

5.6. Управление персоналом в проекте

Рекомендуемая литература

1. Дейнека А.В. Стратегия управления персоналом организации. - Краснодар: Финансовая академия, 2009.
2. Грачев М.В. Суперкадры. Управление персоналом в международной корпорации. — М.: Дело ЛТД, 2011. — 370 с.
3. Армстронг М. Управление человеческими ресурсами - М.: «Питер», 2010. – 765 с.
4. Одегов Ю.Г., Никонова Т.В., Безделов ДА. Управление персоналом.— М.: РЭА им. Г.В. Плеханова, 2011.
5. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: Учебное пособие для студ. Сред. проф. учеб заведений.- М.: Мастерство,2012. – 224с.
6. Большаков А.С. Менеджмент: Учебное пособие. - СПб: Питер, 2010.
7. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебное пособие. - М.: МГУ, 2010.
8. Лукьянова, Т.В. Управление персоналом. Теория и практика. Управление инновациями в кадровой работе / Т.В. Лукьянова и др. - М.: Проспект, 2015. - 72 с.
9. Журавлев П.В., Карташов С.А. и др. Технология управления персоналом. Настольная книга менеджера. М.: «Экзамен», 2013.
10. Управление персоналом организации. Учебник. Под. ред. А.Я. Кибанова. Москва, Инфра-М, 2010 г.
11. Кольцов С.М. Управление проектами. – М.: Феникс, 2015. – 378 с.
12. Лапшина Н.В. Основы инновационного менеджмента. – М.: Академия, 2015. – 320 с.
13. Касьянова Г.Ю. Управление инновационной деятельностью предприятия. – М.: Абак, 2015. – 296 с.

Управление персоналом – это...

Управление персоналом — область знаний и практической деятельности, направленная на обеспечение организации качественным персоналом, способным выполнять возложенные на него трудовые функции и оптимальное его использование.

Управление персоналом является неотъемлемой частью качественных систем управления организации.

Место кадрового обеспечения в системе управления проектом



Управление персоналом

Административные аспекты

Регулирование отношений и взаимодействие

Служебные отношения

1. Поиск и отбор кандидатов, прием на работу
2. Обучение персонала
3. Рабочие контакты
4. Планирование продвижения по службе
5. Планирование трудовых ресурсов
6. Совершенствование организации совместной работы
7. Делопродводство и ведение документации

Оценка и оплата труда

1. Должностные инструкции и обязанности
2. Оценка исполнения
3. Регулирование оплаты труда
4. Регулирование льгот и поощрений

Трудовое законодательство и регулирование

1. Внутрифирменные правила и требования
2. Равные права и возможности
3. Арбитраж (разрешение трудовых споров и конфликтов)

Внешние участники проекта

1. Высшее руководство
2. Линейные/функциональные руководители
3. Обслуживающий и вспомогательный персонал
4. Штатные сотрудники
5. Общественность, причастная к проекту
6. Персонал заказчика
7. Сотрудники надзора и инспекции
8. Защитники окружающей среды
9. Проверяющие соответствие проекта требованиям закона

Члены команды проекта

1. Взаимосвязи внутри команды (обмен информацией)
2. Мотивирование
3. Взаимные советы и консультации
4. Взаимопомощь и взаимовыручка
5. Делегирование полномочий
6. Совместное решение проблем
7. Персональные поощрения
8. Публичное признание личного вклада и заслуг
9. Власть, влияние

Команда проекта

1. Лидерство
2. Создание команды
3. Стимулирование команды
4. Принятие решений с участием команды
5. Система поощрения команды
6. Регулирование конфликтов
7. Организационная политика и психологический климат
8. Обмен информацией с группами
9. Выполнение

Содержание функции управление персоналом в проекте

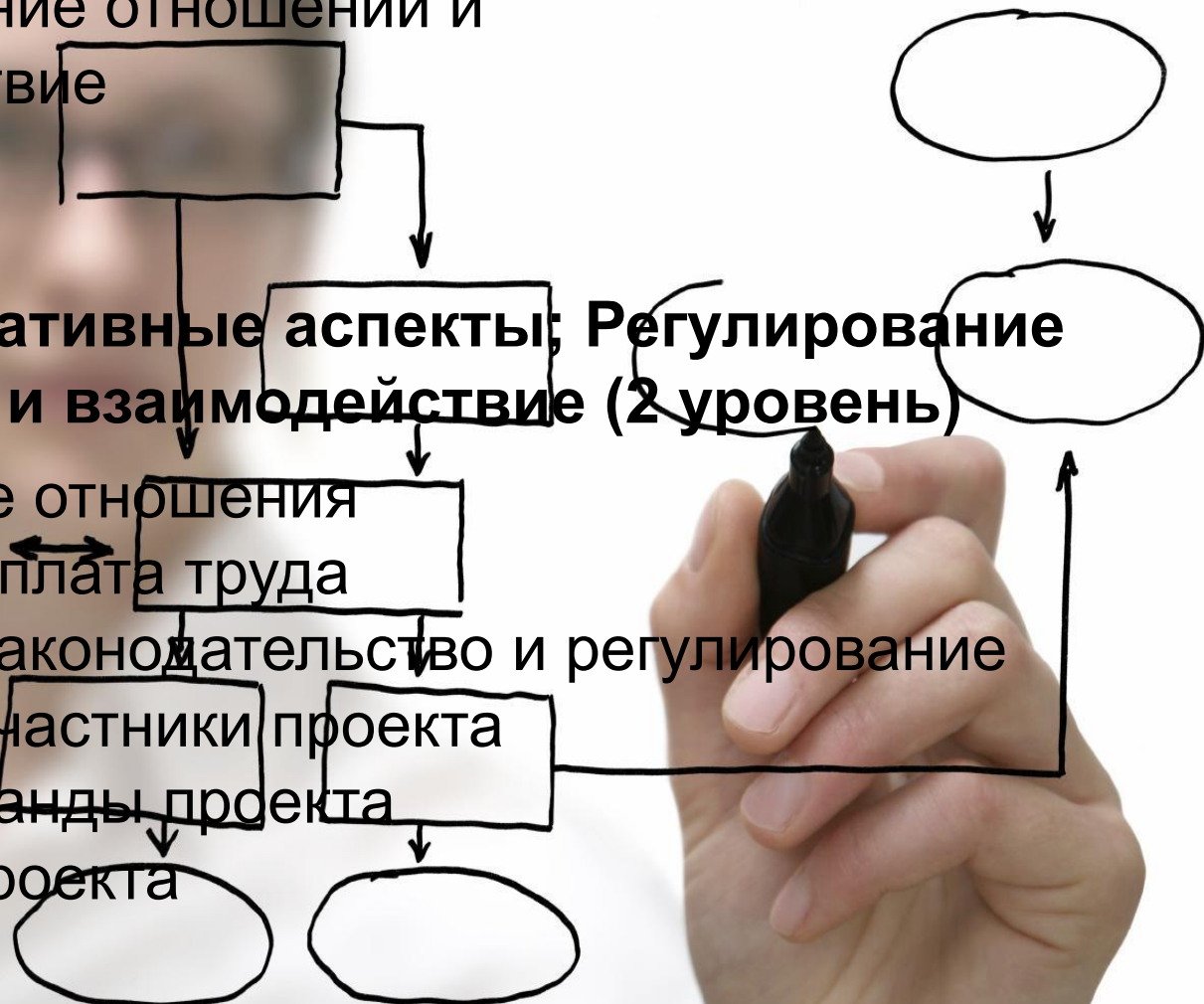


Управление персоналом (1 уровень)

- Административные аспекты
- Регулирование отношений и взаимодействие

Административные аспекты; Регулирование отношений и взаимодействие (2 уровень)

- Служебные отношения
- Оценка и оплата труда
- Трудовое законодательство и регулирование
- Внешние участники проекта
- Члены команды проекта
- Команда проекта



Служебные отношения (3 уровень)

- Поиск и отбор кандидатов, прием на работу
- Обучение персонала
- Рабочие контакты
- Планирование продвижения по службе
- Планирование трудовых ресурсов
- Совершенствование организации совместной работы
- Делопроизводство и ведение документации

Оценка и оплата труда (3 уровень)

- Должностные инструкции и обязанности
- Оценка исполнения
- Регулирование оплаты труда
- Регулирование льгот и поощрений



Трудовое законодательство и регулирование (3 уровень)

- Внутрифирменные правила и требования
- Равные права и возможности
- Арбитраж (разрешение трудовых споров и конфликтов)

Внешние участники проекта (3 уровень)

- Высшее руководство
- Линейные/ функциональные руководители
- Обслуживающий и вспомогательный персонал
- Штатные сотрудники
- Общество, причастная к проекту
- Персонал заказчика
- Сотрудники надзора и инспекции
- Защитники окружающей среды
- Проверяющие соответствие проекта требованиям закона

Члены команды проекта (3 уровень)

- Взаимосвязи внутри команды (обмен информацией)
- Мотивирование
- Взаимные советы и консультации
- Взаимопомощь и взаимовыручка
- Делегирование полномочий
- Совместное решение проблем
- Персональные поощрения
- Публичное признание личного вклада и заслуг
- Власть, влияние

Команда проекта (3 уровень)

- Лидерство
 - Создание команды
 - Стимулирование команды
 - Принятие решений с участием команды
 - Система поощрения команды
 - Регулирование конфликтов
 - Организационная политика и психологический климат
- Обмен информацией с группами - Выполнение

Основные задачи управления персоналом в проекте

1. Определение заработной платы;
2. Развитие трудовых ресурсов;
3. Профессиональная ориентация и адаптации в коллективе;
4. Подготовка кадров;
5. Оценка результатов деятельности;
6. Подготовка руководящих кадров;
7. Работа с кадровым резервом;
8. Структурирование исполнителей;
9. Фиксация ключевых сотрудников и ключевых фигур.

Процесс кадрового планирования

1. Оценка наличных ресурсов;
2. Оценка будущих потребностей;
3. Разработка программы удовлетворения будущих потребностей.

Пример подсистемы (системы) управления персоналом проекта по основным функционалам

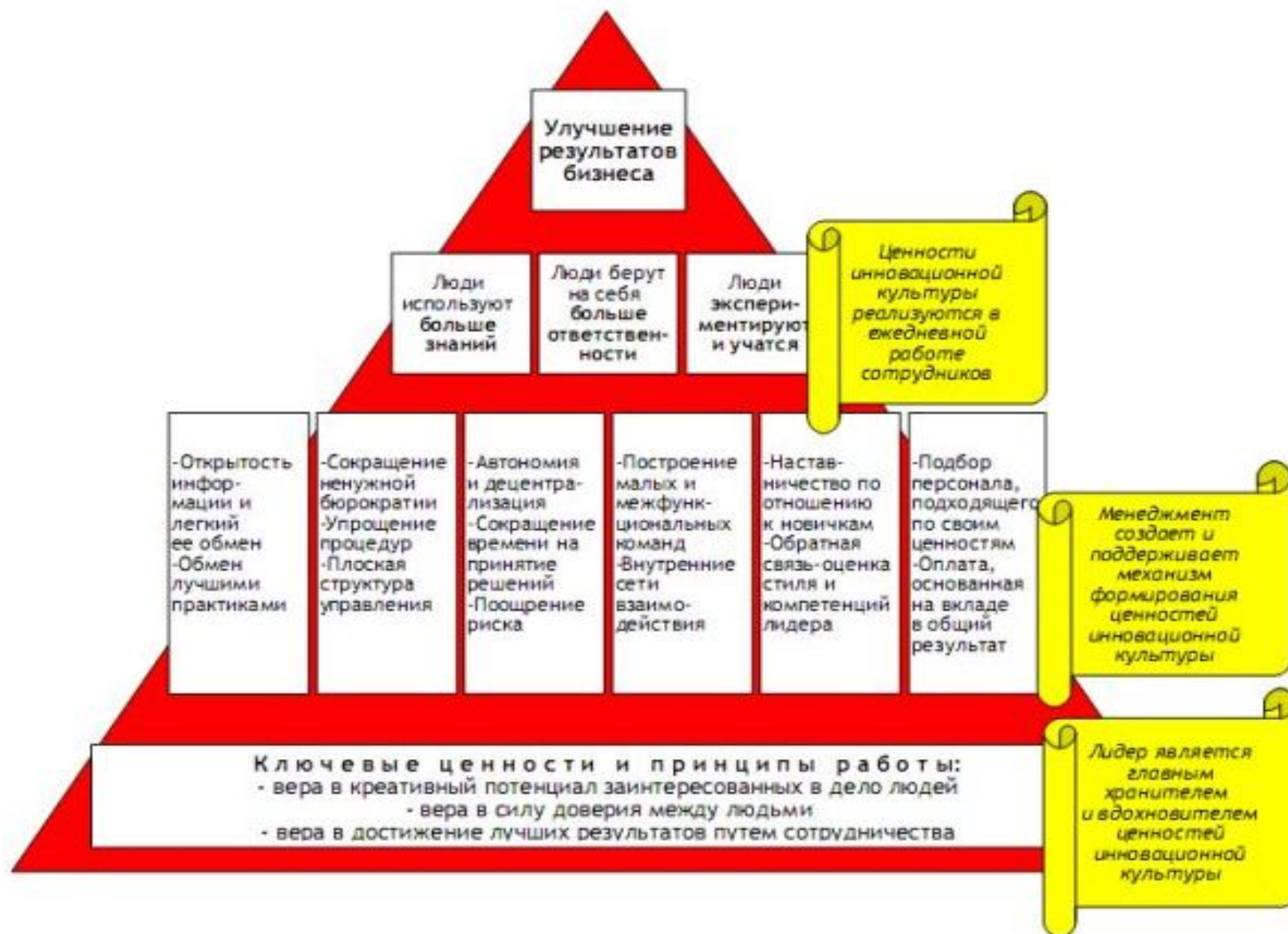
1. Планирование и маркетинг персонала
2. Найма и учета персонала
3. Трудовых отношений
4. Развитие персонала
5. Мотивация и стимулирование персонала
6. Социального развития
7. Правового обеспечения управления персоналом
8. Информационного обеспечения управления персоналом
9. Условий труда
10. Развитие оргструктур управления



Принципы управления персоналом



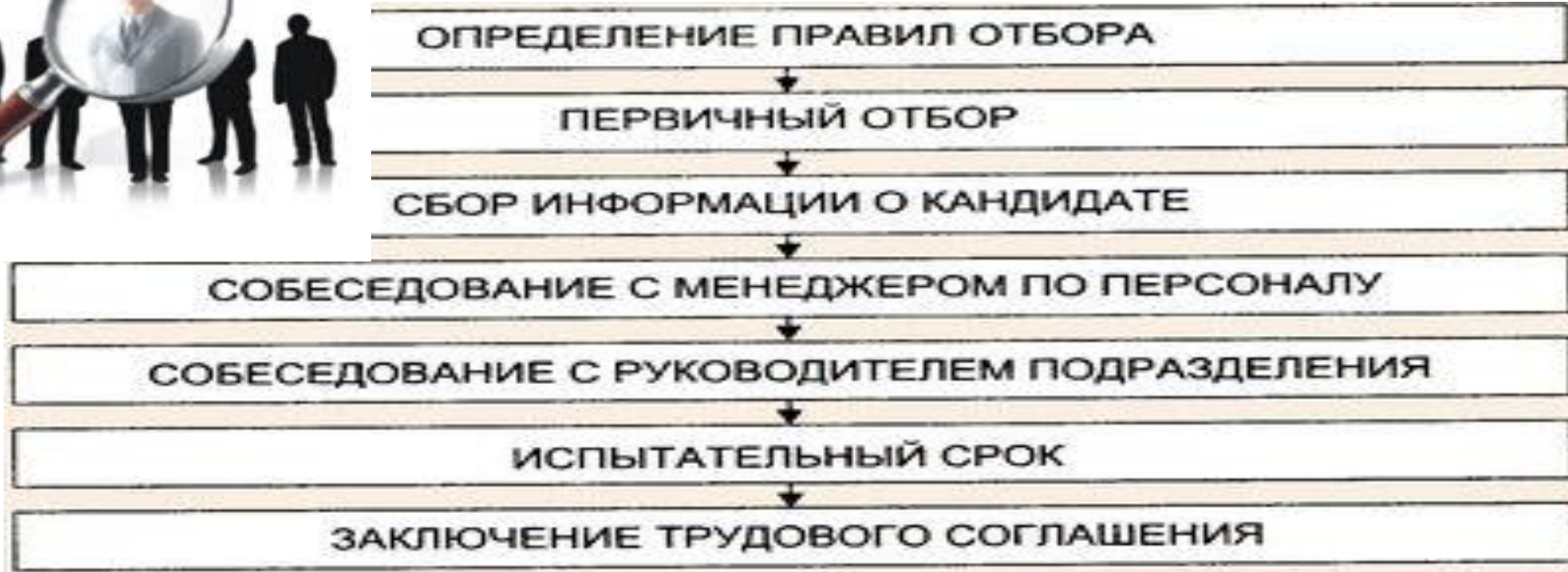
Ключевые ценности и принципы работы



Набор персонала



Отбор персонала



Методы отбора персонала

Методы оценки и отбора персонала

Наименование оцениваемых качеств	Анализ анкетных данных	Психологическое тестирование	Оценочные деловые игры	Квалификационное тестирование	Проверка отзывов	Собеседование
Интеллект		++	++			+
Эрудиция (общая, экономическая и правовая)	+			++		+
Профессиональные знания и навыки	+		+	++	+	+
Организаторские способности и навыки	+		++	+	+	+
Коммуникативные способности и навыки		+	++			++
Личностные способности (психологический портрет)		++	+		+	++
Здоровье и работоспособность	+		+		+	+
Внешний вид и манеры			+			++
Мотивация (готовность и заинтересованность выполнять предлагаемую работу)						++

Модель процесса отбора персонала



Правильно подобранные сотрудники – фундамент любого бизнеса, именно им определяется успешность или не успешность будущего компании. Именно поэтому каждый разумный и заботящийся руководитель стремится к тому, чтобы его штат сотрудников формировался только из качественных кадров и не иначе. Однако в реалиях мы часто видим противоположный результат – процесс приема на работу новых сотрудников нацелен на устранение текучести кадров, а не на формирование эффективного штата.

Правильный подбор сотрудников в зависимости от ролей и функций предполагает достижение сотрудниками в рамках согласованного процесса результата (цели) нужного качества при оптимальном использовании ресурсов.



Что значит правильно подобранный сотрудник в зависимости от роли и функций?



Для руководителя – это человек, качественно в срок выполняющий поставленные перед ним задачи в необходимом объёме.

Как профессионал эффективный специалист обладает различными знаниями, навыками и умениями и, самое главное, имеет разносторонний практический опыт, позволяющий нестандартно решать любые задачи.

Сотрудник правильно подобранный на определенную должность быстро распознает причины возникновения проблемы, находит пути ее решения и предвидит ход развития событий на несколько шагов вперед.

Эффективный сотрудник, помимо всего прочего, выступает серьезным конкурентом непосредственному руководителю и может рассматриваться вышестоящим руководством как потенциальный претендент на руководящее кресло.

Основные показатели (компетенции), по которым можно оценить правильность подбора сотрудника:



Ответственность. В запуске трудного дела это смелость инициативы, уравниваемая разумной осторожностью: прежде чем взяться за дело, взвешивание своих возможностей: справлюсь ли? Не подведу ли? В продумывании дела - внимательный расчет, в исполнении - обязательность, в финале - ответственность за результат. Если же дело оказалось не сделано и негативные последствия наступили - чувство ответственности за дело проявляется в готовности признать свои ошибки и за наступившие последствия нести наказание, либо при необходимости платить (временем, усилиями, репутацией, а когда нужно и деньгами) за неудачу.

Активность. Приложит усилия к тому, чтобы сделать как можно быстрее.

Пунктуальность. Всегда ставит разумные сроки и укладывается в них.

Инициативность. Ищет новые подходы и решения, проявляет креативность в большинстве ситуаций.

Аналитика. Анализирует произошедшие события, выявляет причинно-следственные связи, продумывает шаги вперед, обладает системным, стратегическим мышлением.

Самостоятельность. Ищет и находит решения даже для сложных и нестандартных задач.

Результативность. Все действия построены в единую цепочку для достижения результата. Как минимум 90% задач завершаются результативно.

Доброжелательность. От общения с ним настроение улучшается, партнерские отношения строит в русле конструктивного взаимодействия, настраивает на позитив.

Эмоциональная устойчивость. Эмоционально зрелый, устойчивый, невозмутимый. Способен трезво рационально оценивать сложные ситуации и качественно работать в условиях стресса.

Схема разработки модели компетенций

Определение цели оценки компетенций



Определение ролей для оценки



Разработка перечня ключевых компетенций



Определение индикаторов компетенций



Определение профилей компетентности

Модели компетенций могут быть:

- 1) корпоративные – общие для всех работников компании;
- 2) управленческие – необходимые для успешного выполнения функций менеджера в компании;
- 3) профессиональные – необходимые для какой-либо отдельно взятой должности или роли.

Правильный подбор сотрудников в зависимости от ролей и функций

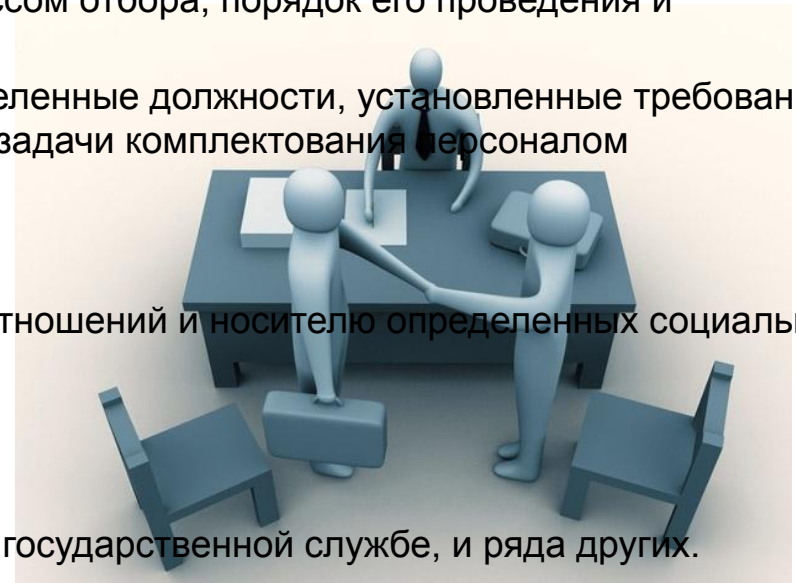
Предполагает соблюдение следующих необходимых условий:

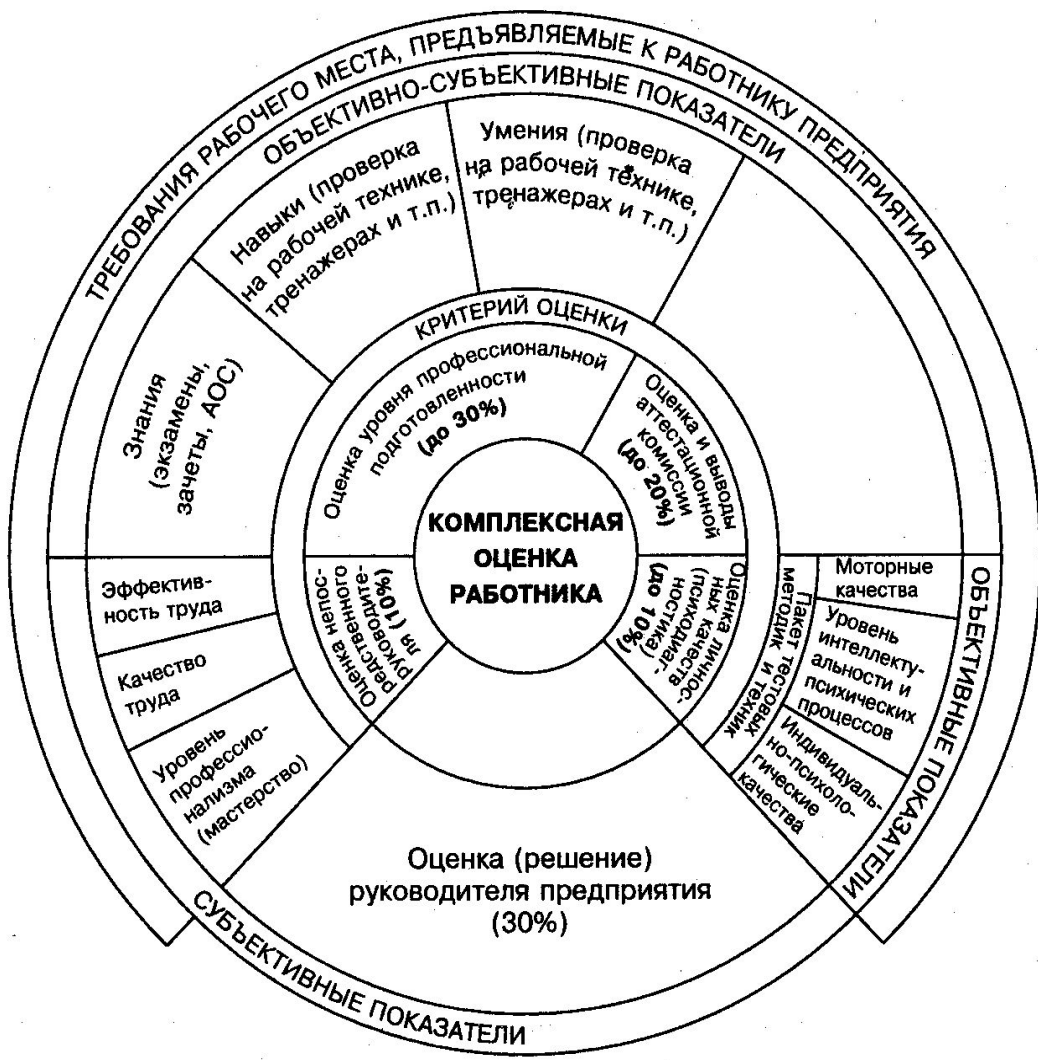
- определить наиболее общие характеристики организации и на их основе сформулировать существенные социальные требования к человеку;
- раскрыть содержание, характер и условия труда персонала, определяющие содержание профессиональной деятельности и специализацию конкретной должности (предметную область, профиль должности);
- сформулировать и конституировать (официально установить) с учетом специализации должности необходимые профессионально-квалификационные требования (профессиограмму должности) к претендентам на замещение должности;
- изучить, используя разнообразные методы, качества и способности претендентов на должности и произвести их идентификацию (сопоставление, сравнение) с требованиями должности;
- установить полномочия субъектов управления процессом отбора, порядок его проведения и оформление его результатов.

В процессе отбора происходит поиск людей под определенные должности, установленные требования социального института, вида деятельности, решаются задачи комплектования персоналом организации, органа государственной власти.

Исходя из:

- наиболее общих требований к человеку как личности;
- требований к претенденту как субъекту социальных отношений и носителю определенных социальных качеств;
- состояния здоровья;
- возраста;
- наличия гражданства;
- общего стажа работы, в том числе и стажа работы на государственной службе, и ряда других.





В ходе профессионального отбора человек подбирается на должность с учетом:

- профессиональных способностей;
- личностных качеств;
- уровня и профиля образования;
- стажа работы по специальности;
- профессионального опыта, включая соответствующие знания и действия.

Правильный подбор сотрудников на определенные должности предполагает увеличение стоимости произведенной продукции (услуг) в год. Поэтому есть смысл оценивать показатель увеличения производительности:

$$U/hire/year = gxy * SDy * Zx,$$

где:

- U/hire/year — увеличение дохода от найма одного человека в год;
- gxy — «прогностическая ценность»: разница между валидностью нового (более валидного) метода отбора и использовавшегося ранее. Если старый метод вообще невалиден (например, отбор происходит методом случайного выбора), тогда gxy равна валидности новой процедуры: $gxy = gxy$;
- SDy — стандартное отклонение показателя «стоимость произведенной продукции» (в денежных единицах);
- Zx — «коэффициент отбора»: среднее соотношение нанятых работников и общего количества претендентов.

Чем меньше этот показатель, тем большую прибыль приносит использование специальных методов.

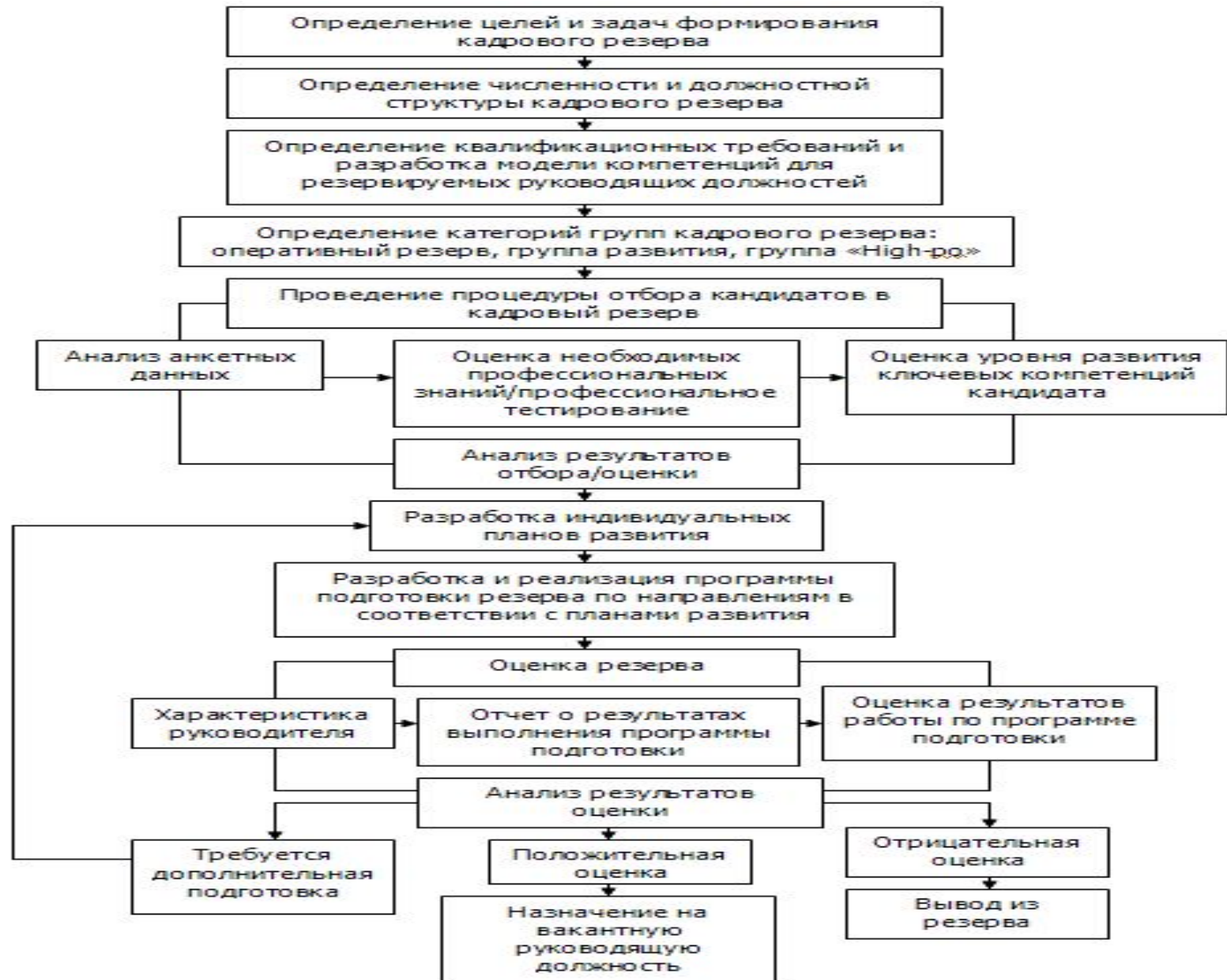
Трудовые отношения при лизинге персонала



Распределение функций между компанией -исполнителем и компанией - заказчиком в договорах о лизинге и стаффинге персонала

Вид договора	Функции		
	ПОДБОР ПЕРСОНАЛА	ЗАЧИСЛЕНИЕ В ШТАТ	ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ТРУДА
ЛИЗИНГ	<i>Компания-исполнитель</i>	<i>Компания-исполнитель</i>	<i>Компания-заказчик</i>
АУТСТАФФИНГ	<i>Компания-заказчик</i>	<i>Компания-исполнитель</i>	<i>Компания-заказчик</i>

Формирование кадрового резерва



Пирамида обучения персонала



Методы управления персоналом

<p>Административные, организационно-распорядительные методы — методы прямого воздействия, носящие директивный и обязательный характер; основаны на дисциплине, ответственности, власти, принуждении, нормативно- документальном закреплении функций;</p>	<p>Экономические методы — приёмы и способы воздействия на исполнителей с помощью конкретного соизмерения затрат и результатов (материальное стимулирование и санкции, финансирование и кредитование, зарплата, себестоимо- сть, прибыль, цена);</p>	<p>Социально- психологические методы - мотивация, моральное поощрение, социальное планирование.</p>
<p>Установление госзаказов Формирование структуры органов управления. Утверждение административных норм и нормативов. Правовое регулирование. Издание приказов, указаний и распоряжений. Инструктирование. Отбор, подбор и расстановка кадров. Утверждение методик и рекомендаций. Разработка положений, должностных инструкций, стандартов организации. Разработка другой регламентирующей документации. Устранение административных санкций и поощрений.</p>	<p>Технико-экономический анализ. Технико-экономическое обоснование. Технико-экономическое планирование. Экономическое стимулирование. Финансирование Мотивация трудовой деятельности. Оплата труда. Капиталовложения. Кредитование. Ценообразование. Участие в прибылях и капитале. Налогообложение. Установление экономических норм и нормативов. Страхование. Установление материальных санкций и поощрений.</p>	<p>Социально-психологический анализ. Социально-психологическое планирование. Создание творческой атмосферы ботников в управлении. Социальная и моральная мотивация и стимулирование. Удовлетворение культурных и духовных потребностей. Формирование коллективов, групп. Создание нормального психологического климата. Установление социальных норм поведения. Развитие у работников инициативы и ответственности. Установление моральных санкций и поощрений</p>

Методы управления персоналом



Разработка кадровой политики

1. Планирование деятельности по управлению персоналом:

определение потребности в персонале;
планирование работы с персоналом.

2. Обеспечение филиала персоналом требуемого уровня:

подбор персонала;
адаптация персонала;
высвобождение персонала.

3. Обучение и развитие персонала:

оценка потребности в обучении;
обучение персонала;
анализ эффективности обучения.

4. Мотивация трудовой деятельности:

стимулирование персонала;
обеспечение условий труда.

5. Кадровый учет и анализ деятельности по управлению персоналом.

Концепция управления персоналом

Концепция системы управления персоналом обычно включает описание требований к функциональным блокам системы и принципы их формирования.

Выстраивая управление персоналом в соответствии с разработанной концепцией, компания получает необходимые инструменты для эффективной работы всех подсистем управления персоналом и их совершенствования в случае необходимости.

Ответственность за организацию деятельности по управлению персоналом несет руководитель кадровой службы. Однако необходимо четко понимать, что это сложная системная функция, которую обеспечивают все уровни руководства.



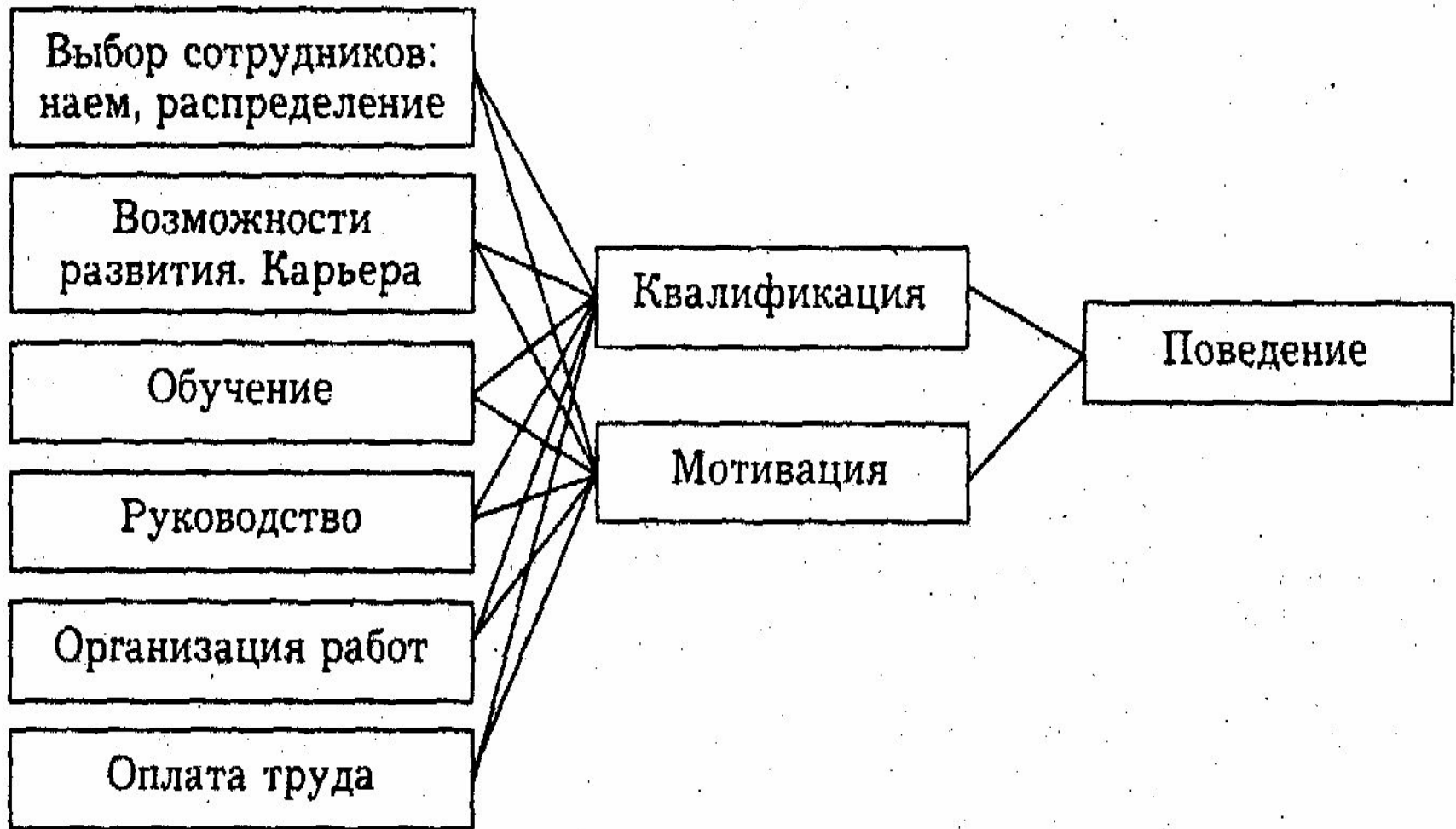
Основные функциональные блоки системы управления персоналом



Оптимизация управления персоналом



Средства влияния на поведение сотрудников



Внеплановые взаимоотношения; совместимость работников

К психологическим факторам, определяющим взаимоотношения и совместимость относятся:

- морально-психологический климат в коллективе;
- сплоченность работников;
- психологическая совместимость людей в коллективе;
- уровень психологического давления коллектива на своих членов, степень конформизма.

ПРИ	АСТ	КНУ	ИСТ	СПУ	ТРА	
ОРХ	ЦРФ	ДУТ	СТИ	УДУ	ТАГР	
ПРЫ	ХИ	ИГРА «БЕГ ПО ДОРОЖКЕ»				
ОЛС	Ф)	ПРОЧИТАЙ СЛОГИ КАК МОЖНО БЫСТРЕ				
УСТ	Ш	НА	НО	НУ	НЫ	Н
ЖМА	ГЕ	ТА	ТО	ТУ	ТЫ	Т
АНТ	СЛ	КА	КО	КУ	КЫ	К
БЛА	ИУ	СА	СО	СУ	СЫ	С
МНУ	П	ЛА	ЛО	ЛУ	ЛЫ	Л
ОЛК	ОУ	РА	РО	РУ	РЫ	Р
ТРО	П	ВА	ВО	ВУ	ВЫ	В
БРУ	В	ПА	ПО	ПУ	ПЫ	П
КРЯ	О	МА	МО	МУ	МЫ	М
		ЗА	ЗО	ЗУ	ЗЫ	З

УРОК 1

Первое правило быстрого чтения

ЧИТАТЬ БЕЗ РЕГРЕССИЙ

УРОК 2

УРОК 3

УРОК 4

2/4	
Удары	1 2 3 4
Такты	1

5 6	7 8
2	3

УРОК 5

15	6	16	9	14
1	8	20	24	2
18	22	10	21	12
17	11	23	5	25
7	4	13	19	3

УРОК 6

Алгоритм чтения

УРОК 7

Упражнения для

УРОК 8

Режим повторения перед экзаменами

повторение - сразу
зачитания чтения
через 20 мин
через 8 часов
через сутки

ПСА - АПСА	ВСА - АВСА	КСЯ - ЯКС
ПСМ - МПСМ	ВСМ - МВСМ	КСИ - ИКС
ПСЭ - ЭПСЭ	ВСЭ - ЭВСЭ	КСЕ - ЕКС
ПСО - ОПСО	ВСО - ОВСО	КСЕ - ЕКС
ПСУ - УПСУ	ВСУ - УВСУ	КСЮ - ЮКС
КСА - АКСА	РСА - АРСА	ВСЯ - ЯВС
КСМ - МКСМ	РСМ - МРСМ	ВСИ - ИВС
КСЭ - ЭКСЭ	РСЭ - ЭРСЭ	ВСЕ - ЕВС
КСО - ОКСО	РСО - ОРСО	ВСЕ - ЕВС
КСУ - УКСУ	РСУ - УРСУ	ВСЮ - ЮВС
НСА - АНСА	ХСА - АХСА	РСЯ - ЯРС
НСМ - МНСМ	ХСМ - МХСМ	РСИ - ИРС
НСЭ - ЭНСЭ	ХСЭ - ЭХСЭ	РСЕ - ЕРСЕ
НСО - ОНСО	ХСО - ОХСО	РСЕ - ЕРСЕ
НСУ - УНСУ	ХСУ - УХСУ	РСЮ - ЮРСЮ
ЛСА - АЛСА	ТСА - АТСА	МСЯ - ЯМСЯ
ЛСМ - МЛСМ	ТСМ - МТСМ	МСИ - ИМСИ
ЛСЭ - ЭЛСЭ	ТСЭ - ЭТСЭ	МСЕ - ЕМСЕ
ЛСО - ОЛСО	ТСО - ОТСО	МСЕ - ЕМСЕ
ЛСУ - УЛСУ	ТСУ - УТСУ	МСЕ - ЕМСЕ
		МСЮ - ЮМСЮ



Современные руководители, как правило, стараются не только устранить недостатки традиционного чтения, но также овладеть навыком вертикального чтения, сформировать аналитическую, просмотрную, выборочно-поисковую стратегию чтения. Это помогает решать и ряд других задач: развивается внимание, концентрация, устойчивость, переключаемость, воображение и мышление, формируется навык структурного анализа и интерпретации текста. Таким образом, навык быстрого чтения повышает общий профессиональный уровень руководителя проекта, улучшает его организаторские способности.

Программные средства для управления командами проекта например, Microsoft Team Manager

Microsoft Team Manager представляет собой новую категорию программ. Она предназначена для облегчения управления командами. Это инструмент управления, который используется для консолидации, координации и отслеживания деятельности команды.

Она состоит из трех отдельных программ:

Microsoft Team Manager (Teammgr.exe) используется менеджерами команды для консолидации и централизованного управления всей информацией о группе и ее деятельности. Вся информация хранится в файле команды.

Microsoft Team Manager для членов команды (Teammemb.exe), известный как индивидуальный список задач, используются членами команды для создания и редактирования задач, чтобы отправить обновление сообщений и докладов о положении дел в команде менеджера, и для хранения задач и заметок отправленных Менеджером команды. Участники группы могут также использовать Microsoft Schedule + или Microsoft Outlook для хранения или просмотра своих задач.

Команда Status (Tmstatus.exe) позволяет членам команды просматривать не конфиденциальную информацию в файле команды без изменения, так что они знают, что остальная часть команды делают.

*We - Kir

Outlook

Contacts

- Mailbox - Jim Eidelman
 - Calendar
 - Contacts
 - Deleted Items
 - EA Admin.
 - Inbox (50)**
 - Journal
 - Notes
 - Outbox
 - Sent Items
 - Tasks
- Personal Folders
- Personal Folders
- Public Folders
 - Favorites
 - Contacts (223)**
 - WinDraft
 - All Public Folders
 - Contacts
 - WDContacts
 - EA Admin
 - Eidelman
 - folder2
 - folder3
 - folder4
 - WinDraft

Welcome to Contacts!

Anderson, Wells H.
E-mail: Wells H. Anderson ...

Anderson, Wells H.
E-mail: Wells H. Anderson ...

Burkulas, /

19145 Allen
Trenton, MI
Business:
Business Fax:
E-mail:

Cary, Robe

E-mail:

Clements,

E-mail:

Dennig, He

E-mail:

Eastman, M

Business:

Eidelman, I

Eidelman, Brian A.

Business: (313) 662-3043
E-mail: Eidelman, Brian

Eidelman, David R.

8015 Daytona
St. Louis, MO 63105

Foisy, S. An

111 Richmond
Toronto, ON
Canada
Business:
Business Fax:
E-mail:

123

a
b
c
d
ef

\\GEEK\EIDELMAN\gallon\gallon1.doc - Journal Entry

Subject: \\GEEK\EIDELMAN\gallon\gallon1.doc

Entry type: Microsoft Word

Contact: Jim Eidelman

Company:

Start time: Tue 2/11/97 5:55 PM

Start Timer

Duration: 43 minutes

Pause Timer



Shortcut to gallon1.doc

Categories...



Услуги, которые оказывают рекрутинговые агентства

*Первый уровень. **Head-hunting (хэдхантинг)*** – вид услуг, при которой компании, занимающиеся поиском и отбором наиболее важных руководителей высшего звена, «переманивая» конкретного эксклюзивного специалиста для компании-заказчика. Это задача повышенной сложности.

*Второй уровень. **Executive Search (эксекьютив сёрч)*** – вид услуги, при которой агентство занимается подбором и отбором руководителей высшего звена управления. Это сложный и длительный поиск высококвалифицированных специалистов и именно таких, которых нельзя привлечь рекламными объявлениями, тех специалистов, которые являются носителями бизнес-идей, бизнес-технологий, которых ценят у себя в компании и которые особенно не заинтересованы в поиске работы.

*Третий уровень. **Leasing u Outstaffing (лизинг и аутстаффинг персонала)***. Лизинг – вид услуги, когда агентство предоставляет на определенный срок и на определенных условиях ранее подобранных им сотрудников, которые находятся в трудовых отношениях с агентством, в распоряжение фирмы-арендатора, обязывая данных сотрудников в течение срока «аренды» работать на фирму-заемщика. Аутстаффинг – это развитие лизинга, и аутстаффинг отличается от лизинга тем, что подбором персонала занимается сама фирма-заказчик, поскольку предполагается, что работа будет очень сложная, требующая больших знаний и творческого подхода.

*Четвертый уровень. **Recruitment (подбор персонала)*** – вид услуги по подбору руководителей среднего звена, специалистов и офисного персонала при относительно небольшой доли в заказах на подбор топ-менеджеров и, иногда рабочих (например, личные водители).

*Пятый уровень. **Outplacement (аутплейсмент)*** – вид услуги, при которой агентство, занимающееся рекрутментом, проводит целенаправленные действия по трудоустройству персонала, увольняемого из компании-заказчика в определенные сроки и на определенных условиях.

Договора

Виды трудового договора

Трудовой договор (ТД)

На неопределенный срок

- Основная разновидность ТД

На определенный срок (срочный ТД)

- Срок действия ТД – не более 5-ти лет, если иное не предусмотрено законом
- Заключается в случаях, предусмотренных ст. 59 ТК РФ

Договора о полной материальной ответственности

Согласно статье 244 ТК РФ, письменные договоры о полной индивидуальной или коллективной (бригадной) материальной ответственности могут заключаться с работниками, достигшими возраста восемнадцати лет и непосредственно обслуживающими или использующими денежные, товарные ценности или иное имущество.

Трудовой договор (ТД)

по
основному
месту
работы

на работе по
совместительс
тву (гл. 44 ТК
РФ)

о временной
работе
сроком до
двух
месяцев (гл.
45 ТК РФ)

о сезонной
работе (гл.
46 ТК РФ)

о работе у
работодателя
- физического
лица (гл. 48
ТК РФ)

о работе на
дому (гл.
49 ТК РФ)

о
государственной
(муниципальной)
службе

Приказы

Приказы, оформляющие трудовые отношения и существенные факты реализации трудовой функции работника (касаются условий трудового договора)
срок хранения – 75 лет

- о приеме на работу (заключение трудового договора);
- о переводе на другую работу (постоянный перевод с согласия работника, т.е. изменение трудового договора);
- об увольнении (прекращение трудового договора);
- об установлении заработной платы (изменение размера заработной платы как изменение существенных условий трудового договора);
- о направлении в командировку (длительную зарубежную);
- о поощрении (премирование, объявление благодарности, награждение ценным подарком, почетной грамотой и т.п.).

Приказы, оперативно регулирующие выполнение трудовой функции работником
срок хранения – 5 лет

- о предоставлении отпуска;
- о направлении в командировку (краткосрочную);
- о применении дисциплинарного взыскания (замечание, выговор и т.п.);
- о направлении на обучение (семинар) в рамках профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации.

Нормативные акты

Внутренние локальные нормативные акты

Название документа	Содержание
Положения о структурных подразделениях	Локальный нормативный акт, в котором регламентируются основные задачи и функции, права и обязанности, ответственность структурного подразделения. Работа отдела кадров регламентируется положением об отделе кадров предприятия.
Должностные инструкции работников	Внутренний локальный нормативный акт, которым регламентируются основные задачи и функции, права и обязанности, ответственность работника в соответствии с занимаемой им должностью. Основанием для составления и оформления должностных инструкций служит "Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих", утвержденный Постановлением Минтруда России от 21.08.98 № 37.
Правила внутреннего трудового распорядка	Порядок их составления и оформления регламентирован частью 2 статьи 189 ТК РФ
Положение об обработке персональных данных работника	Локальный нормативный акт, в котором в соответствии с главой 14 ТК РФ регламентированы требования при обработке персональных данных работника, гарантии их защиты, хранение и использование персональных данных. Права работника по защите персональных данных и ответственность работодателя за нарушение норм, регулирующих обработку и защиту персональных данных работника.
Положение об оплате труда и премировании	Порядок расчетов заработной платы работников, премий и надбавок
Положение о направлении работников в служебные командировки	Регламентирует порядок направления работников в командировки, оплату командировок, устанавливает категории работников, которые направляются и не направляются в командировки

Должностные инструкции

позволяют:

- рационально распределить функциональные обязанности и определить связи между работниками;
- конкретизировать права и ответственность;
- повысить личную и коллективную ответственность;
- дать каждому сотруднику знание того, каких действий от него ожидают, по каким критериям будут оценивать результаты его труда, на что необходимо ориентироваться для повышения уровня квалификации и др.;
- провести оценку деятельности работника;
- служить доказательной базой при трудовых спорах в соответствующих комиссиях, контролирующих органах и суде.

Трудовая книжка

Трудовая книжка
ТК-II № 0339209

Фамилия _____
Имя _____
Отчество _____
Дата рождения _____
(число, месяц, год)
Образование _____
Профессия, специальность _____
Дата заполнения ____ " ____ 20__ г.
Подпись владельца книжки _____
Подпись лица,
ответственного за ведение трудовых книжек
и.п. _____
(разборчиво)

1

На сегодняшний день в России существуют трудовые книжки трёх образцов: 1938, 1973 и 2003 годов. Все три вида трудовых книжек действительны и не требуют замены. Впервые трудовые книжки были введены советским правительством в 1919 году.

Система образования и подготовки кадров по УП

