

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Лекция 6

Кадры

- Основной (штатный) состав квалифицированных работников организаций, государственных учреждений, профессиональных, общественных и иных организаций.
- (энциклопедический словарь по управлению персоналом под ред. д-ра экон. наук, проф. А. Я. Кибанова)

Персонал

- 0 Термин объединяет составные части трудового коллектива, субъектов производственно-хозяйственной деятельности различных организационно-правовых форм и форм собственности. К персоналу относят всех работников, выполняющих производственные или управленческие функции.

Трудовые ресурсы

- 0 Главная производственная сила общества, носители (субъекты) отношений, складывающихся в процессе формирования, распределения и использования трудовых ресурсов составляет трудоспособное население. Важнейшей качественной характеристикой ТР является трудоспособность.

Человеческие ресурсы

- 0 Понятие более емкое, чем ТР и ПЕРСОНАЛ, т. к. содержит в себе совокупность социокультурных характеристик личностно-психологических свойств людей.
- 0 Человек – главный субъект организации и особый объект управления, который не может рассматриваться как ресурс.

Управление ЧР

- 0 Это стратегический и логически последовательный подход к управлению наиболее ценным активом предприятия – работающими там людьми, которые коллективно и индивидуально вносят вклад в решение задач предприятия (определение Майкла Армстронга).

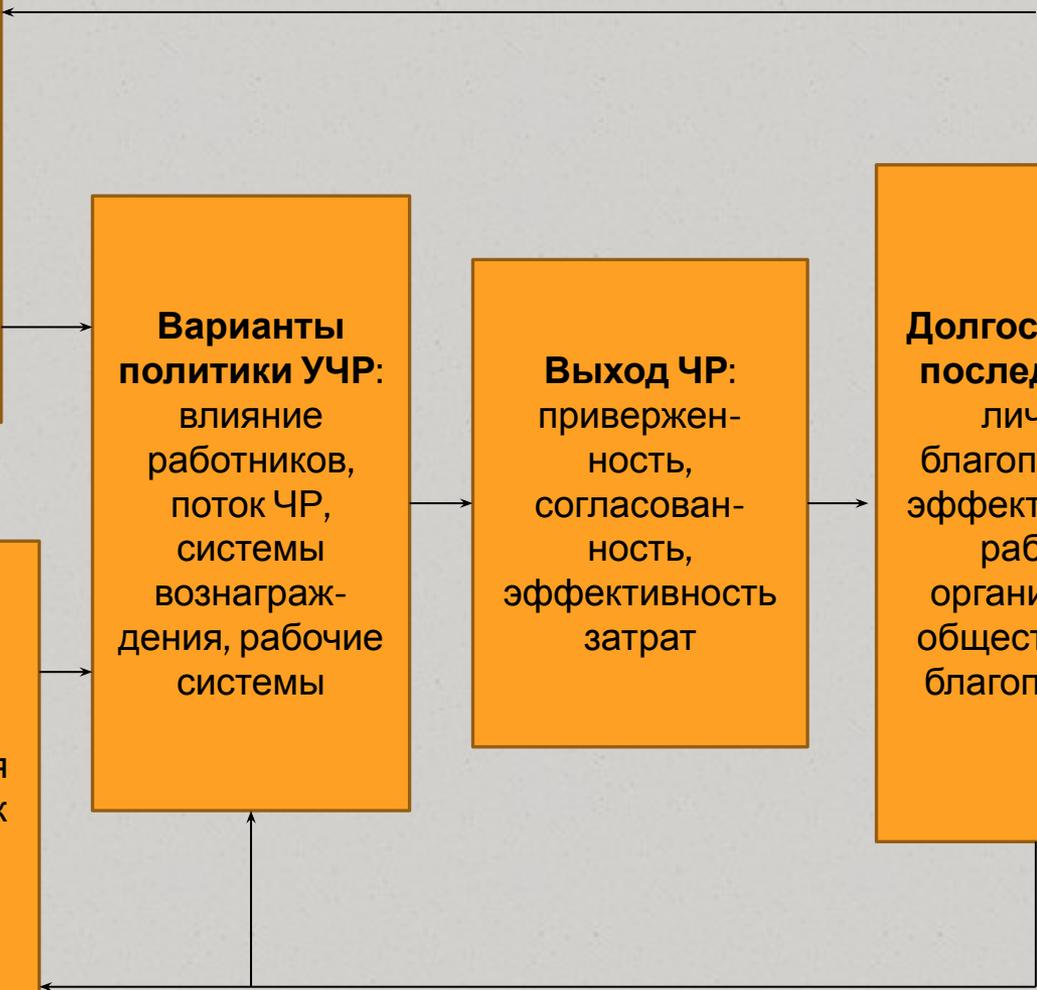
Интересы групп влияния:
акционеры
руководство
работники
Государство
профсоюзы

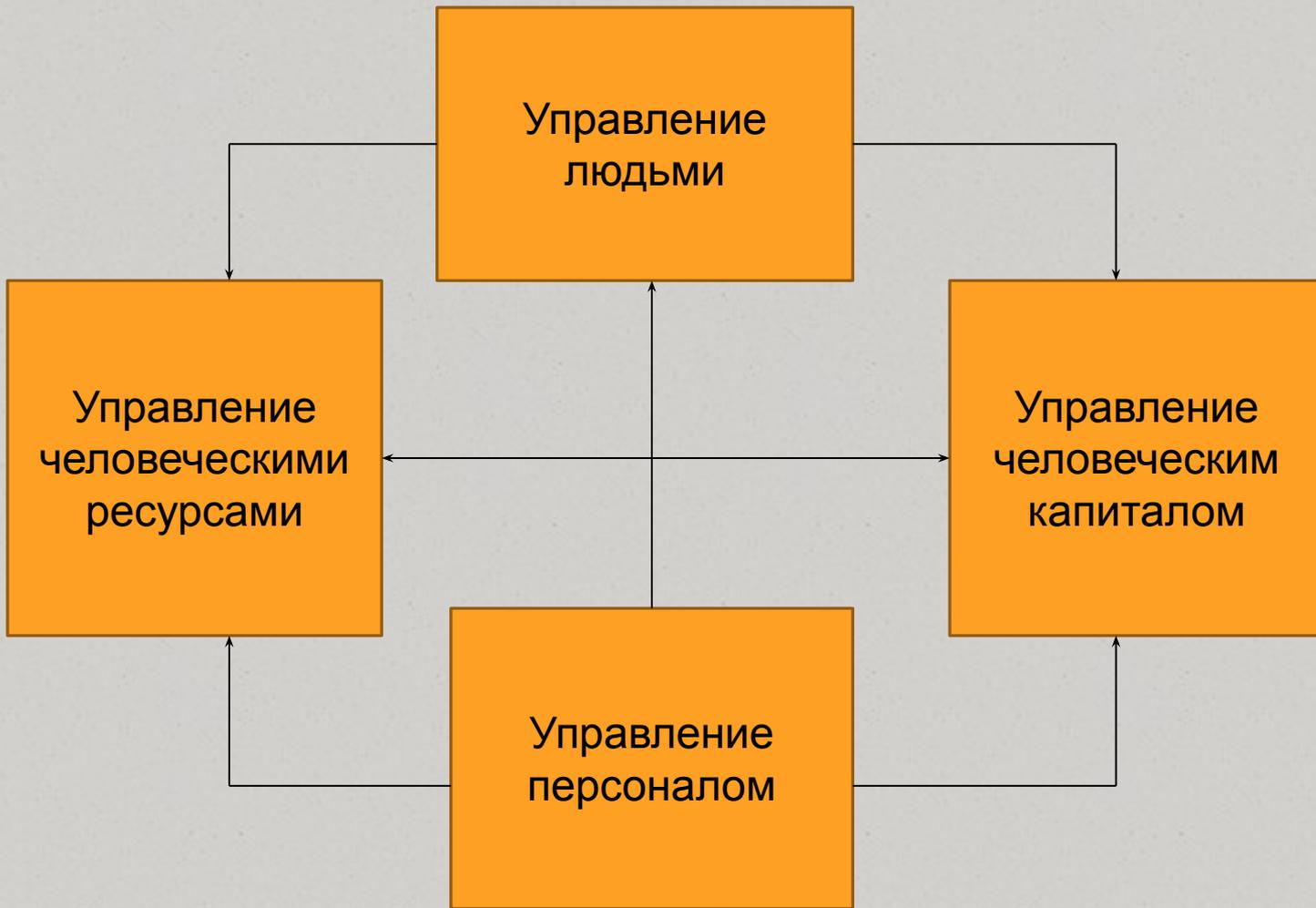
Ситуационные факторы:
характеристики РС,
бизнес стратегии и условия, философия менеджмента, рынок труда, профсоюзы, технология, юридические и социальные переменные

Варианты политики УЧР:
влияние работников, поток ЧР, системы вознаграждения, рабочие системы

Выход ЧР:
приверженность, согласованность, эффективность затрат

Долгосрочные последствия:
личное благополучие, эффективность работы организации, общественное благополучие





Элементы системы ЧР

- 0 Философия ЧР – общие ценности и руководящие принципы.
- 0 Стратегия ЧР – направление, в котором будет действовать УЧР.
- 0 Политика ЧР – директивы, определяющие каким образом следует применять и использовать принципы, ценности и стратегии.
- 0 Процессы ЧР – формальные процедуры и методы, используемые для осуществления стратегических планов и политики ЧР.
- 0 Практика ЧР – неформальные подходы, используемые руководителями.
- 0 Программы ЧР – позволяют планомерно внедрять в практику стратегию, политику и практику ЧР

Цель УЧР

- 0 Развитие организационной способности достигать успеха за счет максимального использования потенциала людей.

Задача УЧР

- 0 Развитие потенциала сотрудников в соответствии с целями предприятия и общества и его эффективное использование.
- 0 При этом необходимо учитывать интересы каждого сотрудника за счет установления отношений конструктивного сотрудничества между членами коллектива и руководством.

УЧР – ключевые моменты:

- 0 Найти компетентных, мотивированных кандидатов для конкретной работы
- 0 Обеспечить эффективность работы компетентных работников
- 0 Удержать компетентных работников на предприятии

Внешняя среда

Планирование персонала

Подбор и набор персонала

Отбор персонала

Выявление и найм компетентных работников

Сокращение персонала

Ориентация

Обучение

Адаптированные к условиям работы в организации и компетентные сотрудники с квалификацией и знаниями, соответствующими современным требованиям

Оценка производительности труда работника

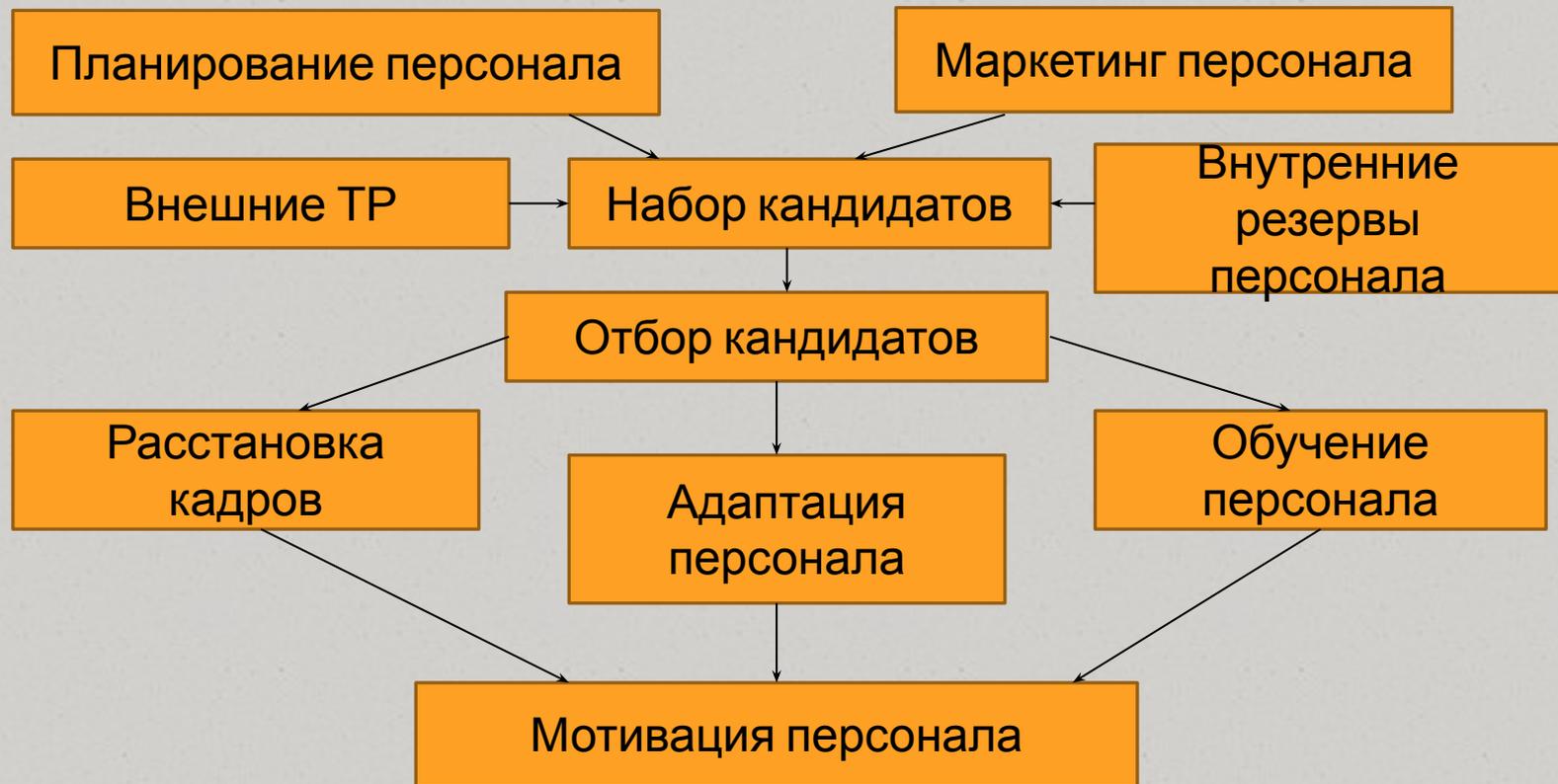
Продвижение по служебной лестнице

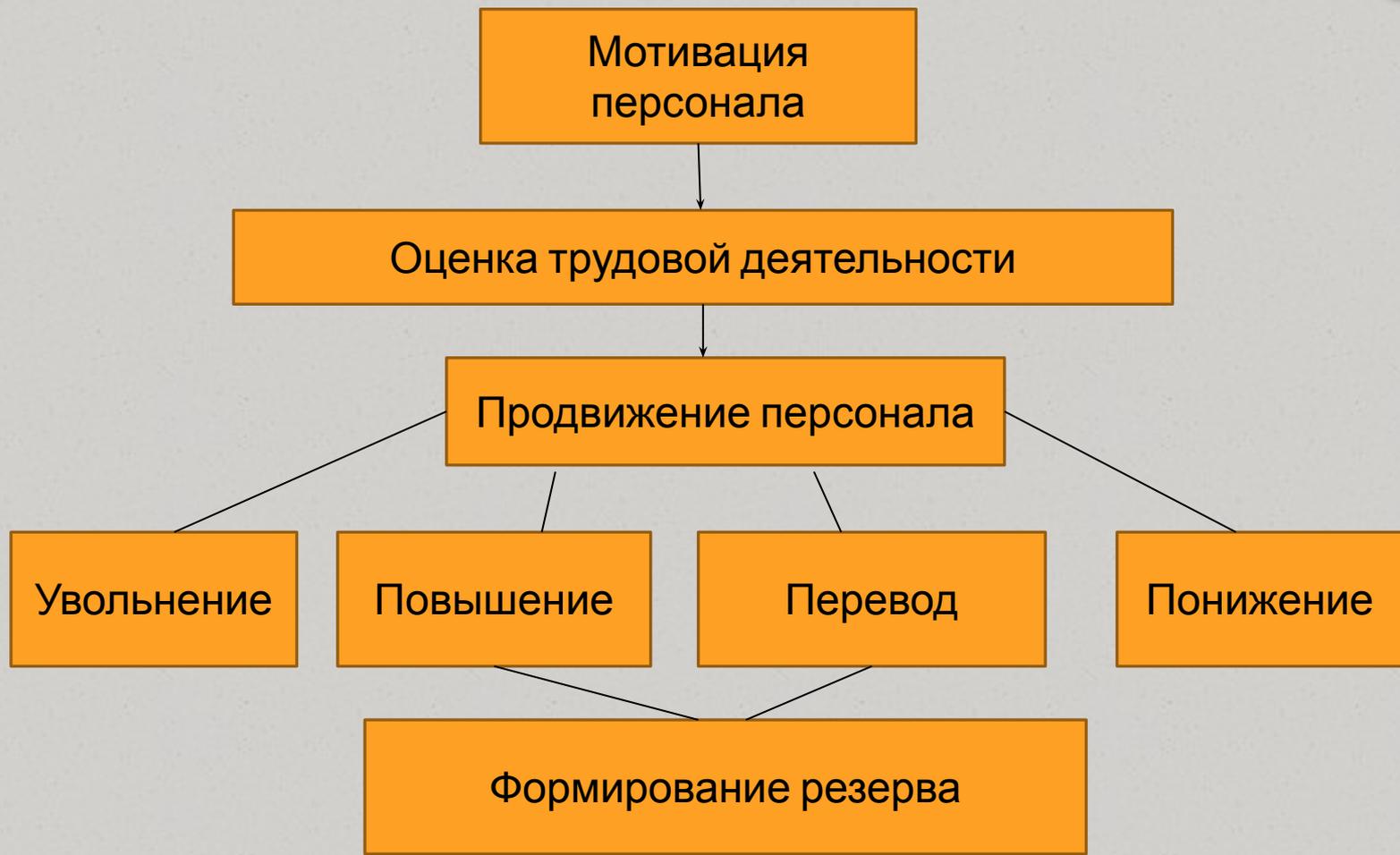
Денежное вознаграждение и льготы

Компетентные и высокопроизводительные сотрудники, способные долго поддерживать высокую производительность

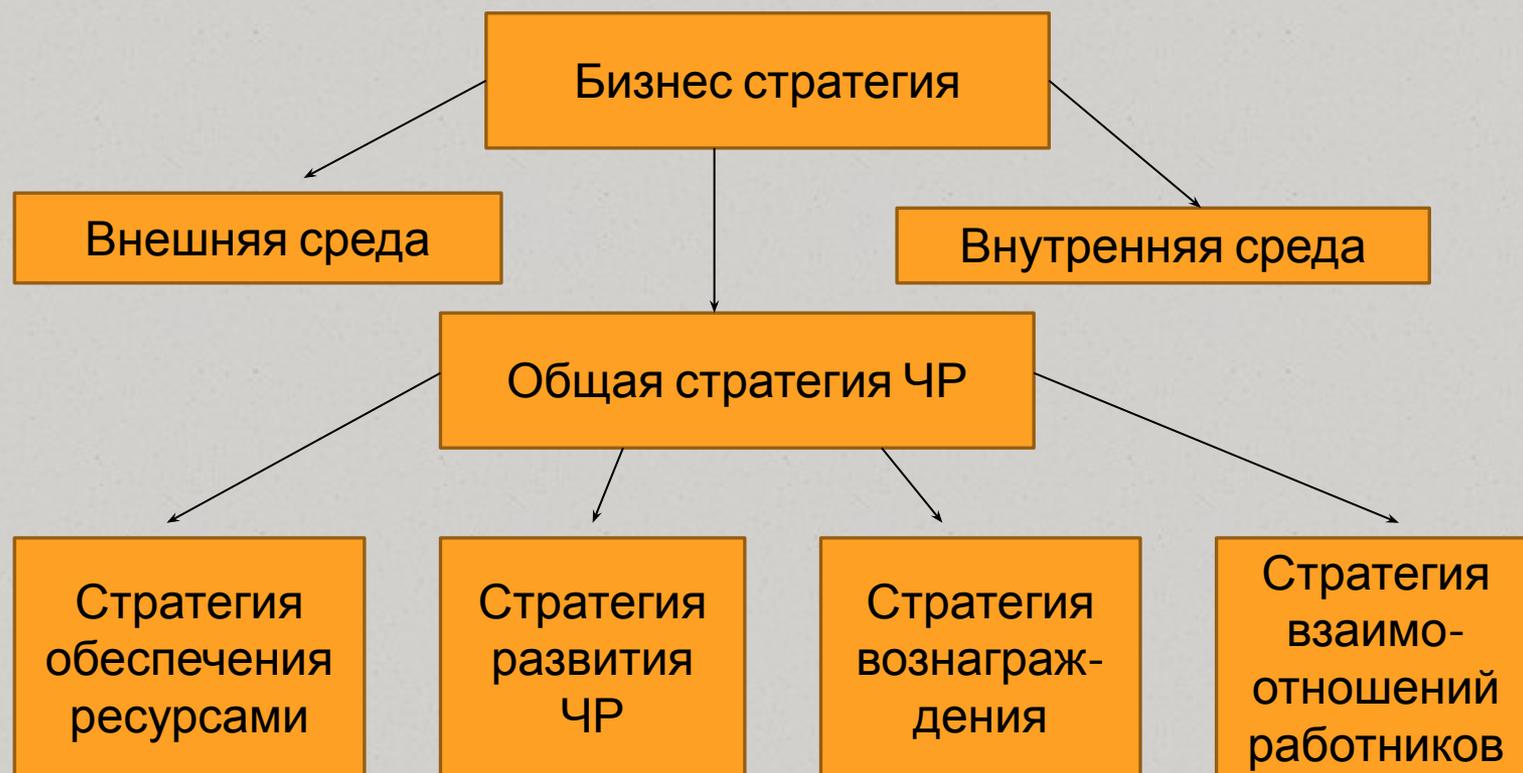
Внешняя среда

Оценка потребности в персонале

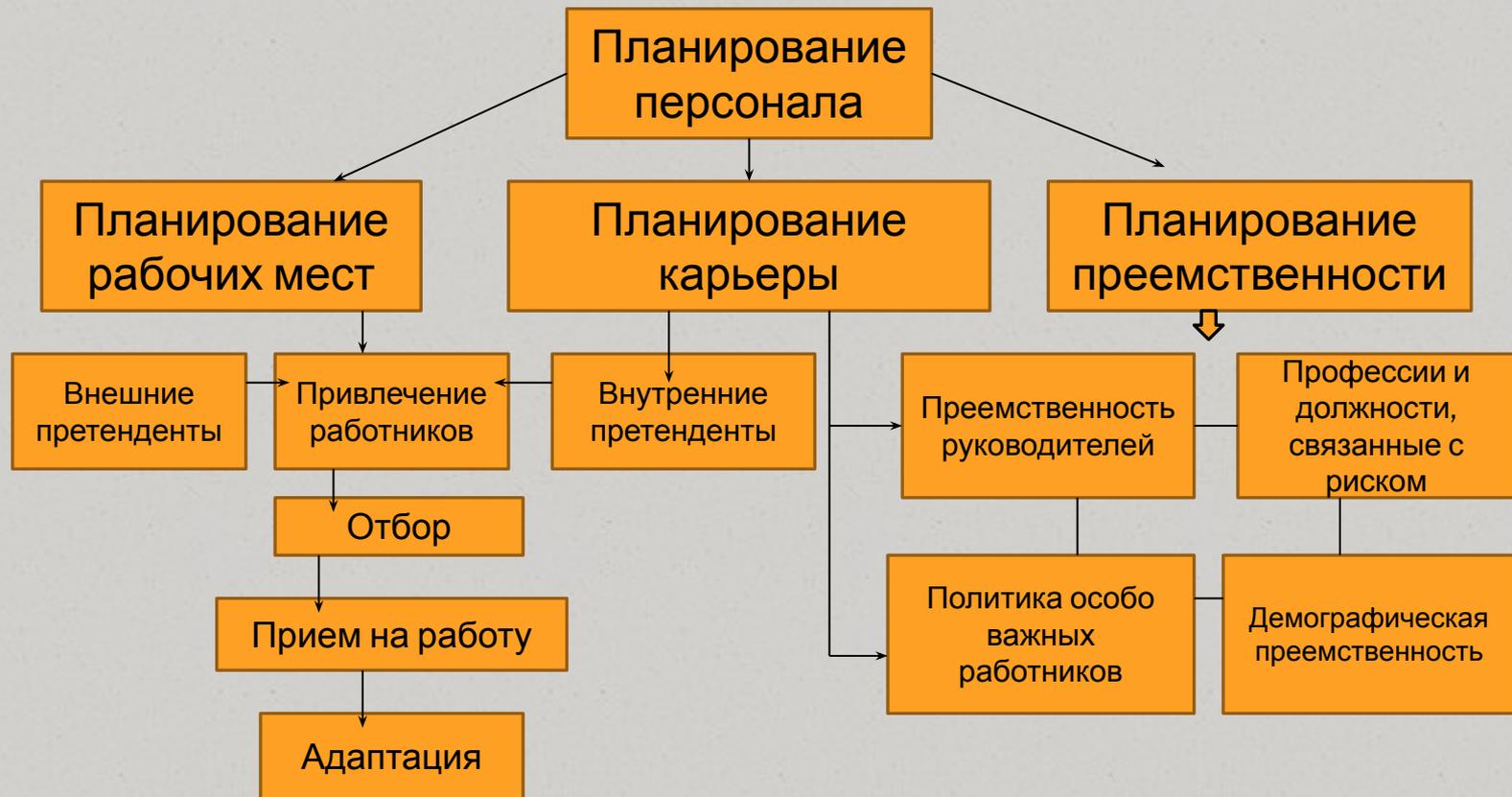




Стратегическое планирование УЧР



Модель планирования персонала



Экстраполяция

Балансовый метод

Методы
определения
потребностей в
персонале

Метод экспертного
опроса

Моделирование

Экстраполяция

- 0 Продление в будущее существующих тенденций, связывающих показатели производства и общую численность персонала (в первую очередь, соотношение между объемом работ (или услуг) и среднесписочной численностью).

Балансовый метод

- 0 Близок по значению с методом ЭКСТРАПОЛЯЦИИ. Отличие состоит в том, что планирование персонала осуществляется для нескольких связанных между собой видов деятельности в организации. Баланс между видами деятельности может быть просчитан как по продукции, так и по персоналу.

Метод экспертного опроса

- Проводится опрос менеджеров компании, в ходе которого выясняется, потребуются ли им дополнительные работники для выполнения новых заданий, и если да, то в каком количестве. Менеджер сообщает, какие работники справятся с новыми заданиями, какие – нет, тем самым предоставляя не только количественные, но и качественные характеристики персонала.

Моделирование

- 0 Процесс моделирования основывается на требованиях и особенностях технологических процессов (масштабы работ, соответствие между количеством работников и видом оказываемых услуг, количеством и спецификой потоков информации и др.), а также на социотехническом подходе, учитывающем запросы производственной и социальной подсистем организации (обогащение труда, развитие персонала, ротация кадров и др.).

Анализ работы

- 0 Дает представление о том, что следует выполнять на каждом рабочем месте (виды работ), какое качество выполнения работ необходимо, какие квалификационные требования предъявляются к данной должности для выполнения данной работы определенного качества.

Задачи, которые позволяет решить анализ работ

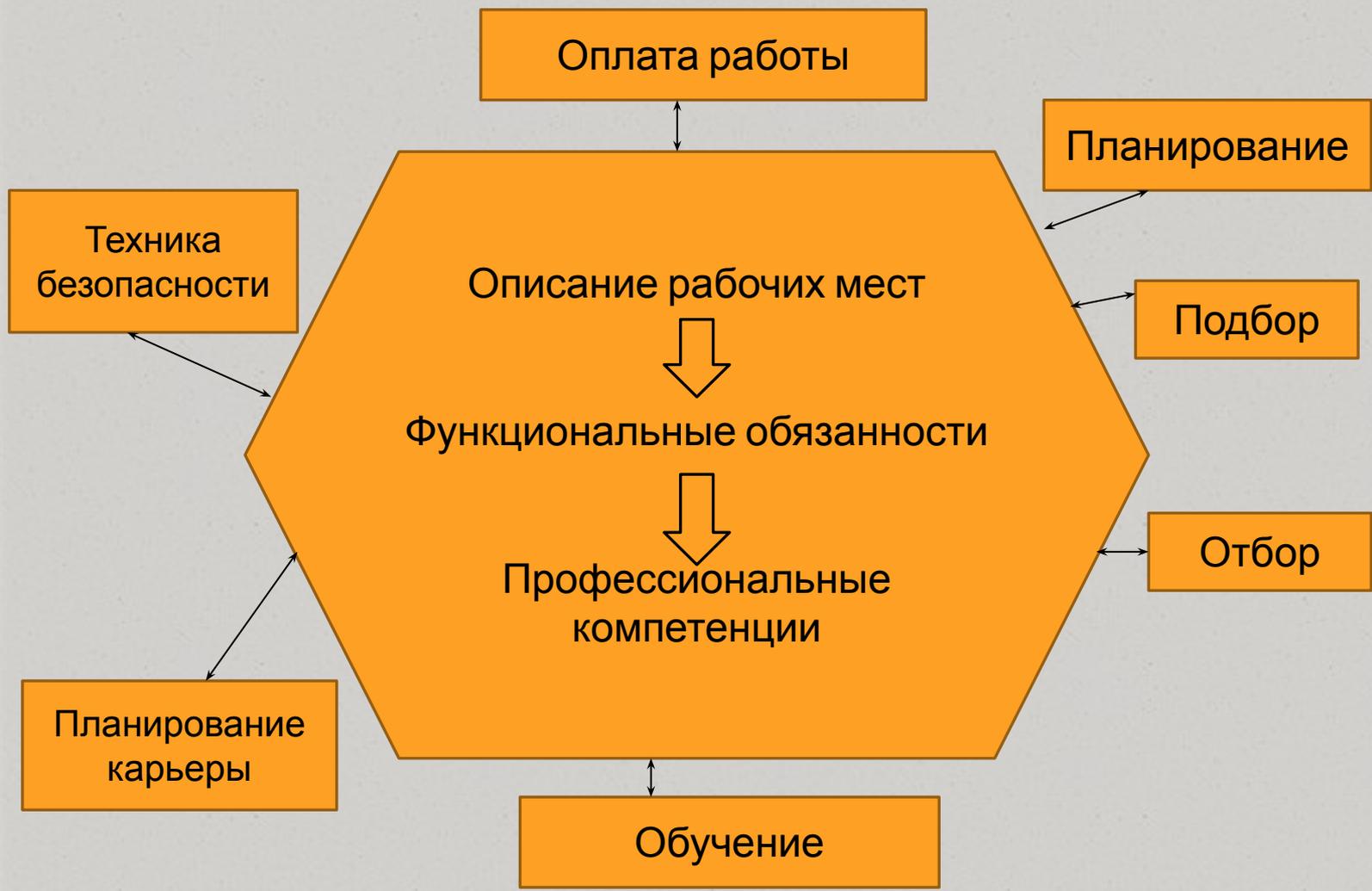
- 0 Организовать эффективную деятельность компании
- 0 Обеспечить правильную расстановку работников, рабочую нагрузку
- 0 Определить показатели эффективности выполнения тех или иных работ, разработать критерии оценки выполнения работ
- 0 Разработать систему должностных окладов и премирования в зависимости от результативности
- 0 Определить требования к знаниям, умениям и навыкам (компетенциям) работников и построить систему обучения персонала

Содержание анализа работ

- Что делает работник на рабочем месте?
- Сколько времени тратит на те или иные операции?
- С кем взаимодействует для выполнения своей работы?
- Каковы обязанности, ответственность, полномочия работника?
- Каковы результаты работы?
- Какие сроки выполнения работ?
- Какое качество выполнения работ?
- Кто контролирует работника и кого он контролирует?
- Какое оборудование используется для работы?
- Какие профессиональные знания, навыки, деловые и личностные качества необходимы для выполнения работы?

Решение проблем нехватки персонала

- Перевод работников на вакантные рабочие места
- Обучение работников дефицитным профессиям
- Сверхурочная работа
- Повышение производительности
- Найм работников на неполный рабочий день
- Найм временных работников
- Найм дополнительных работников



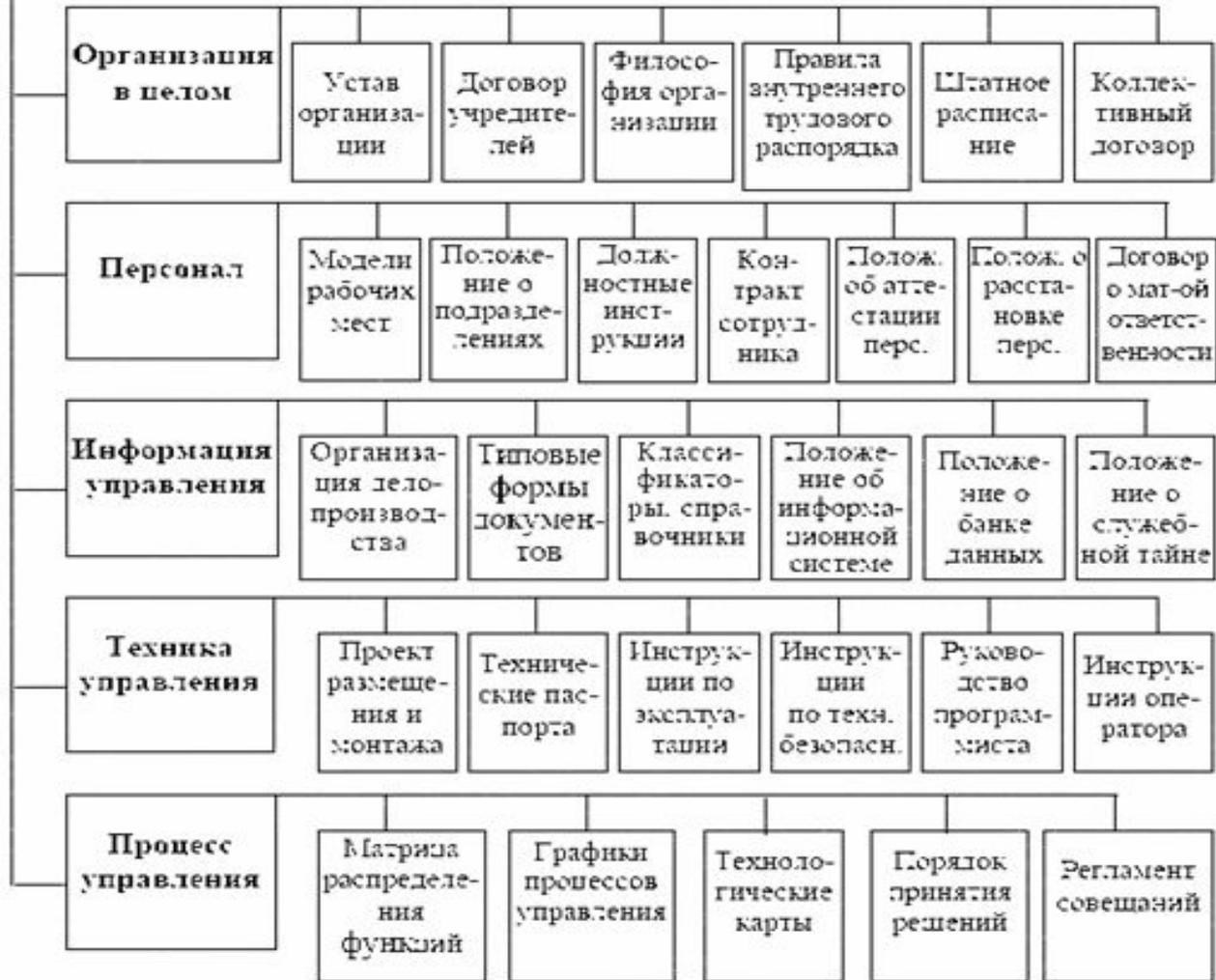
Базовые регламенты деятельности организации

- Регламенты - это совокупность правил, определяющих порядок работы организации.
- Существующие регламенты организации разделяются по признакам на общесистемные (устав, договор учредителей, правила внутреннего распорядка и др.) и элементные (персонал, информация, техника, процессы и др.) и представляют собой комплекс нормативных документов по регулированию отдельных направлений деятельности.

Основные виды регламентов

- 0 регламенты, регулирующие деятельность предприятия в целом как единого юридического лица (устав, миссия, договор учредителей, правила внутреннего распорядка и др.);
- 0 регламенты, регулирующие работу персонала (положение о подразделениях, модели рабочих мест, должностные инструкции, контракты и др.);
- 0 регламенты по информационному обеспечению (делопроизводство, документы, классификаторы, типовые банки данных и др.);
- 0 регламенты, регулирующие порядок работы с техникой управления (размещение, паспорт, инструкции по эксплуатации и др.);
- 0 регламенты, нормирующие процесс управления (матрица функций, графических процессов, технологические карты и др.).

Регламенты управления



Модель рабочего места

- 0** **Модель рабочего места** представляет собой набор характеристик должности, дающий общую картину того, что необходимо кандидату для работы в этой должности, а также условий работы.

Модель включает 15 элементов, представляющих собой качественные и количественные характеристики рабочего места

- 0 1. **Кадровые данные:** листок по учету кадров, трудовая книжка, характеристика, автобиография, копия документа об образовании.
- 0 2. **Опыт работника:** жизненный, производственный, государственный, общественный. Определяется путем интервью и анкетирования.
- 0 3. **Профессиональные знания** по конкретным учебным дисциплинам. Выявляются в результате программированного контроля знаний и в результате деловых игр.
- 0 4. **Профессиональные умения:** совокупность управленческих работ, которые может выполнять работник. Выявляются путем программированного контроля, собеседования и в процессе деловых игр и практических занятий.
- 0 5. **Личностные качества:** совокупность деловых качеств и недостатков работника, определяемых путем социологического опроса (моральные, деловые).
- 0 6. **Психология личности:** тип личности, темперамент, интеллект, мотивация – определяется путем психологического тестирования работника.
- 0 7. **Здоровье и работоспособность** с медицинской диагностикой состояние: здоров, практически здоров, болен.

Модель включает 15 элементов, представляющих собой качественные и количественные характеристики рабочего места

- 0 8. **Уровень квалификации:** определяется приобретенной специальностью, образованием, повышением квалификации.
- 0 9. Служебная карьера формируется на основе **оценки потенциала работника** и его заинтересованности в служебном росте.
- 0 10. **Хобби (увлечения):** выявляются методом интервью, наблюдений, анкетирования (спорт, охота, искусство, театр и др.).
- 0 11. **Вредные привычки и недостатки:** (пристрастие к алкоголю, курению, наркомании, физические недостатки). Выявляются путем анкетирования, наблюдений, социологического опроса.
- 0 12. **Организация труда:** помещения, технические средства, транспорт. Устанавливаются по нормативам организации рабочего места и путем опроса сотрудника.
- 0 13. **Оплата труда:** зарплата, премии, вознаграждения определяются по штатному расписанию и среднему доходу работающих в данном регионе.
- 0 14. **Социальные блага:** путевки, фирменная одежда, питание и др. Выявляются путем опроса работника и на основе устанавливаемых на предприятии средних выплат из фонда социального развития.
- 0 15. **Социальные гарантии:** пособие по нетрудоспособности, страхование жизни, пенсия, пособие в случае увольнения. Определяется на основе государственных стандартов.

Положение о подразделении

- 0 **Положение об отделе** – это внутренний организационно-распорядительный документ, устанавливающий статус, функции, права, обязанности, ответственность и связи структурного подразделения предприятия (организации). В данном определении под отделом подразумевается любое структурное подразделение, включая службу, группу, бюро, часть, лабораторию и др.
- 0 **Разработка Положения** о подразделении осуществляется непосредственно в подразделении. Ответственным за разработку Положения является руководитель подразделения.
- 0 Организации, состоящие из нескольких структурных подразделений, обязаны разработать Положения о структурном подразделении, в котором определяются задачи, функции, права и обязанности каждого подразделения.

Типовые положения об отделе включают следующие разделы

- 1. Общие положения**, где указываются полное наименование отдела, дата, номер и наименование документа, на основании которого он создан и действует, чем руководствуется в своей деятельности, кому подчинено, порядок назначения и освобождения от должности руководителя и др. Указывается место в структуре организации (самостоятельное подразделение или входит в состав департамента, управления и т. д.). Какими документами в своей деятельности руководствуется (федеральные законы, устав, др. нормативные документы). Прописывается структура подразделения.
- 2. Основные задачи**, определяющие цель и направление деятельности подразделения.
- 3. Функции**, т.е. виды работ (действий), которые должен выполнять отдел для осуществления поставленных перед ним задач.
- 4. Права**, которыми должно обладать руководство для эффективного функционирования этого структурного подразделения.
- 5. Ответственность** - виды дисциплинарной, административной и др. ответственности, которую несет руководитель при выполнении обязанностей (функций).
- 6. Связи (взаимоотношения)** отдела с другими подразделениями.

Должностные инструкции

- **Должностная инструкция** является основным организационно-правовым документом, в котором четко определяются место и значение конкретной должности в структуре организации, а именно: задачи, основные права, обязанность и ответственность работника при осуществлении им трудовой деятельности согласно занимаемой должности, предъявляемые к нему квалификационные требования, порядок приема, увольнения, замещения. ДИ обеспечивает условия для эффективной работы сотрудника.

Должностная инструкция позволяет

- 0 рационально распределить функциональные обязанности;
- 0 повысить своевременность и надежность выполнения задач;
- 0 улучшить социально-психологический климат в коллективе и устранить конфликты;
- 0 четко определить функциональные связи работника и его взаимоотношения с другими специалистами;
- 0 конкретизировать права работника;
- 0 повысить личную и коллективную ответственность;
- 0 повысить эффективность морального и материального стимулирования работников;
- 0 организовать равномерную загрузку работников.

РАЗРАБОТКА И РАЗДЕЛЫ ДОЛЖНОСТНЫХ ИНСТРУКЦИЙ

- При разработке должностных инструкций используется положение о структурном подразделении. Положение и должностные инструкции взаимосвязанные документы, так как обязанности каждого работника вытекают из задач и функций всей службы в целом.
- Текст должностной инструкции должен полно и четко определить задачи, функции, обязанности работника. Нечеткое и неполное определение сферы деятельности каждого работника ведет к нестабильности работы самой службы и несогласованности действий отдельных работников. Как правило, такая обстановка способствует возникновению конфликтных ситуаций, вызванных неправильным представлением работника о своих обязанностях. Текст должностной инструкции излагается отдельными пунктами.

Должностная инструкция обычно состоит из следующих разделов

- 0 Общие положения
- 0 Основные задачи и функции
- 0 Обязанности
- 0 Права
- 0 Ответственность
- 0 Взаимосвязи

С должностной инструкцией руководитель (или кадровая служба) обязан **ознакомить работника под расписку**. Виза ознакомления располагается ниже подписи руководителя службы делопроизводства (разработчика должностной инструкции) и состоит из слов «С инструкцией ознакомлен (на)», подписи работника, его инициалов, фамилии и даты.

Контракт сотрудника

- o Контракт (трудовой договор) —** соглашение, которое заключается при найме работников. Преимущество письменной формы контракта состоит в том, что все условия контракта фиксируются в едином акте, обязательном для сторон. Письменная форма повышает гарантии сторон в реализации достигнутых договоренностей по важнейшим условиям труда.

Общие положения контракта

При заключении трудового контракта рекомендуется указывать обязательные условия:

- 0 место работы — наименование предприятия, куда принимается работник;
- 0 работу в соответствии с квалификацией по определенной профессии (должности), которую должен выполнять работник;
- 0 дату начала работы и дату ее окончания, если заключается срочный трудовой договор;
- 0 обязанности работодателя по обеспечению охраны труда на предприятии.

Общие положения контракта

- Для проверки соответствия подготовки и способностей работника поручаемой ему работе по соглашению сторон может быть установлен **испытательный срок** в пределах, предусмотренных законодательством. Если работник принимается с испытательным сроком, то в контракте фиксируется конкретный срок испытания, но не более шести месяцев с момента приема на работу.
- В договоре целесообразно указывать соответствующий **размер тарифной ставки** (должностного оклада) работника по профессии (должности), квалификационному разряду и квалификационной категории, предусмотренные в коллективном договоре или ином локальном нормативном акте. Можно указать коэффициент минимальной оплаты труда по отношению к ставке в бюджетной сфере.

Общие положения контракта

- 0 Зарплата каждого работника должна зависеть от сложности выполняемой работы, личного трудового вклада и качества труда. По соглашению сторон может быть установлен и более высокий размер оплаты труда, чем в соответствующем трудовом договоре (соглашении), если это не противоречит локальным нормативным актам, действующим на предприятии. Установление в индивидуальном порядке более высокого размера оплаты труда должно быть связано с высокой квалификацией работника, выполнением более сложных задач, программ и обеспечивать за равное количество и качество труда равную оплату.

Базой для определения оплаты труда работника являются

- 0 тарифная ставка (должностной оклад), приведенная к числу минимумов по оплате труда работников бюджетной сферы;
- 0 тарифный минимум, умноженный на число членов семьи работника;
- 0 минимальный прожиточный уровень жизни;
- 0 средняя зарплата в регионе (городе) на аналогичных предприятиях;
- 0 среднее число минимумов по оплате труда.

Положение об аттестации персонала

- 0 **Аттестация персонала** — один из важнейших элементов кадровой работы, представляющий собой периодическое освидетельствование профессиональной пригодности и соответствия занимаемой должности каждого работника определенной категории.
- 0 Состав персонала, подлежащий аттестации, устанавливается в каждой отрасли деятельности согласно перечню должностей руководителей, специалистов и др. работников.

Цели аттестации

o **Основные:**

Оценка результатов труда сотрудника.

Определение соответствия их занимаемой должности.

Выявление недостатков в уровне подготовки.

Составление плана развития работника.

o **Дополнительные:**

Проверка совместимости с коллективом (умение работать в команде, лояльность организации, работодателю и руководству).

Проверка мотивации к труду, к работе в данной должности.

Определение перспектив развития карьеры работника.

o **Общие:**

Улучшение управления персоналом и повышение эффективности кадровой работы.

Повышение ответственности и исполнительской дисциплины.

o **Специфические:**

Определение круга работников и перечня должностей, подлежащих увольнению или сокращению.

Улучшение морального и психологического климата в организации.

Периодичность и сроки проведения аттестации

- Согласно Положению о порядке проведения аттестации руководящих, инженерно-технических работников и других специалистов предприятий и организаций промышленности, строительства, сельского хозяйства, транспорта и связи утв. постановлением Госкомтруда СССР и Госкомнауки и техники СССР от 05.10.1973 № 267/470 (последние изменения вносились в него в 1986 году, и на данный момент оно не отменено и не признано утратившим силу), аттестация проводится периодически, **1 раз в 3-5 лет.**

Информирование работников о проведении аттестации

В локальном акте – Положении – необходимо прописать следующую информацию о проведении аттестации:

- 0 Об обязательном доведении до работника не менее чем за 1 месяц до начала аттестации информации о сроках проведения аттестации, графика аттестации;
- 0 не менее чем за 1 неделю до аттестации – ознакомление работника с представленным на него отзывом (характеристикой);
- 0 с какими еще документами, фиксирующими прохождение аттестации, должен или может быть ознакомлен работник.

Работнику также должна быть предоставлена возможность ознакомиться с итоговыми документами по аттестации, вплоть до выдачи соответствующих копий.

Виды аттестации

- 0* очередная плановая: это аттестация, которая проводится в установленные сроки, считается очередной плановой аттестацией;
- 0* досрочная: аттестация, проводимая в межаттестационный период.

Причинами проведения досрочной аттестации могут быть

- 0 выдвижение кандидатуры на вышестоящую должность, если образовалась вакантная должность;
- 0 существенные упущения или просчеты в работе или же совершение дисциплинарного проступка, суть которого заключается в ненадлежащем, некачественном исполнении должностных обязанностей;
- 0 упущения в работе всего подразделения могут являться основанием для проведения аттестации всех работников подразделения:

Причинами проведения досрочной аттестации могут быть

- 0 просьба самого работника, если он желает получить вышестоящую должность или заявить о себе как о кандидатуре на выдвижение;
- 0 инициатива руководителя организации или иного руководящего лица о проверке соответствия принятого год назад работника, не прошедшего очередную аттестацию; в этом случае речь идет о работнике, который на момент проведения аттестации не имел необходимого аттестационного стажа и не подлежал аттестации, но необходимость в проверке соответствия его занимаемой должности осталась;
- 0 получение оценки при аттестации «условно аттестован».

Положение о расстановке персонала

- Под подбором и расстановкой кадров понимается рациональное распределение работников организации по структурным подразделениям, участкам, рабочим местам в соответствии с принятой в организации системой разделения и кооперации труда, с одной стороны, и способностями, психофизиологическими и деловыми качествами работников, отвечающими требованиям содержания выполняемой работы — с другой.

Подбор и расстановка кадров основывается на принципах соответствия, перспективности, сменяемости

- o* **Принцип соответствия** означает соответствие нравственных и деловых качеств претендентов требованиям замещаемых должностей.
- o* **Принцип перспективности** основывается на учете следующих условий:
 - установление возрастного ценза для различных категорий должностей;
 - определение продолжительности периода работы в одной должности, на одном и том же участке работы;
 - возможность изменения профессии или специальности, организация систематического повышения квалификации;
 - состояние здоровья.

o принцип сменяемости заключается в том, что лучшему использованию персонала должны способствовать внутриорганизационные трудовые перемещения, под которыми понимаются процессы изменения места работников в системе разделения труда, а также смены места приложения труда в рамках организации, так как застой (старение) кадров, связанный с длительным пребыванием в одной и той же должности, имеет негативные последствия для деятельности организации.

Исходными данными для отбора и расстановки кадров являются

- 0 модели служебной карьеры;
- 0 философия и кадровая политика организации;
- 0 Кодекс законов о труде;
- 0 материалы аттестационных комиссий;
- 0 контракт сотрудника;
- 0 штатное расписание;
- 0 должностные инструкции;
- 0 личные дела сотрудников;
- 0 Положение об оплате и стимулировании труда;
- 0 Положение о подборе и расстановке кадров.

Профильный метод подбора и расстановки персонала

- Для решения проблемы подбора и расстановки работников в организации можно рекомендовать **профильный метод**. Его основу составляет **каталог характеристик** — требований, предъявляемых к человеку в зависимости от выполняемой им работы, а также с учетом количественных характеристик рабочих мест. Характеристики (показатели) должны быть описаны и разделены на определенное количество категорий.

- Каждый уровень требований относится к какому-либо показателю и должен быть также охарактеризован. Каждому уровню требований соответствует определенный уровень качеств работника.
- Каталог характеристик предоставляет возможность учесть требования, обусловленные особенностями работы на конкретном рабочем месте, а также качества работников и изобразить их графически.
- Сравнение уровня требований, обусловленных конкретной работой, и уровня качеств работника, выполняющего эту работу, позволяет сделать вывод о пригодности того или иного человека к данной работе или о необходимости привести их в соответствие друг с другом.

Таблица 1. Каталог показателей, влияющих на подбор и расстановку кадров

№ п/ п	Наименование категорий показателей	Наименование (шифр) показателей	Оценка степени соответствия работника требованиям рабочего места	
			Показатели, по которым работник не соответствует занимаемой должности	Показатели, по которым работник соответствует занимаемой должности
1	Уровень квалификации	1.1., 1.2., 1.3.	1.1.	2.3., 1.3.
2	Деловые качества	2.1., 2.2., 2.3., 2.4.	2.1, 2.2.	2.3., 2.4.
3	Работоспособность	3.1., 3.2., 3.3., 3.4., 3.5.	3.1.	3.2., 3.3., 3.4., 3.5.
4	Качество выполняемой работы	4.1., 4.2., 4.3., 4.4.	4.1.	4.2., 4.3., 4.4.
5	Стиль и методы работы	5.1., 5.2, 5.3., 5.4., 5.5.	5.1.	5.2, 5.3., 5.4., 5.5.
6	Аналитические способности	6.1., 6.2., 6.3., 6.4.	6.1., 6.2.	6.3., 6.4.
7	Участие в инновационной деятельности	7.1., 7.2., 7.3, 7.4.	7.1.	7.2., 7.3, 7.4.
8	Дисциплинированность	8.1., 8.2., 8.3.	8.1.	8.2., 8.3.
9	Психологическая совместимость	9.1., 9.2., 9.3.	9.1.	9.2., 9.3.

0 1. Показатели уровня квалификации:

- 0 1.1. квалификация работника не соответствует требованиям должности, работник не выполняет должным образом своих должностных обязанностей;
- 1.2. квалификация работника не соответствует требованиям занимаемой должности, но работник имеет достаточный опыт работы и постоянно работает над повышением уровня знаний;
- 1.3. квалификация работника соответствует требованиям занимаемой должности.

0 2. Показатели деловых качеств:

- 0 2.1. работник не выполняет многие должностные обязанности;
- 2.2. работник не выполняет некоторые (отдельные) должностные обязанности;
- 2.3. работник полностью выполняет предусмотренные должностной инструкцией обязанности;
- 2.4. работник полностью выполняет предусмотренные должностной инструкцией обязанности и постоянно выполняет работы, входящие в круг должностных обязанностей других работников в период их временного отсутствия на работе (отпуск, болезнь, по вакантной должности).

0 3. Показатели работоспособности:

- 0 3.1. работник недостаточно трудолюбив;
- 3.2. работник трудолюбив, но работает безынициативно;
- 3.3. работник трудолюбив, но недостаточно инициативен;
- 3.4. работник достаточно трудолюбив и инициативен;
- 3.5. работник в труде проявляет самоотверженность, высокую инициативу.

0 4. Показатели качества выполняемой работы:

- 0 4.1.** исполняемые работником документы нуждаются в серьезной доработке старшего по должности, он систематически допускает дефекты и ошибки, которые ведут к срыву сроков выполнения работ, браку в работе;
- 4.2.** исполняемые работником документы можно принять за основу, но они еще нуждаются в доработке старшего по должности; допускает незначительные дефекты и ошибки, обычно не влекущие срыва сроков выполнения работ, брака в работе;
- 4.3.** исполняемые работником документы в основном соответствуют требованиям, в дополнительной доработке старшего по должности, как правило, не нуждаются, он хорошо выполняет предусмотренные должностной инструкцией обязанности;
- 4.4.** исполняемые работником документы соответствуют требованиям, в дополнительной доработке старшего по должности не нуждаются, он четко выполняет предусмотренные должностной инструкцией обязанности.

0 5. Показатели стиля и методов работы:

- 0 5.1.** сотрудник не работает над совершенствованием стиля и методов в работе, неправильно воспринимает критику в его адрес, не делает должных выводов из критических замечаний, не работает над устранением недостатков в работе или допускает зажим объективной критики;
- 5.2.** сотрудник недостаточно работает над совершенствованием стиля и методов в работе, иногда не делает должных выводов из критических замечаний в его адрес или не устраняет свои недостатки в работе;
- 5.3.** работник самокритичен, делает правильные выводы из критики и активно работает над устранением недостатков, удачно строит взаимоотношения в работе;
- 5.4.** работник самокритичен, делает правильно выводы из критики и активно работает над устранением недостатков в работе, правильно строит взаимоотношения в работе, непримирим к недостаткам, активно и принципиально выступает с их критикой, вносит конкретные предложения по их ликвидации;
- 5.5.** работник делает правильные выводы из критики и активно работает над устранением недостатков в работе, правильно строит взаимоотношения в работе, непримирим к недостаткам, активно и принципиально выступает с их критикой, вносит конкретные предложения по их ликвидации, с высокой ответственностью относится к порученной работе, систематически проявляет деловитость и желание выполнить работу наилучшим образом, умеет генерировать идеи и добиваться их претворения в жизнь, создает наиболее благоприятные условия для творческой и высокопроизводительной работы.

0 6. Показатели, характеризующие аналитические способности:

- 0 6.1.** работник не проявляет способности к анализу деятельности подразделения (организации);
- 6.2.** работник анализирует деятельность подразделения (организации) в пределах функций, определенных должностными обязанностями, но этот анализ не носит системного характера, не позволяет на его основе разрабатывать мероприятия по развитию производства и управления;
- 6.3.** работник анализирует деятельность подразделения (организации) в пределах функций, определенных должностными обязанностями, разрабатывает и вносит конкретные предложения по улучшению деятельности организации;
- 6.4.** работник анализирует деятельность подразделения (организации) не только в пределах функций структурного подразделения, но и организации в целом.

0 7. Показатели участия в инновационной деятельности:

- 0 7.1. работник не принимает участия в совершенствовании производства и управления подразделением (организации);
- 7.2. работник принимает участие в совершенствовании производства и управления, имеет творческий план и активно работает над ним, вносит рационализаторские предложения или представляет законченные разработкой творческие темы, актуальные для организации;
- 7.3. работник принимает участие в совершенствовании производства и управления, имеет творческий план и активно работает над ним, вносит рационализаторские предложения или представляет законченные разработкой творческие темы, актуальные для организации, принимает активное участие во внедрении в производство рационализаторских предложений или творческих разработок;
- 7.4. работник принимает участие в совершенствовании производства и управления, имеет творческий план и активно работает над ним, вносит рационализаторские предложения или представляет законченные разработкой творческие темы, актуальные для предприятия. Принимает активное участие во внедрении в производство внесенных рационализаторских предложений или творческих разработок, при этом внедрение рационализаторских предложений, творческих разработок или изобретений приносит прибыль организации.

0 8. Показатели дисциплинированности:

- 0 8.1. работник систематически допускает нарушение трудовой или технологической, или исполнительской дисциплины;
- 8.2. работник иногда допускает нарушение трудовой или технологической, или исполнительской дисциплины;
- 8.3. работник дисциплинирован.

0 9. Показатели психологической совместимости с коллективом:

0 9.1. работник психологически с коллективом несовместим, неправильно строит взаимоотношения с сотрудниками организации, в результате чего вносит нервозность в рабочие отношения, отвлекает свое и других работников рабочее время на решение вопросов, которые в нормальной деловой обстановке возникать не должны;

9.2. работник психологически с коллективом совместим, но допускает отдельные случаи неправильных взаимоотношений в работе, что обычно не ведет к отвлечению его и других работников рабочего времени для решения возникших в результате неправильных взаимоотношений вопросов;

9.3. психологически с коллективом совместим, правильно строит взаимоотношения в работе.

Договор о материальной ответственности

- 0 Практически у любого работодателя имеется хотя бы один работник, который согласно своим должностным обязанностям отвечает за сохранность доверенного непосредственно ему имущества работодателя.
- 0 Являясь лицом, в первую очередь заинтересованным в том, чтобы его имущество было цело, использовалось рационально и по назначению, работодатель инициирует оформление с таким работником (или работниками) соглашения (договора) о полной материальной ответственности (ст. 244 ТК РФ). Целью такого документа оказывается:
 - 0 Повышение степени ответственности работника за не принадлежащее ему имущество.
 - 0 Возможность получить от работника возмещение причиненного им ущерба в полной сумме.

Виды материальной ответственности (МО)

- Материальная ответственность перед работодателем существует для всех работников.
- **Ограниченная** (ст. 231, 238, 241 ТК РФ), при которой договор о материальной ответственности не заключают, у работодателя есть право самостоятельного взыскания с работника ущерба в ограниченном размере, а при превышении установленной законом суммы – только через обращение в суд (ст. 248 ТК РФ).
- **Полная индивидуальная** (ст. 242, 243 ТК РФ), возникающая, когда объем имущества, за которое отвечает работник, легко конкретизируется, работнику обеспечены условия контроля за ним и на работника возложена соответствующая ответственность.
- **Полная коллективная** (ст. 245 ТК РФ), отличающаяся от полной индивидуальной тем, что определенный объем имущества находится под контролем группы лиц, на которых одновременно и возлагается эта ответственность.

Обязательные пункты договора о МО

- О сторонах, его заключающих.
- Их обязанностях. В частности, работодатель должен создать условия для того, чтобы работник смог обеспечить сохранность имущества.
- Предмете ответственности работника.
- Дате заключения.

Типовые бланки соглашений для обоих видов полной материальной ответственности присутствуют в постановлении Минтруда РФ от 31.12.2002 N° 85 (приложения 2 и 4).