наступает только в соответствии с трудовым законодательством. Иные виды ответственности могут оговариваться соглашением сторон дополнительно в пределах законодательства.

7. По истечении срока действия настоящего трудового договора (контракта) последний может быть прекращен по п. 2 ст. 29 КЗоТ РФ (истечение срока), либо продлен или изменен.

8. Споры, возникающие между сторонами, разрешаются в установленном законодательством порядке.

9. Условия настоящего трудового договора (контракта) могут быть изменены только по соглашению сторон.

10. Трудовой договор (контракт) вступает в силу с момента его подписания (или с другого числа по соглашению сторон).

11. Трудовой договор (контракт) составлен в двух экземплярах по одному для каждой из сторон.

12. Адреса сторон:

«Предприятие»
(юридические и банковские,
реквизиты)

«Сотрудник»
(Ф И О, паспортные данные,
домашний адрес)

Литература

- Виханский О.С.* Менеджмент: Учебник. – М., 2003.
- Зигерт В., Ланг Л.* Руководить без конфликтов. – М.: Экономика, 2000.
- Одегов Ю.Т., Журавлев П.В.* Управление персоналом. – М.: Финстатинформ, 1997.
- Гибсон Дж.Л., Иванцевич Д.М., Доннели Д.Х.* Организации: поведение, структура, процессы. – М.: ИНФРА-М, 1999.
- Лютенс Ф.* Организационное поведение. – М.: ИНФРА-М, 1999.
- Иванова С.* Мотивация на 100%. – М., 2005.
- Иванова С.* Искусство подбора персонала. – М., 2005.
- Кочеткова А.И.* Введение в организационное поведение и организационное моделирование. – М.: Дело, 2003.
- Комиссарова Т.А.* Управление человеческими ресурсами. – М.: Дело, 2002.
- Магура М.И., Курбанова М.Б.* Современные персонал-технологии. – М.: 2003.
- Майкл Армстронг.* Стратегическое управление человеческими ресурсами. – М., 2002.
- Макарова И.К.* Управление персоналом: Учебник. – М., 2002.
- Управление персоналом организацию: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2003.
- Чингос Питер Т.* Оплата по результату. – М., 2004.
- Шекиня С.В., Ермошкин Н.Н.* Стратегическое управление персоналом в эпоху Интернета. – М., 2002.

Журналы

Управление персоналом

Справочник по управлению персоналом

Справочник кадровика

Персонал – Микс

Карьера

Секрет фирмы

Элитный персонал

Интернет-сайты

kadrovik.ru

hrm.ru

personal-mix.ru

top-personal.ru

zarplata.ru

profiz.ru

e-executive.ru