





# ТЕМА 2

# Управление персоналом как система

Сентябрь  
2017





## ОГЛАВЛЕНИЕ

Организация деятельности службы управления персоналом.....	4
Правовое и документационное обеспечение управления персоналом.....	34
Пример. Фрагмент правил внутреннего распорядка компании ЗМ .....	43





# Организация деятельности службы управления персоналом





Службы управления персоналом (службы УП) современных компаний выполняют весь комплекс работ, связанных с людьми на производстве, т.е. единство объекта – персонал - определяет централизацию функций по управлению персоналом, сведение их в одно подразделение. Вспомним, какие подразделения занимались решением проблем, связанных с обеспечением потребностей предприятия в живом труде на крупных заводах, в объединениях **СССР**:

**ООТЗ** - отдел организации труда и заработной платы в подчинении заместителя директора по экономике;

**ОСРП** - отдел социального развития предприятия в подчинении директора или его заместителя;

**ЛНОТУП** - лаборатория научной организации труда и управления производством в подчинении зам. директора по экономике;

**ОБНТ** - общественное бюро нормирования труда- общественная организация на производственных участках и в цехах, работающая под общим руководством профкома и методическим руководством общественного экономического совета;

**ОМССИ** - общественный методический совет по социологическим исследованиям и социальному планированию- общественная организация, подчиненная профкому предприятия;

**ООТИТЬ** - отдел охраны труда и техники безопасности под руководством главного инженера;

**ОК** - отдел кадров под руководством директора;

**ОТО** - отдел технического обучения и подготовки кадров под руководством директора;

**БРИЗ** - бюро рационализации и изобретательства в подчинении главного инженера или его заместителя.



Как видим, все стороны деятельности персонала обеспечивались руководством и организацией, однако, разная подчиненность служб неизбежно приводила к усложнению координации действий, а в некоторых случаях - к односторонности во взглядах на персонал, к заведомой технократичности подходов. Это относится в первую очередь к службам, подчиненным главному инженеру и зам. директора по экономике. Переход к централизации управления подразделениями, связанными с персоналом, представляется перспективным шагом и способствует реализации гуманистического подхода. Однако в этом случае функции всех вышеперечисленных служб на предприятии передаются единой службе Управления персоналом.



## Функции современных служб УП на крупных процветающих предприятиях:

- определение потребности в персонале, как текущей, так и на перспективу;
- разработка разделов бизнес- плана “Персонал” и “Управление”, их балансировка с другими разделами плана и обеспечение выполнения;
- разработка комплексных целевых программ развития персонала, увязка их по срокам, ресурсам и исполнителям и обеспечение их реализации;
- организация и осуществление анализа содержания труда, аттестации рабочих мест и разработки профессио - и психогрaмм, определяющих требования рабочего места к работнику;
- разработка систем проверки профессиональных и личностных качеств претендентов на занятие вакантных рабочих мест;
- анализ разделения труда, организации и нормирования труда, разработка предложений по их совершенствованию;



- разработка проектов документов, определяющих трудовые отношения на предприятии:
  - коллективных договоров,
  - положений о персонале,
  - трудовых распорядков,
  - положений о подразделениях,
  - должностных инструкций,
  - памяток и инструкций, отражающих культуру предприятия, трудовых соглашений (контрактов), обеспечение их согласования и утверждения;
- организация подбора персонала на основе профессио- и психогрaмм, должностных инструкций, положений о подразделениях, разработка систем профессиональных и личностных тестов и испытаний;
- планирование карьеры работников, обеспечение перемещений, организация системы кадрового резерва и работы по повышению адекватности качества претендентов требованиям рабочего места;
- организация и обеспечение работы по развитию персонала, повышению квалификации и переквалификации работников с использованием как потенциала предприятия, так и сторонних образовательных учреждений; разработка учебных программ для работников и групп;





- проведение исследований по выявлению мотивации работников к труду, их отношения к труду и разработка мероприятий по повышению удовлетворенности трудом;
- разработка систем группового и индивидуального материального и морального стимулирования работников с учетом выявленной мотивации, исследование и внедрение современных систем оплаты труда;
- организация и проведение мероприятий по повышению уровня творчества работников, развитию инновационного поведения;
- анализ состояния и организация проведения работ по повышению уровня охраны и безопасности труда;
- разработка системы сквозных показателей и оценки результатов труда подразделений, руководителей и специалистов, организация проведения аттестации;
- проведение исследований в целях создания эффективных рабочих команд;



- организация принятия совместных решений, проведения важных деловых встреч и переговоров, в том числе по обеспечению социальной защиты работников;
- анализ причин и урегулирование трудовых конфликтов;
- организация учета персонала и предоставления необходимой отчетности, проведение аналитической работы по результатам управления персоналом.
- проведение исследований социально - психологического климата в коллективах, качества трудовой жизни, стиля руководства и отношения работников к руководителям;



На отечественных малых предприятиях состав функций по управлению персоналом зачастую ограничивается учетом персонала и ведением трудовых книжек, а остальная работа либо не проводится, либо осуществляется самим руководителем в меру его компетенции.

В штате службы УП должны обязательно присутствовать специалисты, способные выполнять все перечисленные функции, в т.ч. социологи, психологи, экономисты по труду, системные аналитики и др. В штатных расписаниях служб управления персоналом крупных современных фирм стран с развитым рынком появились новые специальности

- «рекрутеров» (специалистов по вербовке персонала),
- «интервьюеров» (психологов, проводящих собеседования с претендентами на получение работы),
- методистов и инструкторов,
- консультантов по вопросам карьеры,
- специалистов по профориентации, организационному планированию, -
- администраторов по программному обеспечению, дополняющие двадцатка ранее известных специализаций в работе с персоналом.



Особый и достаточно обширный набор требований предъявляется к руководителю службы управления персоналом:

**Во-первых**, руководитель службы УП - член команды руководителя организации, обеспечивающий реализацию политики фирмы в отношении персонала. При этом он должен либо проводить в жизнь идеи руководителя фирмы, если этот руководитель мыслит современно, либо стараться сформировать у руководителя фирмы современные взгляды на персонал.

**Во-вторых**, руководитель службы УП - это современный руководитель - лидер, в подчинении которого на крупном предприятии находится достаточно много сотрудников, и он должен обеспечить эффективную работу своей службы, используя современные методы управления персоналом своего подразделения и соответствовать набору требований к руководителю.

**В-третьих**, ему следует быть широко эрудированным специалистом в вопросах выявления факторов, определяющих поведение людей. Факторы эти многочисленны и относятся к сфере интересов многих наук. Задачи, которые выполняет руководитель службы УП, заключаются в выяснении природы, происхождения факторов, грамотной постановке задачи и привлечении специалистов соответствующего профиля для решения проблемы.



**В-четвертых**, он конкретно отвечает за реализацию многочисленных функций, возлагаемых на службу УП, и является в глазах руководства главным специалистом по всем вопросам, связанным с персоналом.

**В-пятых**, кроме широкой специализации, он должен быть квалифицированным специалистом - социологом, психологом, менеджером, чтобы грамотно распределять и контролировать работу своего персонала, а если надо, то и подстраховывать сотрудников. Без этого сложно завоевать и удерживать авторитет.

**В-шестых**, его потенциал должен быть достаточно высоким по всем компонентам, особенно нравственным и творческим. Свой профессионализм он должен постоянно повышать, в том числе за счет контекстуальных навыков, приобретаемых в процессе познания особенностей своего предприятия и его персонала.

Можно отметить как необходимые такие качества, как приверженность подходу «персонал - главное достояние фирмы» и системному подходу.



Организационная структура службы УП определяется:

- ❑ **объективными факторами** - размером предприятия и объемом выполняемой работы по каждой функции, качеством персонала службы УП,
- ❑ **субъективными факторами** - отношением к персоналу руководителя организации, его подготовленностью, видением целей организации и ролью, отводимой персоналу.

В малых предприятиях, как уже говорилось, из функций по управлению и развитию персонала зачастую реализуется лишь учетная, а работу осуществляет референт по персоналу, сочетающий эту деятельность с выполнением обязанностей секретаря директора. Для крупного современного предприятия численность службы УП можно определять, исходя из практики, сложившейся в странах с развитым рынком. Так, в обрабатывающей промышленности США на одного специалиста по управлению персоналом приходится 100 занятых на предприятиях с численностью до 1000 человек, 130 занятых на предприятиях численностью 1000- 4999 человек и 350 занятых на предприятиях с численностью свыше 5000 человек.



В случае понимания руководством предприятия необходимости и эффективности полноценной работы с персоналом как с наиболее перспективным и производительным фактором производства и при наличии возможностей организовать полноценную службу УП, ее структура может быть представлена следующим образом:

- бюро планирования социального развития коллектива и развития творчества персонала;
- бюро исследования социально - психологического климата, причин конфликтов и урегулирования конфликтов;
- бюро мотивации и материального и морального стимулирования;
- бюро планирования карьеры и продвижения;
- бюро обучения, повышения квалификации и переквалификации персонала;
- бюро нормирования труда, оценки результатов и аттестации;
- бюро организации труда;
- бюро подбора персонала;
- бюро охраны и безопасности труда;
- бюро учета персонала и контроля трудовой дисциплины.



## Методы воздействия на персонал





**Методы** – способы воздействия субъекта управления на объект.

1. **Экономические методы** – посредством материального стимулирования.
2. **Административные методы** – через приказы, распоряжения (прямое администрирование).
3. **Психологические методы** – посредством учета интересов, потребностей людей, создания хорошего морально-психологического климата.

В современных организациях, где основной состав персонала представляют специалисты, происходит отход от административных методов и возрастает роль психологических методов.



## 1. Экономические методы.

Экономические методы являются способами осуществления управленческих воздействий на персонал, основанными на материальной заинтересованности сотрудников в результатах труда. Материальное стимулирование осуществляется путем установления уровня материального вознаграждения (заработная плата, премии), компенсаций и льгот.

Основная заработная плата обеспечивает минимальный размер оплаты труда при условии отработки необходимого количества рабочего времени, стимулирует рост профессиональной подготовки и повышения квалификации сотрудника. Метод начисления основной заработной платы зависит от принятой системы оплаты труда: сдельной или повременной. Для служащих **основная заработная** плата рассчитывается путем умножения должностного оклада на процент выполнения нормативного времени или дневной ставки оплаты труда на число отработанных дней в месяце.



**Дополнительная заработная** плата включает в себя различного вида доплаты и компенсации за дифференцированные условия труда и квалификацию сотрудника:

- доплаты за неблагоприятные и вредные условия труда;
- надбавки за совмещение профессий и выполнение дополнительных обязанностей;
- надбавки за классность водителям и машинистам;
- надбавки за ученые степень и звание;

**Вознаграждение** за конечный результат стимулирует групповые интересы, поощряет коллективизм и выплачивается из фонда оплаты труда за достижение определенных результатов отдельными структурными подразделениями при:

- увеличении объема товарной продукции, работ и услуг;
- росте производительности труда;
- повышении качества продукции, работ и услуг;
- экономии ресурсов и т.п.



**Премия** за основные результаты труда, так же как и вознаграждение, стимулирует достижение конечных результатов, однако выплачивается из прибыли.

**Ценные бумаги**, как один из экономических методов управления персоналом, являются главным инструментом фондового рынка, неденежным эквивалентом права на собственность, реализация которого осуществляется путем предъявления их к оплате или продаже.

**Материальные льготы и привилегии** сотрудникам являются элементами вознаграждения или компенсации, предоставляемыми в дополнение к различным личным формам оплаты труда. Такие формы материального поощрения имеют для персонала количественную ценность, могут быть отложенными или условными:

- ❖ пенсионное обеспечение,
- ❖ страховые взносы,
- ❖ оплата больничных листов
- ❖ прямыми льготами.



**Материальная помощь** выплачивается за счет прибыли в виде компенсаций в таких чрезвычайных или экстремальных ситуациях, как:

- ❖ смерть сотрудника или его близких родственников;
- ❖ свадьба сотрудника или его близкого родственника;
- ❖ приобретение лекарств или оплата лечения сотрудника;
- ❖ несчастные случаи (пожар, авария, травма, гибель имущества).

Материальная помощь выплачивается по личному заявлению сотрудника по распоряжению руководителя организации и является эпизодической формой материального стимулирования труда.



## 2.Административно-правовые методы.

Административно-правовые методы являются способами осуществления управленческих воздействий на персонал, основанными на властных отношениях, дисциплине и системе административно-правовых взысканий.

Различают следующие способы административно-правового воздействия:

- организационное и распорядительное воздействие
- дисциплинарная ответственность и взыскания
- материальная ответственность и взыскания
- административная ответственность и взыскания.



**Организационное воздействие** основано на действии утвержденных внутренних нормативных документов, регламентирующих деятельность персонала. К ним относятся:

- ❖ устав организации,
- ❖ организационная структура и штатное расписание,
- ❖ положения о подразделениях,
- ❖ коллективный договор,
- ❖ должностные инструкции,
- ❖ правила внутреннего трудового распорядка.

Практическая реализация организационного воздействия во многом определяется уровнем деловой культуры организации, желанием сотрудников работать по правилам, предписанным администрацией.





**Распорядительное воздействие** направлено на достижение поставленных целей управления, соблюдение требований внутренних нормативных документов и поддержание заданных параметров системы управления путем прямого административного регулирования.

К числу распорядительных воздействий относят:

- ❖ приказы,
- ❖ распоряжения,
- ❖ указания,
- ❖ инструкции,
- ❖ нормирование труда,
- ❖ координацию работ
- ❖ контроль исполнения.



**Приказ** является наиболее категоричной формой распорядительного воздействия и обязывает подчиненных точно исполнять принятые решения в установленные сроки.

**Распоряжение** в отличие от приказа не охватывает все функции организации, обязательно для исполнения в пределах конкретной функции управления и структурного подразделения. Распоряжения издаются обычно от имени заместителей руководителя организации по направлениям.

**Указания и инструкции** являются локальным видом распорядительного воздействия, ставят целью оперативное регулирование управленческим процессом и направлены на ограниченное число сотрудников. Инструктаж и координация работ рассматриваются как методы руководства, основанные на обучении подчиненных правилам выполнения трудовых операций.



## Дисциплинарная ответственность и взыскания.

**Дисциплина** - это обязательное для всех работников подчинение правилам поведения, определенными в соответствии с Трудовым кодексом, иными законами, коллективным договором, соглашениями, трудовым договором и локальными нормативными актами организации. Работодатель обязан создавать условия, необходимые для соблюдения работниками дисциплины труда. Трудовой распорядок организации определяется правилами внутреннего трудового распорядка.

ЗА СОВЕРШЕНИЕ ДИСЦИПЛИНАРНОГО ПРОСТУПКА, Т.Е. НЕИСПОЛНЕНИЕ ИЛИ НЕНАДЛЕЖАЩЕЕ ИСПОЛНЕНИЕ РАБОТНИКОМ ПО ЕГО ВИНЕ ВОЗЛОЖЕННЫХ НА НЕГО ТРУДОВЫХ ОБЯЗАННОСТЕЙ, РАБОТОДАТЕЛЬ ИМЕЕТ ПРАВО ПРИМЕНИТЬ СЛЕДУЮЩИЕ ДИСЦИПЛИНАРНЫЕ ВЗЫСКАНИЯ:

- ЗАМЕЧАНИЕ,
- ВЫГОВОР,
- УВОЛЬНЕНИЕ ПО СООТВЕТСТВУЮЩИМ ОСНОВАНИЯМ





Материальная ответственность стороны трудового договора наступает за ущерб, причиненный ею другой стороне этого договора в результате ее виновного противоправного поведения, действия или бездействия, если иное не предусмотрено Кодексом и иными федеральными законами.

Административная ответственность и взыскания применяются в случаях совершения административных правонарушений, регулируемых Кодексом об административных правонарушениях. Должностные лица подлежат административной ответственности в случае совершения ими административных правонарушений в связи с неисполнением или ненадлежащим исполнением своих служебных обязанностей.



За совершение административных правонарушений могут устанавливаться и применяться следующие административные наказания:

- 1) Предупреждение** - мера административного наказания, выраженная в официальном письменном порицании физического или юридического лица;
- 2) Административный штраф** - денежное взыскание, которое может выражаться величиной, кратной минимальному размеру оплаты труда, стоимости предмета административного правонарушения на момент окончания или пресечения административного правонарушения, сумме неуплаченных налогов и сборов, подлежащих уплате;
- 3) Лишение специального права** (например, управления транспортным средством);
- 4) Административный арест;**
- 5) Дисквалификация** - лишение физического лица права занимать руководящие должности в исполнительном органе управления юридического лица, входить в совет директоров, осуществлять предпринимательскую деятельность по управлению юридическим лицом (дисквалификация устанавливается на срок от шести месяцев до трех лет).



Уголовная ответственность вступает в силу в случаях совершения преступлений, которые характеризуются как общественно-опасные деяния в виде активных противоправных действий. Уголовная ответственность применяется к физическим лицам, устанавливается только судом и только на законных основаниях. Меры уголовной ответственности соответствуют характеру преступления. Наиболее часто встречающиеся в практике служб управления персоналом факты из числа уголовных преступлений связаны с посягательствами на личность и на собственность. Сюда относятся:

- ❖ превышение власти и полномочий (мелкие хищения имущества, клевета, оскорбление, преследование за критику);
- ❖ самоуправство (злоупотребление служебным положением, халатность, получение или дача взятки, должностной подлог);
- ❖ нарушения законов о труде (увольнение беременной женщины или кормящей матери, похищение или подделка документов).





### 3. Социально-психологические методы.

**Социально-психологические методы** - это способы осуществления управленческих воздействий на персонал, основанные на использовании закономерностей социологии и психологии. По масштабам и способам воздействия их можно разделить на:

- социологические (направленные на группы сотрудников в процессе их производственного взаимодействия),
- психологические (целенаправленно воздействующие на внутренний мир конкретной личности).



Социологические методы позволяют оценить место и назначение сотрудников в коллективе, выявить неформальных лидеров и обеспечить им поддержку, использовать мотивацию персонала для достижения конечного результата труда, обеспечить эффективные коммуникации и предупреждение межличностных конфликтов в коллективе. К числу социологических методов управления относят: социальное планирование, социологические исследования, оценку личностных качеств, мораль, партнерство, соревнование, управление конфликтными ситуациями.

Психологические методы управления играют важную роль в работе с персоналом, направлены на конкретную личность и, как правило, индивидуальны. Главной особенностью этих методов является то, что они направлены на внутренний мир человека, его личность, интеллект, чувства, образы, поведение и позволяют сосредоточить внутренний потенциал сотрудника на решении конкретных производственных задач.



Способы психологического воздействия являются важнейшими составляющими психологических методов управления. Они обобщают необходимые и разрешенные законодательно приемы психологического воздействия на персонал для координации действий сотрудников в процессе совместной производственной деятельности. К числу разрешенных способов психологического воздействия относятся:

внушение,	убеждение,	подражание,	вовлечение,	побуждение,
принуждение,	осуждение,	требование,	запрещение,	порицание,
командование,	обман ожиданий,	намек,	комплимент,	похвала,
просьба,	совет и т.д.			





Подражание является способом воздействия на отдельного сотрудника или социальную группу путем личного примера руководителя или иного лидера, образцы поведения которого являются примером для других.

Вовлечение является психологическим приемом, посредством которого сотрудники становятся соучастниками трудового или общественного процесса (принятие согласованных решений, соревнование и т.п.).

Побуждение представляет собой позитивную форму морального воздействия на сотрудника, повышающую социальную значимость сотрудника в коллективе, когда подчеркиваются положительные качества сотрудника, его опыт и квалификация, мотивация к успешному выполнению порученной работы.

Принуждение - это крайняя форма психологического воздействия при отсутствии результатов иных форм воздействия, когда сотрудника заставляют выполнять определенную работу против его воли и желания.





# Правовое и документационное обеспечение управления персоналом





Отношения, в которые вступают люди и общности в процессе труда, т.е. трудовые отношения, регламентируются. То, что в трудовых отношениях существенно для общества в целом, закреплено в законодательных актах, но многие детали отношений отражают специфику субъектов взаимоотношений и поэтому регламентируются в нормативных документах отраслевого уровня, регионального уровня, уровня предприятия, подразделения предприятия, отдельного работника.

В обязанности работников служб управления персоналом входит знание этих документов, умение их применять, основывать на них собственные разработки, популяризировать их содержание, объяснять их смысл и действие работникам предприятия.



**Примерный состав документов, определяющих или влияющих на трудовые отношения**

<b>Уровень</b>	<b>Наименование документов</b>
Международный	Всеобщая декларация прав человека, международные пакты по правам человека, материалы ООН и Международной организации труда (МОТ), в т.ч. по трипартизму, международные соглашения о разделении труда, кооперации, в т.ч. в рамках СНГ, и др.
Федеральный	Конституция РФ, Гражданский кодекс, Трудовой кодекс, Указы Президента, Постановления Правительства, иные документы, отражающие государственную политику в сфере труда и занятости: по международному сотрудничеству и разделению труда, по вопросам активной политики в разделении труда (бюджетные программы, программы организации помощи в трудоустройстве, пособия по безработице, информирование населения), по вопросам политики доходов (о системах и размерах оплаты труда, других выплатах, льготах, ценах, налогах, социальной защите, тарифах и т.п.), законодательство об охране труда, о трудовых соглашениях и спорах и т.п., рекомендации Минтруда и НИИ труда, общероссийский классификатор занятий, Общероссийский классификатор профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов, Единый Тарифно - квалификационный справочник работ и профессий рабочих, Тарифно - квалификационные характеристики общеотраслевых должностей служащих и общеотраслевых профессий рабочих, Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих и др.



Отраслевой	Тарифные соглашения, отраслевые нормативы и правила, рекомендации, методические материалы, организационно - распорядительные документы министерств, ведомств
Корпоративный	Устав, коллективный договор (соглашение), Положение о персонале или трудовой распорядок, штатное расписание, организационная структура, решения трудового коллектива, собственников, организационно - документы
Подразделения	Положение о подразделении, штатное расписание и оргструктура подразделения, нормы, нормативы
Рабочего места	Должностная инструкция, трудовой договор, карта анализа содержания труда, карта аттестации рабочего места



В «Тарифно-квалификационных характеристиках общеотраслевых должностей служащих и общеотраслевых профессий рабочих» (для бюджетников) и «Квалификационных характеристиках должностей руководителей, специалистов и других служащих» (для небюджетников) отражены общие требования государственного стандарта образования к работникам, получившим соответствующую профессию или занимающих приведенную в перечне профессию. В этих документах даются перечни должностных обязанностей, что должен знать работник и требования к квалификации (в Тарифно-квалификационных характеристиках еще и тарифные разряды по единой тарифной сетке по оплате труда на этой должности для работников бюджетных отраслей). Взяв за основу положения этого документа и исследовав особенности содержания, организации и условий труда на конкретном предприятии, можно составить должностные инструкции для работников, определить основные требования к содержанию полученных работником знаний, получить критерии оценки уровня профессиональной подготовки при аттестации и реализации других функций управления персоналом.



Структура наиболее существенных для персонала предприятия документов давно выверена и унифицирована:

«Правила внутреннего распорядка»: общие положения, порядок приема, перевода и увольнения работников, основные обязанности работников, основные обязанности администрации, рабочее время и его использование, поощрения за успехи в работе, взыскания за нарушения трудовой дисциплины, внутриобъектный режим, организация работы;

«Положение о персонале»: общие положения, прием на работу, права и обязанности работников и администрации, рабочее время и время отдыха, отпуска, командирование, временное откомандирование и перевод на новое место работы, заработная плата, социальное страхование и компенсации, меры поощрения и дисциплинарные меры, освобождение от работы, рассмотрение трудовых споров. Этот документ особенно необходим в организациях, где нет коллективного договора;



«Положение о структурном подразделении»: общие положения, основные задачи, структура, функции, права, ответственность, взаимоотношения, связи с другими подразделениями, организация работы. Комплекс «Положений о подразделениях» в организации определяет разделение труда в организации и принципы специализации и кооперации труда.

В подразделении крупного предприятия обычно концентрируются специалисты в определенных областях знаний, имеющие определенный набор специальностей, которые позволяют им эффективно выполнять некоторый набор функций, обеспечивать какой-либо вид деятельности в организации. Кооперация усилий групп работников, объединенных в подразделения, позволяет получить общий результат, с которым организация выходит на рынок. «Положение о подразделении» является документом, определяющим баланс функций, прав, обязанностей и ответственности коллектива подразделения и его руководителя.



Суть балансировки этих элементов управления — в обеспечении возможности выполнения функций подразделения в кооперации с другими: если оно должно выполнять функцию, у него должно быть право получать по кооперации от других подразделений необходимую для выполнения функции информация, материальные объекты, т.е. подразделение должно быть наделено правами получения информации и ресурсов из других подразделений. В то же время, у подразделений, которые связаны с данным подразделением необходимостью выполнения сквозной функции, должна быть обязанность предоставлять необходимую информацию, другие объекты. Обеспечение такой увязки прав на получение необходимых материалов для выполнения закрепленных функций с обязанностями контрагентов предоставлять эти материалы (в сочетании с ответственностью за ненадлежащее выполнение функций, обязанностей, за неиспользование своих прав), позволяет закрепить и регламентировать кооперативные связи в организации, обеспечить достижение общего конечного результата. В разделе «Общие положения» обычно приводятся данные о месте подразделения в системе организации, порядке назначения и освобождения его руководителя, нормативных материалах, которыми должно руководствоваться подразделение в своей работе, о должности вышестоящего руководителя;



«Должностная инструкция»: общие положения, обязанности, права, ответственность, связи по должности. В должностных инструкциях закрепляется и регламентируется разделение и кооперация труда внутри подразделения. Роль должностной инструкции — обеспечить персональную ответственность за выполнение функций, возложенных на подразделение, установить баланс прав, обязанностей и ответственности для каждого рабочего места;

«Трудовой договор» (обязательный документ при найме):

- ❖ фамилия, имя, отчество работника
- ❖ наименование работодателя,
- ❖ место работы,
- ❖ дата начала работы,
- ❖ наименование должности,
- ❖ права и обязанности работника и работодателя,
- ❖ характеристики условий труда,
- ❖ компенсации и льготы работникам за работу в тяжелых, вредных и (или) опасных условиях,
- ❖ режим труда и отдыха (если он в отношении данного работника отличается от общих правил, установленных в организации),
- ❖ условия оплаты труда,
- ❖ виды и условия социального страхования (ст.57 ТК РФ).



**Пример.**  
**Фрагмент правил внутреннего распорядка**  
**компании 3М**





Каждое предприятие разрабатывает правила внутреннего распорядка, но многие современные фирмы считают необходимым разработать и правила поведения персонала на предприятии, куда включают основные требования к работникам, некоторые элементы, связанные с культурой поведения и культурой корпорации, а также рекомендации по тем мерам, которые следует предпринять в типичных производственных ситуациях.

«Посещаемость - реальная необходимость при выполнении Ваших функций. Частые прогулы нарушают ход Вашей работы и создают проблемы для непосредственных руководителей и для коллег. Руководитель может потребовать убедительного подтверждения, что Ваше отсутствие произошло по уважительной причине.

Дайте заранее знать о предстоящем отсутствии. О том, что Вы не сможете выйти на работу, оповестите непосредственного руководителя в тот же день. В тех случаях, когда Вы не можете связаться со своим непосредственным руководителем (позвонить до начала смены, например), зафиксируйте фамилию менеджера, принявшего от Вас сообщение.



Приходите вовремя, чтобы быть готовым начать трудиться с началом смены. Ваш непосредственный руководитель вместе с Вами отвечает за установление графика работы.

Четко выполняйте правила техники безопасности. На Вас лежит ответственность перед собой и другими за охрану труда, за предотвращение несчастного случая с Вами и Вашими коллегами. Все факты травматизма должны доводиться до сведения непосредственного руководителя и при необходимости - до медицинской сестры.

Правильно выполняйте Вашу работу. Гордитесь Вашим трудом. Будьте уверены в правильном выполнении инструкций. Ваш непосредственный руководитель отвечает за направление Вашей работы и будет рад ответить на любой вопрос или выслушать предложение. Будьте уверены, что все записи и отчеты, которые Вы ведете, являются правильными и точными.

С душой отдавайтесь Вашей работе, понимайте ее важность. Время на личные надобности разрешено использовать в заранее определенных пределах. Не покидайте отдел без разрешения непосредственного руководителя. Не собирайтесь в группы без необходимости и не прерывайте работу других.



Внимательно ведите Ваш табель и фиксируйте использование рабочего времени. Ваш табель - это запись отработанных часов и соответствующая им оплата труда. Вы и Ваш руководитель являетесь теми лицами, которым предоставлено право заполнять табель и записывать использование рабочего времени. Если в таблице есть ошибки, свяжитесь с непосредственным руководителем.

Строго выполняйте правила в отношении курения. В связи с наличием легковоспламеняющихся или взрывоопасных веществ курить запрещено за исключением определенных мест и определенного времени. Обращайтесь к Вашему руководителю с вопросами относительно привилегий в отношении курения.

Следите за порядком. В эффективном хозяйстве нет места для беспорядка. Легкомысленное поведение противоречит правилам техники безопасности, приводит к серьезным травмам, нарушает производственный ритм.

Следите за своевременным внесением изменений в личное дело. Важно, чтобы изменения Вашего адреса, номера телефона, статуса, числа иждивенцев своевременно фиксировались, чтобы ведомости и документы о зарплате, дополнительных выплатах соответствовали этим изменениям.



Правильно используйте доску объявлений. На ней вывешиваются официальные объявления для всех работников. Официальные объявления должны быть завизированы непосредственным руководителем.

Избегайте и иных неразрешенных действий. Неразрешенные действия в любой форме, включая собрания в рабочее время, отнимают значительную долю рабочего времени, мешают другим работать и запрещены на предприятии. Собрания не разрешены без утверждения директором предприятия.

Содержите рабочее место в порядке. Это обеспечивает производительность, качество и безопасность труда. Содержите инструмент и оборудование в порядке и перенимайте положительный опыт обслуживания рабочего места.

Получайте разрешение на проведение телефонных разговоров. Проконсультируйтесь с непосредственным руководителем прежде, чем звонить по личным делам в рабочее время. Звонить и отвечать по личным вопросам по телефону следует в исключительных случаях.



Соблюдайте правила, принятые в Вашем отделе. Различия между отделами могут обуславливать специфические правила работы, техники безопасности и поведения. Ознакомьтесь с этими правилами и соблюдайте их.»

Несмотря на декларативность некоторых формулировок этих правил (гордость за свой труд, например, - слишком сложное явление, чтобы его вводить в качестве правила), их целесообразно использовать для разработки документов аналогичного назначения.

В тех случаях, когда действия работника не согласуются с представленными принципами, - говорится далее в этих «Правилах», - могут потребоваться корректирующие действия. И хотя при принятии мер по корректировке поведения используется индивидуальный подход и выявляются все обстоятельства и факторы ненадлежащего поступка, возможно принятие мер вплоть до увольнения.



Интересен в этой связи и перечень неразрешенных действий, разработанный в компании ЗМ:

отказ выполнять распоряжения руководства или утвержденные инструкции;  
нанесение ущерба собственности фирмы или собственности других работников;  
сбор или передача конфиденциальной информации фирмы, например, формул, стандартов, проектов машин, программного продукта, сырья и др.;  
фальсификация личных отчетов, отчетов о производстве, табелей;  
нарушение правил техники безопасности или неправильное использование оборудования по охране труда;  
отклонение от стандартов производства, от технологических процедур или формул;  
употребление алкоголя или химических веществ, влияющих на психику;  
использование нецензурных или угрожающих выражений;  
неправильное использование лекарств в течение рабочего дня;  
умышленное замедление производственного процесса;  
сон на работе или отдых лежа на территории завода;  
фотографирование или внесение фотоаппаратуры на завод;  
повышенный уровень утомляемости или прогулов;  
несогласованное с руководством или неоправданное отсутствие;  
неправильное использование личного удостоверения либо передача его другому лицу;  
перепродажа товаров, приобретенных во внутрифирменном магазине;  
пользование неразрешенными входами на территории предприятия и выходами;  
воровство противопожарных средств или их использование в отношении собственности компании без должной необходимости.



**Спасибо за внимание!**