

ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ

# **СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

**Учебно-практическое пособие**

Под редакцией  
доктора экономических наук,  
профессора кафедры управления персоналом  
Государственного университета управления,  
заслуженного деятеля науки РФ  
**А. Я. Кибанова**



ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА

## СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

**Учебно-практическое пособие**

Под редакцией  
доктора экономических наук,  
профессора кафедры управления персоналом  
Государственного университета управления,  
заслуженного деятеля науки РФ  
**А. Я. Кибанова**

---

Рекомендовано Советом УМО по образованию  
в области менеджмента в качестве учебного пособия  
для студентов высших учебных заведений, обучающихся  
по специальностям «Управление персоналом»  
и «Менеджмент организации»

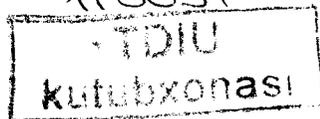
---



Электронные версии книг на сайте  
[www.prospekt.org](http://www.prospekt.org)



ПРОСПЕКТ  
Москва  
2021



ОНТУ

338.24(07)

338.24-052.2

УДК 005.95(075.8)

ББК 65.290.2я73

К38 1

*Авторы:*

**Кибанов А. Я.**

*Рецензенты:*

кафедра управления человеческими ресурсами РЭА им. Г. В. Плеханова, зав. кафедрой засл. деят. науки РФ, д-р экон. наук, проф. Ю. Г. Олегов;

Московская академия государственного и муниципального управления, проректор засл. экономист РФ, д-р экон. наук, проф. А. Ф. Зубкова.

*Под редакцией* д-ра экон. наук, проф. А. Я. Кибанова.

**Кибанов А. Я.**

**К38** Управление персоналом : теория и практика. Система управления персоналом : учебно-практическое пособие / под ред. А. Я. Кибанова. — Москва : РГ-Пресс, 2021. — 64 с.

ISBN 978-5-9988-1300-9

Рассматриваются теории управления о роли человека в организации: классические теории, теории человеческих отношений, теории человеческих ресурсов. Излагается и обосновывается современная концепция управления персоналом организаций. Приводятся сущность философии управления персоналом и ее особенности на примере организаций Японии, Великобритании, США, России. Подробно рассматриваются принципы и методы управления персоналом российских организаций, система целей организации и дерево целей системы управления ее персоналом. Показано формирование функциональных подсистем системы управления персоналом на базе дерева целей и формирование организационной структуры системы управления персоналом на основе функциональных подсистем. Приводятся важнейшие документы, регламентирующие деятельность службы управления персоналом и персонала организации.

УДК 005.95(075.8)

ББК 65.290.2я73

*Учебное издание*

**Кибанов Ардалион Яковлевич**

**УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ:**

**ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА.**

**СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

Учебно-практическое пособие

Подписано в печать 13.04.2021. Формат 60×90<sup>1/16</sup>.

Печать цифровая. Печ. л. 4,0. Тираж 500 (1-й завод 100) экз. Заказ № 1151

Отпечатано с предоставленных готовых файлов

в полиграфическом центре ФГУП Издательство «Известия»

127254, Москва, ул. Добролюбова, д. 6. Телефон: (495) 650-38-80. izv-udprf.ru

ISBN 978-5-9988-1300-9

© А. Я. Кибанов, 2011

## 1. КОНЦЕПЦИЯ И ФИЛОСОФИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

### 1.1. Теории управления — о роли человека в организации

Формирование науки управления персоналом началось вместе с формированием теории управления как науки, которое произошло более ста лет назад в самом начале периода промышленной революции. Тогда управление организацией и управление ее персоналом не различались. Кроме того, наиболее важные проблемы науки об управлении относились к управлению персоналом. Другими словами, *теория и практика управления персоналом являлись основой управления как науки*. В настоящее время научное направление «Управление персоналом» формируется на стыке теории и организации управления, психологии, социологии, конфликтологии, этики, экономики труда, трудового права, политики и ряда других наук.

В связи с тем что теории управления персоналом (человеческими ресурсами) развивались вместе с различными школами управления, последние наложили отпечаток на название первых. За более чем столетие роль человека в организации существенно изменялась, поэтому развивались, уточнялись и теории управления персоналом. В настоящее время различают три группы теорий: классические теории, теории человеческих отношений и теории человеческих ресурсов.

**Классические теории.** Большинству индивидов труд не приносит удовлетворения, это присущее им качество. То, что они делают, менее важно для них, нежели то, что они зарабатывают, делая это. Мало таких индивидов, которые хотят или могут делать работу, требующую творчества, самостоятельности, инициативы или самоконтроля.

Главной задачей руководителя является строгий контроль и наблюдение за подчиненными. Он должен разложить задачи на легкоусваиваемые, простые и повторяющиеся операции, разработать простые процедуры труда и проводить их в практику.

Индивиды могут выполнить работу при условии, если будет соответствующая заработная плата и если руководитель будет справедлив. Если задачи будут в достаточной мере упрощены и если индивиды будут строго контролироваться, то они смогут соблюсти фиксированные нормы производства.

**Теории человеческих отношений.** Индивиды стремятся быть полезными и значимыми, они испытывают желание быть интегрированными, признанными как индивиды. Эти потребности являются более важными, чем деньги, в побуждении и мотивированности к труду.

Главная задача руководителя — сделать так, чтобы каждый чувствовал себя полезным и нужным. Он должен информировать своих подчиненных о планах, а также учитывать их предложения по улучшению этих планов. Руководитель должен предоставлять своим подчиненным определенную самостоятельность и определенный личный самоконтроль над исполнением рутинных операций.

Факт обмена информацией с подчиненными и их участия в рутинных решениях позволяет руководителю удовлетворить основные потребности по взаимодействию индивидов и в чувстве их собственной значимости. Факт удовлетворения потребностей поднимает их дух и уменьшает чувство противодействия официальным властям, т. е. подчиненные охотнее общаются с руководством.

**Теории человеческих ресурсов.** Большинству индивидов труд приносит удовлетворение. Индивиды стремятся внести свой вклад в реализацию целей, понимаемых ими, в разработке которых они участвуют сами. Большинство индивидов способны к самостоятельности, творчеству, ответственности, а также к личному самоконтролю на более высоком месте по иерархии, чем то, которое они теперь занимают.

Главной задачей руководителя является лучшее использование человеческих ресурсов. Он должен создать такую обстановку, в которой каждый человек может максимально проявить свои способности, содействовать полному участию персонала в решении важных проблем, постоянно расширяя самостоятельность и самоконтроль у своих подчиненных.

Факт расширения самостоятельности и самоконтроля у подчиненных повлечет за собой прямое повышение эффективности производства. Вследствие этого полученное удовлетворение трудом может повыситься, поскольку подчиненные наиболее полно используют собственные ресурсы.

Видными представителями классических теорий являются Ф. Тейлор, А. Файоль, Г. Эмерсон, Л. Урвик, М. Вебер, Г. Форд, А. К. Гастев, П. М. Керженцев и др. К представителям теорий человеческих отношений относятся Э. Мэйо, К. Арджерис, Р. Ликарт, Р. Блейк и др. Авторами теорий человеческих ресурсов являются А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Мак-Грегор и др. Классические теории получили развитие в период с 1880 по 1930 г. Теории человеческих отношений стали применять с начала 1930-х годов. Теории человеческих ресурсов являются современными.

История развития управления персоналом начинается с 1900 г., когда, по мнению исследователей, появилась специализация в этой области человеческой деятельности. До того времени функции управления персоналом были прерогативой руководителя, который до 80% рабочего времени тратил на управление работниками.

Промышленная революция и развитие капитализма вытеснили мануфактуры и мастерские, на смену пришли фабрики с большим количеством работников, коллективным характером труда, его жесткой специализацией. Эти изменения сопровождалось повышением интенсивности и эксплуатации труда, отдалением простых работников от собственников и работодателей,

обострением социальных конфликтов на предприятиях и в обществе в целом. Для работы с кадрами и налаживания отношений между администрацией и персоналом требовались специальные служащие и даже специализированные подразделения.

На рубеже 1900-х годов часть функций управления персоналом стала передаваться в отдельные подразделения. 1912 г. считается приблизительной датой, когда впервые возник отдел кадров в современном понимании слова. В 1920-х годах подобные подразделения (отделы, департаменты) получили широкое распространение в США и странах Западной Европы.

Работники этой службы занимались отношениями между работодателями и наемными работниками, выясняли настроения рабочих, представляли их требования руководству, награждали рабочих за многолетний добросовестный труд и преданность организации, устраивали совместные праздники, ведали некоторыми жилищно-бытовыми вопросами работников, предотвращали создание профсоюзов или вели переговоры с ними, оформляли кадровую документацию.

В 1930-е годы работа отдела кадров была ориентирована на ведение переговоров о заключении трудовых договоров, общий контроль за деятельностью в области управления персоналом. В это десятилетие и в 1940-х годах принимались законы, корректирующие практику управления персоналом. Принятые в эти годы законодательные акты призывали предпринимателей заключать коллективные договоры, осуждали дискриминацию членов профсоюзов.

В 1950–1960-е годы большое внимание уделялось правовому обеспечению системы управления персоналом, что привело к необходимости разработки внутриорганизационных и регламентирующих документов. Претерпевает изменения система материального стимулирования. Наблюдается отход от жесткого нормирования труда и переход к исчислению размеров вознаграждения в зависимости от конечных результатов работы сотрудника и деятельности организации в целом. Работники предприятий допускаются к участию в прибылях. В этот период формируется теория человеческого капитала, что явилось отражением резкого возрастания роли персонала в современном производстве.

В 1970–2000-е годы кадровые службы наряду с оперативным начинают заниматься перспективным, долгосрочным планированием трудовых ресурсов, и их участие в формировании стратегического управления организации становится ключевым и необходимым. В этот период внедряются новые методы работы с людьми, обеспечивающие учет интересов предпринимателей и персонала. Инновационные подходы к управлению персоналом способствуют реализации творческого потенциала персонала.

В настоящее время службы управления персоналом организаций решают сложные и многообразные задачи и представляют собой порой довольно крупные подразделения, включающие 50 служащих и более. Они строят свою работу на основе стратегического планирования и мышления, расширения гарантий занятости трудовых ресурсов.

## 1.2. Философия управления персоналом

**Философия управления персоналом** — это философско-понятийное осмысление сущности управления персоналом, его возникновения, связи с другими науками и направлениями науки об управлении, уяснение лежащих в основе управления персоналом идей и целей.

Философия управления персоналом организации заключается в том, чтобы удовлетворить потребности организации в укомплектовании персоналом, а также в наиболее полном удовлетворении потребностей работников. Это и является задачей системы управления персоналом организации в философском смысле. Философия управления персоналом организации является неотъемлемой частью философии организации, ее основой.

**Философия организации** — это совокупность внутриорганизационных принципов, моральных и административных норм и правил взаимоотношений персонала, система ценностей и убеждений, воспринимаемая всем персоналом и подчиненная глобальной цели организации. Философия организации оформляется в отдельный нормативный документ на основе следующих документов: Конституции (Основного закона) РФ, Гражданского кодекса РФ, Трудового кодекса РФ, Декларации прав человека, коллективного договора, религиозных писаний (Библии, Корана и др.), устава, опыта лучших организаций, стратегии кадровой политики страны и организации. При разработке философии организации необходимо учитывать: национальный состав работников, тип производства, вид собственности, отрасль народного хозяйства, численность работающих в организации, уровень благосостояния работников, культурный уровень персонала, личные взгляды руководителя.

Состав разделов документа «Философия организации»: цель и задачи организации, декларация прав работника, требования к поведению сотрудников, деловые и нравственные качества, условия труда и рабочее место, оплата и оценка труда, социальные блага, социальные гарантии, увлечения (хобби).

Следует отметить, что философия управления персоналом, а значит, и организации в различных странах имеет большие отличия (табл. 1).

Таблица 1

### Характеристика японской, американской и российской философии управления персоналом организации

Критерии организации работы	Японская философия	Американская философия	Российская философия
Основа организации	Гармония	Эффективность	Смешанная
Отношение к работе	Главное — выполнение обязанностей	Главное — реализация заданий	Главное — реализация заданий
Конкуренция	Практически нет	Сильная	Практически нет
Гарантии для работника	Высокие (пожизненный наем)	Низкие	Низкие

Окончание табл. 1

Критерии организации работы	Японская философия	Американская философия	Российская философия
Принятие решений	Снизу вверх	Сверху вниз	Сверху вниз
Делегирование власти	В редких случаях	Распространено	Распространено
Отношения с подчиненными	Семейные	Формальные	Смешанные
Метод найма	После окончания учебы	По деловым качествам	Смешанный
Оплата труда	В зависимости от стажа	В зависимости от результатов	Смешанная

### 1.3. Концепция управления персоналом

**Концепция управления персоналом** — это система теоретико-методологических взглядов на понимание и определение сущности, содержания, целей, задач, критериев, принципов и методов управления персоналом, а также организационно-практических подходов к формированию механизма ее реализации в конкретных условиях функционирования организаций. Она включает разработку методологии управления персоналом, формирование системы управления персоналом и разработку технологии управления персоналом.

**Методология управления персоналом** предполагает рассмотрение сущности персонала организации как объекта управления, процесса формирования поведения индивидов, соответствующего целям и задачам организации, методов и принципов управления персоналом.

**Система управления персоналом** предполагает формирование целей, функций, организационной структуры управления персоналом, вертикальных и горизонтальных функциональных взаимосвязей руководителей и специалистов в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений.

**Технология управления персоналом** предполагает организацию найма, отбора, приема персонала, его деловую оценку, профориентацию и адаптацию, обучение, управление его деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением, мотивацию и организацию труда, управление конфликтами и стрессами, обеспечение социального развития организации, высвобождение персонала и др. Сюда же следует отнести вопросы взаимодействия руководителей организации с профсоюзами и службами занятости, управления безопасностью персонала.

Основу концепции управления персоналом организации в настоящее время составляют возрастающая роль личности работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией.

Укрупненно можно выделить три фактора, оказывающих воздействие на людей в организации:

1) **иерархическая структура организации**, где основное средство воздействия — это отношения власти — подчинения, давление на человека сверху с помощью принуждения, контроля над распределением материальных благ;

2) **культура**, т. е. вырабатываемые обществом, организацией, группой людей совместные ценности, социальные нормы, установки поведения, которые регламентируют действия личности, заставляют индивида вести себя так, а не иначе без видимого принуждения;

3) **рынок** — сеть равноправных отношений, основанных на купле-продаже продукции и услуг, отношениях собственности, равновесии интересов продавца и покупателя.

Эти факторы воздействия — понятия достаточно сложные и на практике редко реализуются в отдельности. Какому из них отдается приоритет, таков и облик экономической ситуации в организации.

При переходе к рынку происходит медленный отход от иерархического управления, жесткой системы административного воздействия, практически неограниченной исполнительной власти к рыночным отношениям, отношениям собственности, базирующимся на экономических методах. Поэтому необходима разработка принципиально новых подходов к приоритету ценностей. Главное внутри организации — работники, а за пределами — потребители продукции. Необходимо повернуть сознание работающего к потребителю, а не к начальнику, к прибыли, а не к расточительству, к инициатору, а не к бездумному исполнителю, перейти к социальным нормам, базирующимся на здоровом экономическом смысле, не забывая о нравственности. Иерархия отойдет на второй план, уступая место культуре и рынку.

Новые службы управления персоналом создаются, как правило, на базе традиционных служб: отдела кадров, отдела организации труда и заработной платы, отдела охраны труда и техники безопасности и др. Задачи новых служб заключаются в реализации кадровой политики и координации деятельности по управлению трудовыми ресурсами в организации.

Структура службы управления персоналом во многом определяется характером и размерами организаций, особенностями выпускаемой продукции и оказываемых услуг. В мелких и средних организациях многие функции по управлению персоналом выполняют преимущественно линейные руководители, а в крупных — формируются самостоятельные структурные подразделения.

В ряде организаций существуют системы управления персоналом, объединяющие под единым руководством заместителя директора по управлению персоналом все подразделения, имеющие отношение к работе с кадрами.

**Система управления персоналом организации** — это система, в которой реализуются функции управления персоналом. Она включает подсистему линейного руководства, а также ряд функциональных подсистем, специализирующихся на выполнении однородных функций.

**Подсистема линейного руководства** осуществляет управление организацией в целом, управление отдельными функциональными и производственными подразделениями. Функции этой подсистемы выполняют руководитель организации, его заместители, руководители функциональных и производственных подразделений, их заместители, мастера, бригадиры.

**Функциональные подсистемы** обеспечивают:

- планирование и маркетинг персонала;
- управление наймом и учет персонала;
- управление трудовыми отношениями;
- нормальные условия труда;
- управление развитием персонала;
- управление мотивацией и стимулированием труда персонала;
- управление социальным развитием;
- развитие оргструктуры управления;
- правовое обеспечение системы управления персоналом;
- информационное обеспечение системы управления персоналом.

## 2. ПРИНЦИПЫ И МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Управление персоналом организации опирается не только на законы и закономерности, изучаемые различными науками, связанными с управлением, но и на *закономерности*, присущие только этому процессу, такие как:

- соответствие системы управления персоналом целям, особенностям, состоянию и тенденциям развития производственной системы;
- системное формирование управления персоналом;
- оптимальное сочетание централизации и децентрализации управления персоналом;
- пропорциональное сочетание совокупности подсистем и элементов системы управления персоналом;
- пропорциональность производства и управления;
- необходимое разнообразие системы управления персоналом;
- изменение состава и содержания функций управления персоналом;
- минимизация числа ступеней управления персоналом;
- взаимодействие закономерностей управления персоналом.

Следует сказать, что еще не все закономерности управления персоналом глубоко изучены и открыты. Закономерности (как и законы) могут закончить свое действие в силу изменения условий производства и управления, а также в силу прекращения или начала действия законов развития экономики. По мере перехода к рынку такие изменения происходят особенно интенсивно.

**Принципы управления персоналом** — это правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты в процессе управления персоналом.

Таких принципов множество, но при всех условиях управление персоналом осуществляется на основе следующих традиционно утвердившихся в отечественных организациях принципов: научности, демократического централизма, плановости, первого лица, единства распорядительства; отбора, подбора и расстановки кадров; сочетания единоначалия и коллегиальности, централизации и децентрализации; линейного, функционального и целевого управления, контроля исполнения решений и др. Ряд американских и японских корпораций широко использует следующие принципы управления персоналом: пожизненный найм, контроль исполнения заданий, основанный на доверии; сочетание такого контроля с корпоративной культурой, принятие решений на основе консенсуса, т. е. обязательное одобрение принимаемых решений большинством работников.

**Методы управления персоналом — это способы воздействия на коллективы и отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе функционирования организации.** Наука и практика выработали три группы методов управления персоналом: административные, экономические и социально-психологические.

Административные методы базируются на власти, дисциплине и взысканиях и известны в истории как «методы кнута». Экономические методы основываются на правильном использовании экономических законов и по способам воздействия известны как «методы пряника». Социально-психологические методы исходят из мотивации и морального воздействия на людей и известны как «методы убеждения».

Административные методы ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга, стремление человека трудиться в определенной организации, культура трудовой деятельности. Эти методы отличает прямой характер воздействия: любой регламентирующий и административный акт подлежит обязательному исполнению. Для административных методов характерно их соответствие правовым нормам, действующим на определенном уровне управления, а также актам и распоряжениям вышестоящих органов управления. Экономические и социально-психологические методы носят косвенный характер управленческого воздействия.

#### **Административные методы управления:**

- установление госзаказов;
- формирование структуры органов управления;
- утверждение административных норм и нормативов;
- правовое регулирование;
- издание приказов, указаний и распоряжений;
- инструкторование;
- отбор, подбор и расстановка кадров;
- утверждение методик и рекомендаций;
- разработка положений, должностных инструкций, стандартов организации;
- разработка другой регламентирующей документации;
- установление административных санкций и поощрений.

Административные методы основываются на отношениях единоначалия, дисциплины и ответственности, осуществляются в форме организационного и распорядительного воздействия. *Организационное воздействие* направлено на организацию процесса производства и управления и включает организационное регламентирование, представленное положениями о структурных подразделениях, организационное нормирование в виде большого числа нормативов и организационно-методическое инструктирование, осуществляемое в форме различных инструкций и указаний.

*Распорядительное воздействие* выражается в форме приказа, распоряжения или указания, которые являются правовыми актами ненормативного характера. Они издаются в целях обеспечения соблюдения, исполнения и применения действующего законодательства и других нормативных актов, а также придания юридической силы управленческим решениям.

**Экономические методы управления:**

- 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.

Экономические методы — это элементы экономического механизма, с помощью которого обеспечивается прогрессивное развитие организации. Важнейшим экономическим методом управления персоналом является технико-экономическое планирование, которое объединяет и синтезирует в себе все экономические методы управления.

**Социально-психологические методы управления:**

- социально-психологический анализ;
- социально-психологическое планирование;
- создание творческой атмосферы;
- участие работников 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.

Социально-психологические методы основаны на использовании социального механизма управления (системе взаимоотношений в коллективе, социальных потребностях и т. п.) и закономерностей социологии и психологии. Объектом их воздействия являются группы людей и отдельные личности. По масштабу и способам воздействия эти методы можно разделить на две основные группы: социологические методы, которые направлены на группы людей и их взаимодействие в процессе трудовой деятельности; психологические методы, которые направлены воздействуют на конкретную личность.

Методы управления персоналом можно также классифицировать по признаку принадлежности к функциям управления (нормирования, организации, планирования, координации, регулирования, мотивации, стимулирования, контроля, анализа, учета). По этому признаку выделяются следующие методы: найма, отбора и приема персонала; деловой оценки персонала; социализации, профориентации и трудовой адаптации персонала; мотивации трудовой деятельности персонала; организации системы обучения персонала; управления конфликтами и стрессами, управления безопасностью персонала, организации труда персонала, управления деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала; высвобождения персонала.

### 3. ЦЕЛИ И ФУНКЦИИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

**Целью организации являются конкретные конечные состояния или искомые результаты, которых она хотела бы достигнуть.** Выработка цели организации — задача достаточно сложная и трудоемкая, предполагающая использование метода «дерева целей». Как правило, выделяются генеральная цель и цели более низкого уровня. Генеральная цель в зависимости от ситуации, сложившейся в экономике, на рынке и в самой организации, может меняться. В любом случае всю совокупность целей исходя из требований функционально-целевой модели системы управления организацией можно подразделить на следующие виды: научно-техническая, производственная, экономическая, коммерческая, социальная.

В конкретной ситуации развития экономики нашей страны — перехода на рыночные отношения — в качестве генеральной цели более правомерно рассматривать экономическую цель.

**Экономическая цель** — получение прибыли от реализации продукции или услуг заданного объема и требуемого уровня качества. **Научно-техническая цель** — обеспечение заданного научно-технического уровня продукции и услуг, а также научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок при постоянном повышении производительности труда на основе новых технологий. **Производственная цель** — обеспечение выпуска планового объема продукции и оказания услуг заданного уровня качества и ритмичности производства. **Коммерческая цель** — обеспечение реализации продукции и услуг, а также результатов научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок в заданные сроки. **Социальная цель** — обеспечение

организации кадрами, их эффективного использования, профессионального и социального развития.

Остановимся подробнее на характеристике социальной цели, для реализации которой и существует система управления персоналом.

Социальную цель принято рассматривать с двух сторон: 1) с позиции администрации организации, которая нанимает работника; 2) с позиции работника, поступающего в организацию.

В целях достижения генеральной цели администрация организации определяет цели I, II, III и т. д. уровней (рис. 1).

Цели работника, нанимающегося в организацию, подобны целям, приведенным на рис. 1, но формулировка их несколько иная. Так, если администрация организации ставит цели для того, чтобы создать нормальные условия для эффективного использования, профессионального и социального развития персонала, то работник выступает как потребитель этих условий.

На рис. 1 приводится пример декомпозиции отдельных целей.

Например, администрация ставит цель I уровня «Обеспечение развития персонала». Работник для себя эту цель формулирует следующим образом: «Реализация своего развития», а цели II уровня для него будут выглядеть следующим образом: «Получение своевременного обучения, переподготовки и повышения квалификации»; «Получение помощи для быстрой адаптации в новой должности»; «Получение объективной оценки своих способностей и деловых качеств»; «Получение возможности для служебно-профессионального роста» и т. п. Подобным образом формулируются и цели III уровня.

Подводя итог, следует сделать вывод, что эффективность управления персоналом, а значит, и эффективность деятельности организации в целом зависят от того, насколько цели администрации и работника совпадают. При несовпадении целей может быть достигнут компромисс путем уступок одной из сторон.

Дерево целей позволяет определить состав функций системы управления персоналом организации.

Проведенные научные исследования и практический опыт позволяют сгруппировать все функции управления персоналом в несколько подсистем (см. далее), состав и название которых соответствуют составу и названию целей I уровня. Такой подход дает возможность достигнуть реализации целей, так как носителями функций отдельных подсистем являются конкретные подразделения службы управления персоналом.

Опыт показывает, что в настоящее время в состав службы управления персоналом многих отечественных организаций входят следующие подразделения: отдел кадров, отдел обучения, отдел труда и заработной платы, отдел социального развития и другие отделы социальной инфраструктуры, отдел охраны труда и техники безопасности, лаборатория социологии, отдел охраны окружающей среды, юридический отдел, отдел организации труда, производства и управления, отдел научно-технической информации, патентно-лицензионный отдел, бюро рационализации и изобретательства.

Раскроем **цели и функции основных подразделений** службы управления персоналом.

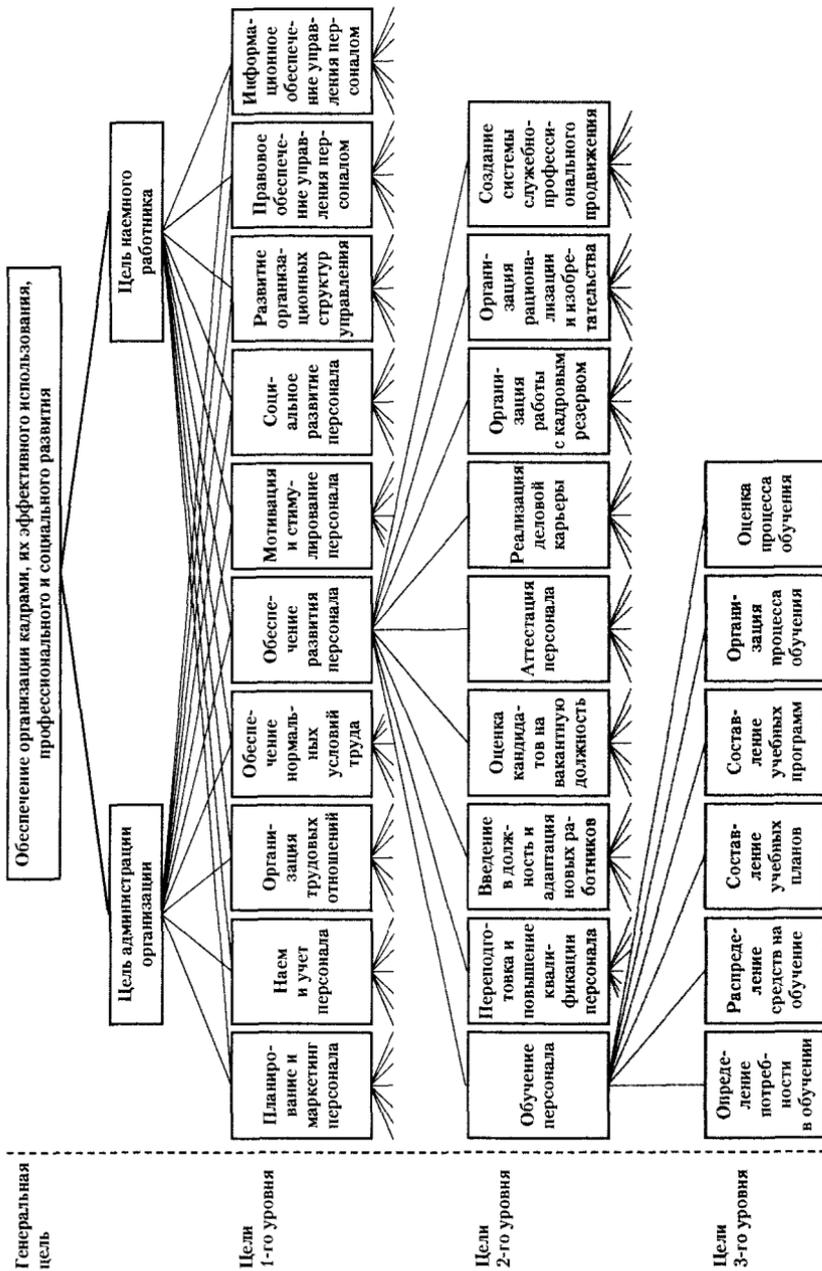


Рис. 1. Дерево целей системы управления персоналом организации

Цель **отдела кадров** — сохранение квалифицированных работников в условиях нестабильного производства и наем новых работников.

Функции отдела кадров: обеспечивать кадрами организацию (наем, расстановка, увольнение); вести кадровое делопроизводство; анализировать текущую ситуацию кадров и дисциплину труда; учитывать движение персонала; подготавливать кадровые приказы и др.

Цель **отдела обучения** — обучение руководителей, специалистов, рабочих.

Функции отдела обучения:

- организовывать обучение руководителей, специалистов, рабочих основам рыночной экономики по отдельным программам;
- организовывать проведение обучения и аттестации руководителей, специалистов, рабочих по правилам техники безопасности и охраны труда;
- организовывать повышение квалификации, переподготовку руководителей и специалистов через обучение в высших и средних учебных заведениях;
- организовывать подготовку преподавателей из числа руководителей и специалистов организации;
- осуществлять учебно-методическое руководство производственно-экономическим обучением рабочих через подготовку и переподготовку;
- изучать и обобщать опыт работы лучших работников;
- организовывать производственную практику студентов и учащихся.

Цель **отдела труда и заработной платы** — объективная оценка результатов деятельности каждого работника для поддержания эффективной мотивации его труда. Функции отдела труда и заработной платы:

- разрабатывать штатное расписание и изменения к нему на основе утвержденной организационной структуры, согласовывать штатные расписания структурных подразделений;
  - систематически отслеживать численность по структурным подразделениям;
  - внедрять современные системы оплаты труда, ориентированные на конечный результат; разрабатывать и совершенствовать системы оценки труда персонала; формировать и внедрять системы премирования;
  - внедрять контрактную форму найма персонала;
  - формировать коллективный договор и организовывать контроль за ходом его выполнения;
  - осуществлять контроль за соблюдением Трудового кодекса РФ в части нормирования и оплаты труда, правил внутреннего распорядка;
  - организовывать работу по аттестации рабочих мест;
  - разрабатывать графики работы организации (одно-, двух- и трехсменный режим) и согласовывать графики работы структурных подразделений;
  - анализировать технико-экономические показатели структурных подразделений по труду;
  - составлять статистическую отчетность по трудовым показателям.
- Цель **отдела социального развития** — осуществление прав и гарантий социальной защиты для каждого работника. Функции отдела социального развития:
- разрабатывать формы социальной защиты работающих;
  - планировать и использовать средства социального страхования;

- организовывать фонды материальной помощи;
- оформлять пенсионные дела и проводить работу с ветеранами труда, осуществлять медицинское и другие виды страхования работающих;
- организовывать выплаты ссуд, всех видов пособий и обеспечение санаторно-курортными путевками, социальную защиту молодежи, организовывать общественные мероприятия для работников и ветеранов организации.

**Цель отдела охраны труда и техники безопасности** — обеспечение безопасности и здоровых условий труда на каждом рабочем месте.

**Функции отдела охраны труда и техники безопасности:**

- организовывать и координировать работу по охране труда в организации;
- контролировать соблюдение законодательных и иных нормативных правовых актов по охране труда работников;
- совершенствовать работу по предупреждению производственного травматизма, профессиональных заболеваний и улучшению условий труда;
- консультировать работодателей и работников по вопросам охраны труда;
- проводить анализ производственного травматизма и профессиональных заболеваний;
- согласовывать разрабатываемую на предприятии проектную документацию в части соблюдения в ней требований по охране труда;
- анализировать и обобщать предложения по расходованию средств фонда охраны труда;
- составлять отчетность по охране труда.

**Цель социологической лаборатории** — формирование корпоративной культуры и здорового морально-психологического климата в каждом структурном подразделении.

**Функции социологической лаборатории:**

- изучать социологические и психологические проблемы организации труда, быта и отдыха работников, разрабатывать пути и методы их разрешения;
- повышать стабильность трудового коллектива, его активность и инициативность;
- повышать эффективность системы социального управления;
- пропагандировать социологические и психологические знания;
- разрабатывать системы комфортных взаимоотношений в организации, основы корпоративной культуры, мероприятия по повышению удовлетворенности трудом.

Безусловно, функциональная структура службы управления персоналом во многом определяется характером и размерами организации, особенностями выпускаемой продукции и оказываемых услуг.

В некоторых организациях формируются функциональные структуры управления персоналом, объединяющие под единым руководством заместителя директора по управлению персоналом все подразделения, имеющие отношение к работе с кадрами. Приведем функциональные подсистемы системы управления персоналом организации, объединяющие однородные функции, носителями которых являются различные подразделения по работе с кадрами (рис. 2).



Рис. 2. Состав подсистем системы управления персоналом и выполняемые ими функции (начало)

118634

TDIU  
kutubronasi

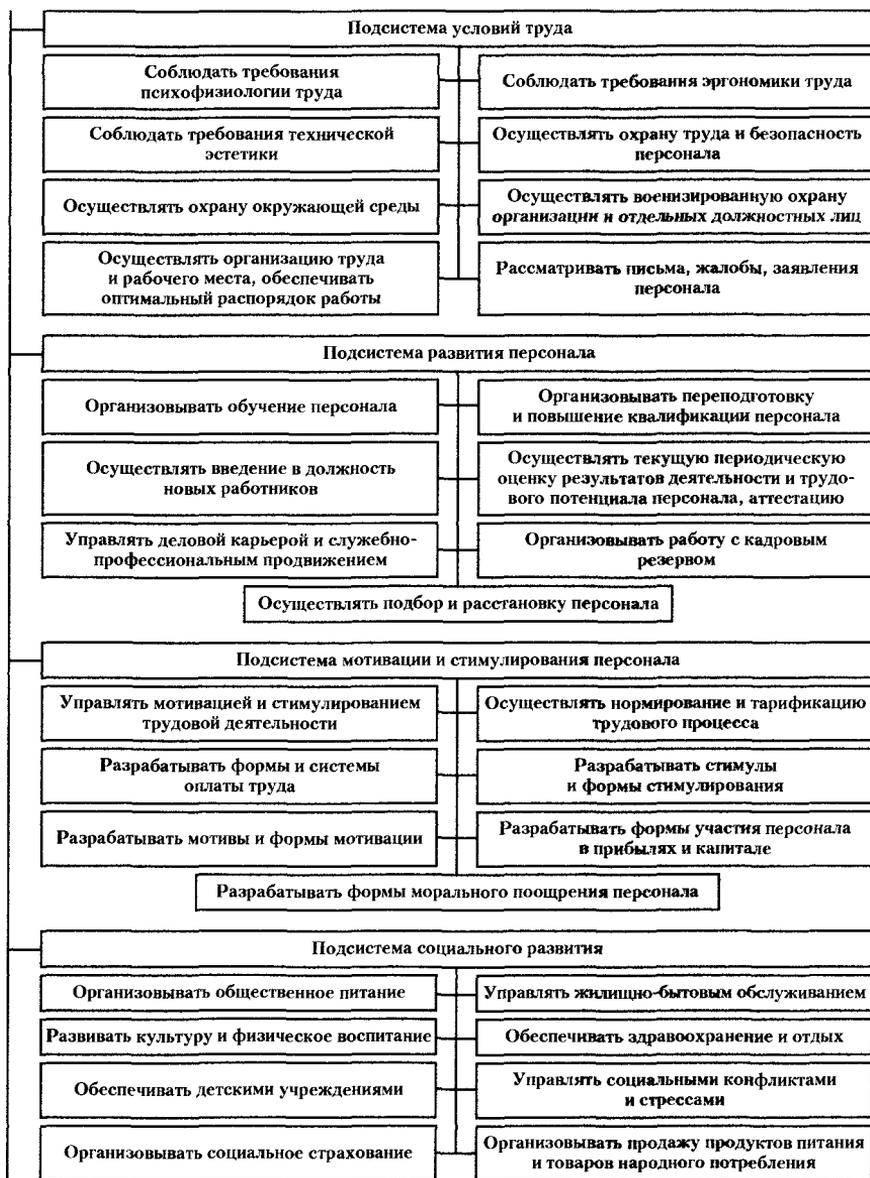


Рис. 2. Состав подсистем системы управления персоналом и выполняемые ими функции (продолжение)



Рис. 2. Состав подсистем системы управления персоналом и выполняемые ими функции (окончание)

**1. Функции подсистемы планирования и маркетинга персонала:** разрабатывать концепцию и стратегию управления персоналом; разрабатывать кадровую политику; анализировать кадровый потенциал, рынок труда; организовывать кадровое планирование, кадровый контроллинг; планировать и прогнозировать потребность в персонале; организовывать рекламу; поддерживать взаимосвязи с внешними источниками, обеспечивающими организацию кадрами; проводить аудит персонала; формировать благоприятный имидж организации.

**2. Функции подсистемы найма и учета персонала:** организовывать наем персонала; организовывать собеседование, оценку, отбор и прием персонала; осуществлять учет приема, перемещений и увольнений персонала; осуществлять социализацию, профессиональную ориентацию и трудовую адаптацию персонала; организовывать рациональное использование персонала; управлять занятостью пер-

сонала; осуществлять делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом; управлять высвобождением персонала; изучать причины текучести кадров.

**3. Функции подсистемы трудовых отношений:** анализировать и регулировать групповые и личностные взаимоотношения; анализировать и регулировать отношения руководства; управлять производственными конфликтами и стрессами; проводить социально-психологическую диагностику; соблюдать этические нормы взаимоотношений; управлять партнерским взаимодействием с профсоюзами; управлять культурой организации; обеспечивать дисциплину труда; контролировать правильное использование персонала.

**4. Функции подсистемы условий труда:** соблюдать требования психофизиологии труда; соблюдать требования эргономики труда; соблюдать требования технической эстетики; осуществлять охрану труда и безопасность персонала; осуществлять охрану окружающей среды; осуществлять военизированную охрану организации и отдельных должностных лиц; осуществлять организацию труда и рабочего места, обеспечивать оптимальный распорядок работы; рассматривать письма, жалобы, заявления персонала.

**5. Функции подсистемы развития персонала:** организовывать обучение персонала; организовывать переподготовку и повышение квалификации персонала; осуществлять введение в должность новых работников; осуществлять текущую периодическую оценку результатов деятельности и трудового потенциала персонала, аттестацию; управлять деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением; организовывать работу с кадровым резервом; осуществлять подбор и расстановку персонала.

**6. Функции подсистемы мотивации и стимулирования персонала:** управлять мотивацией и стимулированием трудовой деятельности; осуществлять нормирование и тарификацию трудового процесса; разрабатывать формы и системы оплаты труда; разрабатывать стимулы и формы стимулирования; разрабатывать мотивы и формы мотивации; разрабатывать формы участия персонала в прибылях и капитале; разрабатывать формы морального поощрения персонала.

**7. Функции подсистемы социального развития:** организовывать общественное питание; управлять жилищно-бытовым обслуживанием; развивать культуру и физическое воспитание; обеспечивать здравоохранение и отдых; обеспечивать детскими учреждениями; управлять социальными конфликтами и стрессами; организовывать социальное страхование; организовывать продажу продуктов питания и товаров народного потребления.

**8. Функции подсистемы развития оргструктур управления:** анализировать сложившуюся оргструктуру управления; проектировать новую оргструктуру управления; разрабатывать штатное расписание; формировать новую оргструктуру управления; разрабатывать и реализовывать рекомендации по развитию стиля и методов руководства; разрабатывать и реализовывать регламентирующую документацию; организовывать нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом.

**9. Функции подсистемы правового обеспечения управления персоналом:** решать правовые вопросы трудовых отношений на базе использования трудового законодательства; согласовывать распорядительные документы по управлению персоналом; решать правовые вопросы хозяйственной деятельности; проводить консультации по юридическим вопросам; контролировать соблюдение требований ТК РФ.

**10. Функции подсистемы информационного обеспечения управления персоналом:** вести учет статистики персонала; осуществлять информационное и техническое обеспечение системы управления персоналом; обеспечивать персонал научно-технической информацией; организовывать патентно-лицензионную деятельность; организовывать работу органов массовой информации организации; обеспечивать доступ персонала в Интернет по служебным вопросам.

В зависимости от размеров организации состав подразделений будет меняться: в крупных организациях функции каждой подсистемы обычно выполняет отдельное подразделение, а в небольших и средних организациях функции всех подсистем, как правило, сосредоточены в одном подразделении – отделе управления персоналом. В табл. 2 приведен фрагмент схемы функциональных взаимосвязей отдела управления персоналом с другими подразделениями организации.

Остановимся на характеристике содержания функций менеджера по персоналу кадровой службы организации.

Менеджер по персоналу должен обладать знаниями в области управления персоналом в организационном, управленческом, правовом, учетно-документационном, педагогическом, социально-бытовом, психологическом, социологическом аспектах, которые позволяют ему осуществлять весь цикл работ

Таблица 2

**Фрагмент схемы функциональных взаимосвязей отдела управления персоналом с другими подразделениями организации**

№ п/п	Наименование функций отдела управления персоналом	Юридический отдел	Отдел безопасности	Канцелярия	Финансово-экономический отдел	Отдел социально-бытового обслуживания	Отдел управления персоналом	Лаборатория социологических исследований	Бухгалтерия	Второй отдел	...	Начальник отдела управления персоналом	Руководитель организации
1	Подбор и расстановка кадров	У					О					С	Р
2	Составление плана потребности в персонале	П	П	П	П	П	О	П	П	П		Р	
3	Оформление приема, перевода, увольнения работников		С		С		О		С			С	Р
4	Изучение причин текучести кадров					П	О	П				Р	
	И т. д.												

Условные обозначения:

О – отвечает за выполнение данной функции, организует ее выполнение, подготавливает и оформляет необходимые документы;

П – представляет исходные данные, информацию, необходимые для выполнения данной функции;

У – участвует в выполнении данной функции;

С – согласовывает подготовленный документ по функции;

Р – принимает решение, утверждает, подписывает документ.

с персоналом — начиная с изучения рынка труда и найма на работу и заканчивая уходом на пенсию и увольнением. Он должен быть готов выполнять следующие функции:

- разрабатывать концепцию и стратегию управления персоналом;
- разрабатывать кадровую политику и планировать кадровую работу;
- анализировать кадровый потенциал, прогнозировать и определять потребности в рабочих кадрах и специалистах, проводить маркетинг персонала;
- поддерживать деловые связи со службами занятости и организациями по рекрутингу персонала;
- комплектовать руководящими, рабочими кадрами и специалистами организацию с учетом перспектив ее развития; планировать, организовывать и контролировать подготовку, переподготовку и повышение квалификации рабочих, специалистов и руководителей;
- оценивать профессиональные, деловые и личностные качества работников в целях рационального их использования;
- создавать условия для наиболее полного использования и планомерного роста работников, планировать карьеру и служебно-профессиональное продвижение персонала;
- участвовать в разработке организационной структуры, штатного расписания организации и предложений по подбору и расстановке специалистов;
- организовывать учет и движение персонала;
- изучать причины текучести персонала и разрабатывать меры по ее снижению;
- управлять занятостью персонала;
- оформлять прием, перевод и увольнение работников;
- заниматься мотивацией и стимулированием труда работников;
- участвовать в разработке и внедрении планов социального развития организации;
- работать по профориентации;
- формировать трудовой коллектив организации (групповые и межличностные взаимоотношения, морально-психологический климат, единство методов и умений в достижении конечной цели, личная и коллективная заинтересованность);
- организовывать трудовую адаптацию молодых специалистов с высшим и средним специальным образованием и новых работников, организовывать работу по их закреплению и использованию;
- оценивать работу персонала, формировать резерв, проводить аттестации;
- применять положения практической социологии при формировании и воспитании трудового коллектива, диагностировать социально-психологический климат;
- разрабатывать и применять современные методы управления персоналом;
- использовать новые информационные технологии управления персоналом;
- применять законы о труде, решать правовые вопросы в трудовых отношениях;

- управлять социальными и производственными конфликтами и стрессами;
- обеспечивать соблюдение требований психофизиологии, эргономики и эстетики труда, организационной культуры;
- обеспечивать безопасные условия труда, экономическую и информационную безопасность;
- проводить работу с увольняющимися работниками.

#### 4. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Организационная структура системы управления персоналом — это совокупность взаимосвязанных подразделений системы управления персоналом и должностных лиц. Она отражает сложившееся разделение прав, полномочий, ролей и видов деятельности персонала, объединение их в рамках подразделений различных уровней управления, интеграцию этих подразделений в единое целое.

Организационная структура системы управления персоналом является основой (костяком) оргструктуры управления организации. Это совокупность специализированных функциональных подразделений, взаимосвязанных в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений. В зависимости от вида, размеров и целей объекта управления и его внешней среды существуют различные типы организационных структур управления.

Организационные структуры системы управления персоналом по подобию оргструктур управления организацией также подразделяются на несколько типов, каждый из которых отражает подход, заложенный в построении оргструктуры управления организацией в целом. Чаще всего в практике встречаются элементарная, линейная, функциональная и матричная структуры.

**Элементарная организационная структура** управления персоналом отражает двухуровневое руководство, которое может существовать в небольших организациях или в различных отделениях и филиалах крупных организаций. При такой структуре управления персоналом выделяются верхний уровень (руководитель) и нижний уровень (исполнитель) (рис. 3).

Для элементарных организационных структур характерно то, что они позволяют работникам быстро принимать решения, оперативно реагировать на

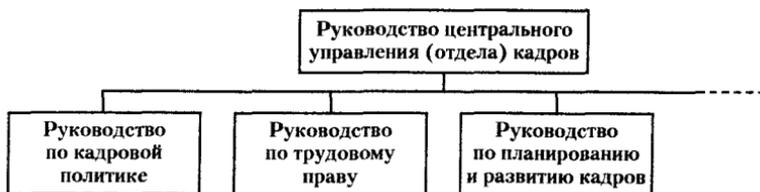


Рис. 3. Схема элементарной организационной структуры управления персоналом

изменения во внешней среде и обеспечивать неформальный подход к мотивированию и контролю за деятельностью персонала. Это, несомненно, дает организации определенные преимущества. В то же время элементарные оргструктуры открывают простор для волонтаризма руководителя и сосредотачивают его внимание на текущих делах, не давая возможности заниматься решением стратегических вопросов.

**Линейная организационная структура** управления персоналом предполагает относительную автономность в работе и в целом характеризуется простотой однородностью связей (только вертикальные связи), возможностью самоуправления. Поэтому она широко используется при организации работ в нижних производственных звеньях, семейном или мелком предпринимательстве (рис. 4).

Такой подход к группированию работников применяется в случае, когда выполняемые функции однотипны, а кадры не дифференцируются по специальностям. В средних и больших организациях линейное деление, как правило, дает эффект на нижних уровнях иерархии (в группах, бригадах, звеньях). Как только работы начинают специализироваться, возникает необходимость перехода к другим типам организационных структур.



Рис. 4. Схема линейной организационной структуры управления персоналом

Функциональная организационная структура формируется там, где появляются функциональное разделение труда и функциональная специализация. Это наиболее часто встречающийся тип организационной структуры. Как только отдельные функции (например, планирование поступления специалистов, оплата труда и тарифная политика, социальное развитие) получают организационное закрепление, в организации сразу складывается организационная структура управления персоналом, увязывающая эти подразделения в единое целое и устанавливающая связи подчинения (рис. 5).

**Функциональные организационные структуры** управления персоналом позволяют высшему руководству сосредоточиться на стратегических вопросах, создают благоприятные условия для достижения высокой эффективности за счет специализации. К их недостаткам относится то, что они способствуют возникновению своеобразных организационных перегородок между сгруппированными работами, а также развитию преимущественно верти-



Рис. 5. Схема функциональной организационной структуры управления персоналом

кальных связей, которые требуют создания дополнительных координирующих органов.

Переход от традиционных структур управления к структурам нового типа во многих компаниях за рубежом потребовал перестроить системы управления трудом всех категорий работников. Базовым структурным элементом такой системы становится не отдельная функция или вид деятельности, а многофункциональная команда или группа сотрудников, которая должна отвечать за удовлетворение всего набора запросов потребителей и требований рынка (рис. 6).

**Матричная организационная структура** управления персоналом создает условия для того, чтобы работники чувствовали большее удовлетворение от работы. Однако использование групп как элемента матричного построения организации кроме позитивных сторон имеет и недостатки. Группы чаще всего не являются устойчивыми образованиями, а их интенсивное использование практически лишает членов группы постоянного рабочего места. Кроме того, в таких группах кадровикам и менеджерам трудно заниматься развитием персонала, а частая смена руководителей и специалистов приводит к потере контроля.

Выбор той или иной организационной структуры управления персоналом зависит от целого ряда факторов. Наиболее существенные по значимости среди них: размер и степень разнообразия деятельности; организационно-правовая форма организации; технология; отношение к организации со стороны руководителей и сотрудников; динамизм внутренней среды; стратегия управления персоналом.

Организационная структура управления персоналом должна соответствовать **размеру организации** и не быть более сложной, чем производственная система. Обычно влияние размера организации на структуру управления

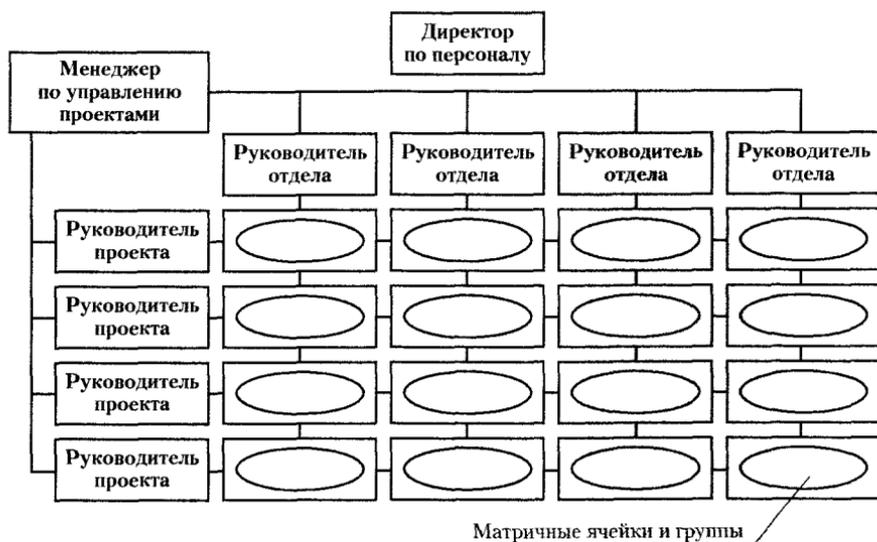


Рис. 6. Схема матричной организационной структуры управления персоналом

персоналом проявляется в виде увеличения числа уровней иерархии управления кадрами. Так, если организация маленькая и руководитель может в одиночку управлять деятельностью персонала, то применяется элементарная организационная структура.

Если же число сотрудников увеличивается до такого размера, что руководителю трудно справляться в одиночку или возникают отдельные специализированные виды деятельности, то появляется промежуточный уровень в управлении персоналом и применяется линейная или функциональная структура. Дальнейший рост организации может привести к возникновению новых уровней в иерархии управления, вследствие чего структура управления персоналом также будет усложняться. Точно такие же изменения вызывает и **организационно-правовая форма** организации: чем она сложнее, тем больше уровней и подразделений имеет организационная структура управления персоналом.

Число структурных единиц и их взаимное расположение в иерархии управления также зависят от того, какая **техника и технология** используются в организации. Нет сомнения, что организационная структура управления персоналом должна быть построена таким образом, чтобы успешно проводить технико-технологическое и соответствующее кадровое обновление.

Структура управления персоналом в значительной мере зависит от **отношения к ней менеджеров** (какой тип структуры они предпочитают и насколько они готовы идти на введение нетрадиционных форм управления людьми). Высококвалифицированные работники, а также работники, труд которых имеет творческую направленность, предпочитают оргструктуры, да-

ющие им больше свободы и самостоятельности. Работники же, выполняющие рутинные операции, более ориентированы на простые и традиционные организационные структуры управления.

**Динамизм внутренней среды** организации также является весомым фактором, определяющим организационную структуру управления персоналом. Так, если внутренняя среда стабильна и в ней наблюдаются незначительные изменения, то могут применяться организационные структуры, обладающие малой гибкостью и требующие больших усилий для их изменения. Если же внутренняя среда динамична, то организационная структура управления персоналом должна обладать гибкостью и способностью быстро реагировать на эти изменения. В частности, она должна предполагать высокий уровень децентрализации и наличие больших прав у руководителей структурных подразделений в принятии управленческих решений.

**Стратегия управления персоналом** также оказывает заметное влияние на выбор организационной структуры. Однако совсем необязательно менять структуру каждый раз, когда организация переходит к реализации новой стратегии по отношению к управлению персоналом. Необходимо установить, насколько существующая структура управления соответствует новой стратегии, а уже потом, если это необходимо, провести соответствующие изменения.

Таким образом, в зависимости от того, как спроектирована структура управления персоналом, как распределяются цели и функции между подразделениями и отдельными работниками, а также насколько обоснованно практикуется делегирование полномочий, у персонала складывается представление о степени доверия и демократизма в управлении организацией.

Качество функционирования системы управления персоналом зависит не только от профессиональной подготовки ее работников, но и от нагрузки, приходящейся на одного специалиста, т. е. от интенсивности его труда. Согласно рекомендациям специалистов эта нагрузка должна составлять не более 100–120 чел. на одного работника кадровой службы. Наиболее близки к такой нагрузке кадровые службы крупных промышленных и торговых организаций.

В США один специалист по управлению персоналом приходится на 115, в Японии — на 38 работников компании.

Каждое из подразделений системы управления персоналом организации имеет свою организационную структуру.

Например, организационная структура отдела организации труда и заработной платы может включать шесть подразделений (бюро):

- 1) заработной платы и материального стимулирования;
- 2) планирования показателей производительности труда и трудоемкости производственных программ;
- 3) анализа и контроля трудовых показателей;
- 4) нормирования;
- 5) совершенствования организации труда;
- 6) организационных структур и штатных расписаний.

В состав каждого бюро входят соответствующие группы.

## 5. ПОЛОЖЕНИЕ О ПЕРСОНАЛЕ ОРГАНИЗАЦИИ

### 1. Общие положения

1.1. Настоящее Положение разработано в соответствии с Уставом организации.

1.2. Положение определяет порядок формирования персонала организации, правила оформления трудовых отношений, основные права и обязанности персонала и руководства организации, регулирует условия организации труда, режима рабочего времени, порядок применения мер дисциплинарного воздействия (взысканий и поощрений), принципы взаимодействия и взаимоотношения персонала и руководства организации.

1.3. В настоящем Положении под персоналом понимается совокупность лиц, связанных с непосредственным функционированием организации и состоящих с ней в трудовых отношениях, на основании трудовых договоров и работающих в ней на постоянной основе.

1.4. Лица, выполняющие работы (оказывающие услуги) для организации на основе гражданско-правовых договоров, не подпадающих под понятие трудового договора, в состав персонала не входят.

1.5. Все работники из числа персонала занимают закрепленные за ними рабочие места в структурных подразделениях и получают за свою работу денежное вознаграждение в виде должностного оклада согласно штатному расписанию и заключенному трудовому договору.

1.6. В организации устанавливаются следующие категории работников в соответствии с трудовым законодательством:

- руководитель организации и его заместители;
- руководители структурных подразделений;
- специалисты;
- технические исполнители;
- рабочие.

1.7. Специалисты, технические исполнители и рабочие именуются в дальнейшем «работники», руководитель организации, его заместители и руководители структурных подразделений — «руководство организации».

1.8. Необходимый перечень должностей и профессий работников организации устанавливается штатным расписанием в соответствии с профилем и потребностью организации в кадрах.

1.9. Обязанности работника и квалификационные требования, предъявляемые к нему, определяются должностной инструкцией, производственной (по профессии) инструкцией или трудовым договором.

1.10. Структура организации и штатное расписание утверждаются руководителем организации.

1.11. Регулирование трудовых отношений, не определенных настоящим Положением, осуществляется в соответствии с трудовым законодательством Российской Федерации.

## 2. Основные принципы взаимоотношений персонала и организации

2.1. Принципами организации труда в организации являются:

- принцип законности;
- принцип обязательности для всех работников решений руководства организации в пределах его компетенции;
- принцип добровольности принятия на себя обязательств, предусмотренных настоящим Положением;
- принцип реальности принимаемых обязательств;
- принцип подконтрольности и подотчетности деятельности работников и руководства, их ответственности за неисполнение либо ненадлежащее исполнение своих обязанностей и принятых на себя обязательств в соответствии с настоящим Положением;
- принцип равного доступа к занятию вакантных должностей и рабочих мест в соответствии со способностями и профессиональной подготовкой каждого;
- принцип справедливого вознаграждения по трудовому вкладу;
- принцип производственной демократии и социального партнерства;
- принцип обеспечения прав на охрану труда и социальную защищенность работников организации;
- принцип стабильности трудовых отношений;
- принцип перспективности кадров;
- принцип заслуг.

2.2. Труд работников организации регулируется Трудовым кодексом РФ, Уставом организации, а также локальными нормативными актами.

2.3. Руководство организации и персонал в качестве принципов своих взаимоотношений исходят:

2.3.1. Из готовности персонала:

- понимать стоящие перед организацией задачи как стратегического так и текущего характера;
- чувствовать свою принадлежность к делам организации;
- связывать личные интересы с интересами организации;
- полностью разделять и поддерживать выдвигаемые организацией ценности и корпоративные интересы;
- чувствовать свою ответственность за экономические результаты деятельности организации, разделять ее успехи и неудачи;
- способствовать развитию организации, росту ее деловой репутации.

2.3.2. Из готовности руководства организации:

- заботиться о росте материального благополучия своего персонала;
- вводить дополнительные по сравнению с законодательством социальные гарантии для персонала;
- обеспечивать права персонала на справедливые условия труда, в том числе на условия труда, отвечающие требованиям безопасности и гигиены, права на отдых, включая ограничение рабочего времени, предоставление ежедневного отдыха, выходных и нерабочих праздничных дней, оплачиваемого ежегодного отпуска;

- постоянно внедрять программы развития персонала и повышения его профессионализма;
- проявлять разумную заботу о семьях персонала;
- воздерживаться от принятия неблагоприятных для персонала мер и решений, осуществление которых зависит от встречного исполнения персоналом принципов, указанных в п. 2.3.1 настоящего Положения;
- готовности открыто обсуждать с персоналом планы развития компании;
- принимать и рассматривать любые конструктивные предложения, которые могут улучшить организацию труда в компании;
- своевременно разрешать все трудовые споры, возникающие в организации.

### 3. Порядок оформления и прекращения трудовых отношений

3.1. Прием персонала на работу осуществляется путем заключения трудового договора между работником и организацией и оформляется приказом руководителя организации.

3.2. Трудовые договоры с персоналом заключаются на неопределенный срок. С отдельными категориями работников могут заключаться срочные трудовые договоры.

3.3. Трудовой договор заключается в письменной форме с указанием должности (профессии), места работы, оклада (размера оплаты труда), даты возникновения трудовых отношений и иных существенных условий, предусмотренных ст. 57 Трудового кодекса РФ.

3.4. Для приема на работу поступающий представляет:

- паспорт или иной документ, удостоверяющий личность;
- трудовую книжку;
- страховое свидетельство государственного пенсионного страхования;
- документы воинского учета (для военнообязанных и лиц, подлежащих призыву на военную службу);
- документ об образовании, о квалификации или наличии специальных знаний;
- иные необходимые документы, истребование которых допускается трудовым законодательством.

Прием на работу без указанных документов не производится.

3.5. В целях более полной оценки профессиональных и деловых качеств работника, принимаемого на работу, последнему может быть предложено представить характеристику с предыдущего места работы, резюме (о выполняемой ранее работе, об умении пользоваться оргтехникой, работать на компьютере и т. д.), заполнить анкету, пройти собеседование, тестирование. Предоставление указанных документов и участие в мероприятиях является добровольным.

3.6. Для поступающего на работу может быть установлен испытательный срок продолжительностью от 1 до 3 месяцев. Результаты испытания оформляются специальными документами, с которыми каждый работник имеет возможность ознакомиться.

3.7. Прием на работу оформляется приказом, который объявляется работнику под расписку.

3.8. Перед заключением трудового договора работник:

3.8.1. Обязан:

- честно сообщить руководству организации об обстоятельствах, которые предполагают создание для него особых условий труда при найме или в будущем;
- ознакомиться с настоящим Положением и его приложениями под расписку;

- под руководством своего будущего непосредственного руководителя или специалиста кадровой службы ознакомиться с условиями работы, положением о структурном подразделении, должностной инструкцией и иными документами, определяющими его обязанности и права;

- сообщить руководству организации о принятии или непринятии вышеизложенных условий;

- подписать «Положение о коммерческой тайне» (которое приобретает силу для него только после вступления трудового договора в силу).

3.8.2. Имеет право:

- задавать руководству организации любые интересующие его вопросы, связанные с деятельностью организации, предполагаемыми должностными обязанностями, пр.;

- изложить руководству организации собственные замечания и предложения по организации труда в организации.

3.9. Персоналу запрещается:

- требовать от руководства организации создания для себя особых условий труда по сравнению с прочим персоналом, если только таковые не предусмотрены в силу закона или «Положением об особых условиях труда», являющимся Приложением к настоящему Положению;

- сообщать недостоверные сведения о себе (в противном случае организация оставляет за собой право расторгнуть трудовой договор с соблюдением процедур, установленных Трудовым кодексом РФ).

3.10. Перед вступлением в должность (исполнением работ по профессии) работник должен пройти инструктаж по технике безопасности, производственной санитарии, пожарной безопасности, правилам охраны труда, а также изучить принципы работы с клиентами и контрагентами организации.

3.11. В случае необходимости, по решению руководителя структурного подразделения, принятый работник должен пройти краткий курс обучения. Условия обучения и подготовки работника согласовываются перед заключением трудового договора.

3.12. При высвобождении вследствие сокращения штата или численности работнику может быть предоставлена другая работа при наличии вакантных должностей (рабочих мест), предложено пройти переподготовку либо трудовой договор с ним расторгается с соблюдением всех процедур, установленных Трудовым кодексом РФ.

3.13. Прекращение трудового договора может иметь место только по основаниям и в порядке, предусмотренным Трудовым кодексом РФ, федеральными

ми законами или условиями трудового договора. Работник имеет право расторгнуть трудовой договор, предупредив об этом руководство организации за две недели. Если работник решил расторгнуть трудовой договор в связи с тем, что в течение испытательного срока он установил, что предложенная ему работа не является для него подходящей, руководство организации должно быть предупреждено об этом за три дня до истечения испытательного срока.

По истечении определенного срока работник вправе прекратить работу, а руководство организации обязано выдать ему трудовую книжку, копии запрашиваемых документов и произвести с ним расчет.

По договоренности между работником и руководством организации трудовой договор может быть расторгнут в срок, о котором просит работник.

3.14. Прекращение трудового договора оформляется приказом руководства организации. Записи о причинах увольнения в трудовую книжку должны производиться в точном соответствии с формулировкой действующего законодательства и со ссылкой на соответствующую статью, пункт закона. Днем увольнения считается последний день работы.

3.15. Взаимоотношения руководства организации с уволенными работниками строятся на принципах, изложенных в «Положении о взаимоотношениях компании с бывшими работниками», являющемся неотъемлемым приложением к настоящему Положению.

3.16. Руководство организации исходит из разумного отношения уволенных работников к имиджу и деловой репутации организации и надеется, что бывшие работники не будут без веских причин критиковать методы работы организации, а также иным образом выражать свое негативное отношение, которое может причинить вред организации.

## 4. Права и обязанности персонала

### 4.1. Персонал имеет право на:

- обеспечение условий работы, соответствующее государственным стандартам организации и безопасности труда;
- своевременную и в полном объеме выплату заработной платы в соответствии со своей квалификацией, сложностью труда, количеством и качеством выполненной работы;
- отдых, обеспечиваемый установлением нормальной продолжительности рабочего времени, сокращенного рабочего времени для отдельных категорий работников, предоставлением еженедельных выходных дней, нерабочих праздничных дней, оплачиваемых ежегодных отпусков;
- полную достоверную информацию об условиях труда и о требованиях охраны труда на рабочем месте;
- профессиональную подготовку, переподготовку и повышение своей квалификации;
- участие в управлении организацией;
- защиту своих трудовых прав, свобод и законных интересов всеми не запрещенными законом способами;

- разрешение индивидуальных и коллективных трудовых споров;
  - возмещение вреда, причиненного в связи с исполнением трудовых обязанностей, и компенсацию морального вреда в порядке, установленном трудовым и гражданским законодательством;
  - обязательное социальное страхование в случаях, предусмотренных федеральными законами;
  - иные действия и блага, предусмотренные трудовым законодательством.
- 4.2. Персонал обязан:
- осуществлять свою трудовую деятельность в соответствии с трудовым договором;
  - добросовестно и творчески подходить к исполнению своих обязанностей;
  - выполнять установленные нормы труда;
  - исполнять приказы, распоряжения и поручения вышестоящего руководства;
  - соблюдать установленный в организации внутренний трудовой распорядок, производственную и трудовую дисциплину;
  - обеспечивать высокую культуру своей производственной деятельности;
  - постоянно поддерживать и повышать уровень своей квалификации, необходимый для исполнения трудовых обязанностей;
  - не разглашать коммерческую и иную информацию, носящую конфиденциальный характер и ставшую известной в процессе выполнения его трудовых функций;
  - соблюдать требования по охране труда, технике безопасности, правила и нормы пожарной безопасности и производственной санитарии;
  - бережно относиться к имуществу организации и других работников;
  - незамедлительно сообщить работодателю либо непосредственному руководителю о возникновении ситуации, представляющей угрозу жизни и здоровью людей, сохранности имущества организации.
- 4.3. Персонал добровольно принимает на себя обязательства:
- полностью разделять и поддерживать провозглашаемые организацией корпоративные интересы и ценности;
  - строить взаимоотношения с коллегами по работе на деловой и доброжелательной основе, оказывая им при необходимости поддержку и помощь;
  - не совершать действий, влекущих за собой причинение ущерба организации и приводящих к подрыву деловой репутации организации;
  - соблюдать установленный порядок хранения документов и материальных ценностей;
  - эффективно использовать применяемые в работе технические средства и оборудование, экономно и рационально расходовать материалы и энергию, другие материальные ресурсы;
  - незамедлительно сообщать руководству организации о любой угрозе причинения вреда имуществу и деловой репутации организации, о признаках вмешательства в дела организации конкурентов, о любых попытках как среди персонала организации, так и третьих лиц дестабилизировать работу в организации;

- соблюдать нормы и правила, указанные в «Кодексе деловой этики», являющемся приложением к настоящему Положению;

- соблюдать требования «Правил личной гигиены (внешний вид, форма, обувь, прическа)» и «Положения о поведении персонала», являющихся приложениями к настоящему Положению.

4.4. Персонал исполняет свои обязанности, а также принятые на себя добровольные обязательства, рассчитывая на то, что всегда может:

- обратиться за помощью и поддержкой к руководству организации;
- вносить конструктивные предложения и замечания по стилю управления организацией, по организации труда в организации;

- рассчитывать на предварительное уведомление о предполагаемых изменениях «Положения об оплате труда», «Положения о материальном и моральном поощрении», «Положения о социальных гарантиях» и иных документов, являющихся приложениями к настоящему Положению;

- знакомиться со всеми материалами личного дела, результатами аттестации, отзывами и другими материалами о своей деятельности.

4.5. За полученные от руководства организации материальные и технические средства, необходимые для выполнения трудовых функций и обязанностей, персонал несет материальную ответственность в соответствии с действующим законодательством и принимает все необходимые меры по их сохранности и бережному обращению с ними.

## **5. Права и обязанности руководства организации**

5.1. Руководство организации имеет право:

- заключать, изменять и расторгать трудовые договоры с персоналом в порядке и на условиях, которые установлены Трудовым кодексом РФ, иными федеральными законами, настоящим Положением;

- поощрять персонал за добросовестный эффективный труд;

- требовать от персонала надлежащего исполнения трудовых обязанностей и бережного отношения к имуществу организации и работников;

- требовать от персонала соблюдения обязательных пунктов настоящего Положения и требований «Положения о коммерческой тайне»;

- привлекать персонал к дисциплинарной и материальной ответственности в порядке, установленном Трудовым кодексом РФ;

- принимать локальные нормативные акты.

5.2. Руководство организации обязано:

- соблюдать федеральные законы и иные нормативные правовые акты, локальные нормативные акты, условия трудовых договоров;

- предоставить персоналу работу, обусловленную трудовым договором;

- обеспечивать безопасность труда и условия, отвечающие требованиям охраны и гигиены труда;

- обеспечивать персонал оборудованием, инструментами, технической документацией и иными средствами, необходимыми для исполнения трудовых обязанностей;

- обеспечивать персоналу равную оплату за труд равной ценности;
- выплачивать в полном размере причитающуюся персоналу заработную плату в сроки, установленные Трудовым кодексом РФ, «Положением об оплате труда», являющимся неотъемлемой частью настоящего Положения, трудовыми договорами;
- предоставлять персоналу полную и достоверную информацию по условиям труда в организации;
- создавать условия, обеспечивающие участие персонала в управлении организацией;
- обеспечивать бытовые нужды персонала, связанные с исполнением трудовых обязанностей;
- осуществлять обязательное социальное страхование персонала в порядке, установленном законодательством Российской Федерации;
- возмещать вред, причиненный персоналу в связи с исполнением трудовых обязанностей, а также компенсировать моральный вред в порядке и на условиях, которые установлены Трудовым кодексом РФ, федеральными законами и иными нормативными правовыми актами.

5.3. Руководство организации добровольно принимает на себя обязательства:

- обеспечивать дополнительное социальное страхование всех работников и выплату социальных льгот в порядке и на условиях, определенных «Положением о социальных гарантиях», являющемся приложением к настоящему Положению;
- справедливо применять меры воздействия к отличившимся работникам и к работникам, нарушающим производственную и трудовую дисциплину;
- способствовать работникам в повышении ими своей квалификации, совершенствовании профессиональных навыков;
- строить взаимоотношения с персоналом на основе уважение к правам, индивидуальности и ценности каждого работника путем его поощрения;
- способствовать созданию здоровой творческой и морально-психологической обстановки, заинтересованности всего персонала в успехе работы организации в целом;
- внимательно относиться к нуждам и просьбам персонала;
- проводить мероприятия, направленные на повышение работоспособности персонала, его заинтересованности в развитии деятельности организации, укреплении стабильного положения и устойчивых финансовых показателей.

5.4. Руководство организации гарантирует персоналу равные возможности для реализации индивидуальных способностей, обеспечивая объективную оценку результатов за качественно выполненную работу.

5.5. Руководство организации может в порядке, определенном «Положением об особых условиях труда», создать и обеспечить для отдельных работников такие условия, которые необходимы им для творческого и нестандартного решения стоящих перед организацией задач.

## 6. Рабочее время и время отдыха

6.1. В соответствии с действующим законодательством для персонала организации устанавливается \_\_\_\_\_-дневная рабочая неделя продолжительностью \_\_\_\_\_ часов с \_\_\_\_\_ выходным (выходными) днем (днями) в \_\_\_\_\_.

Начало ежедневной работы в \_\_\_\_\_ часов; обеденный перерыв с \_\_\_\_\_ до \_\_\_\_\_ часов; окончание рабочего дня в \_\_\_\_\_ часов \_\_\_\_\_ минут.

Накануне праздничных и выходных дней продолжительность работы сокращается на 1 час.

6.2. В соответствии с трудовым законодательством персонал не привлекается к работе в праздничные дни. Исключение составляет категория работников, режим рабочего времени для которых установлен с учетом специфики их трудовой деятельности (трудовых обязанностей) и определен при заключении трудового договора.

При совпадении выходного и праздничного дней выходной день переносится на следующий после праздничного рабочий день.

6.3. Для отдельных категорий работников руководство организации может установить ненормированный рабочий день. Категории должностей работников с ненормированным рабочим днем определяются в Перечне, являющемся неотъемлемой частью настоящего Положения.

6.4. В исключительных случаях по решению руководства организации персонал может привлекаться к выполнению срочных работ сверх установленной продолжительности рабочего дня. При этом соблюдаются нормы Трудового кодекса РФ, федеральных законов и иных нормативных правовых актов.

6.5. Работники, обладающие необходимыми деловыми и профессиональными качествами, условия труда которых обусловлены специфичностью их профессиональной деятельности и служебными обязанностями, если это позволяет производственный процесс, имеют право на организацию своего труда в свободном режиме. Условия труда таких работников оговариваются в трудовом договоре.

6.6. Персонал имеет право на ежегодный оплачиваемый отпуск продолжительностью 28 календарных дней. Очередность предоставления отпусков определяется в соответствии с графиком отпусков.

6.7. Отдельные категории работников также имеют право на дополнительные оплачиваемые отпуска продолжительностью, установленной Трудовым кодексом РФ.

6.8. Право на ежегодный отпуск у работника возникает через 6 месяцев после даты возникновения трудовых правоотношений. Очередность и сроки предоставления отпусков отдельным категориям определяются в соответствии с Трудовым кодексом РФ, федеральными законами.

6.9. Перенос очередного отпуска, а также отзыв из отпуска возможны только в исключительных случаях с соблюдением требований Трудового кодекса РФ.

## 7. Оплата труда

7.1. Труд каждого работника оплачивается в размерах, определяемых по конечным результатам работы.

7.2. Порядок и формы оплаты труда, системы надбавок и компенсаций определяются «Положением об оплате труда», являющимся приложением к настоящему Положению.

## 8. Повышение квалификации персонала

8.1. Постоянное повышение профессионального мастерства персонала рассматривается как прямая служебная обязанность всех руководителей и работников организации.

8.2. Для профессиональной подготовки и повышения квалификации работников руководство организации исходя из интересов производственной деятельности, с учетом стремления работников повысить свою квалификацию может осуществлять различные формы профессионального обучения за счет организации.

8.3. Порядок профессиональной подготовки работников определяется в «Программе развития персонала», являющейся приложением к настоящему Положению. Руководство организации ежегодно утверждает перечень мероприятий по реализации Программы и доводит его до сведения персонала.

## 9. Социальные гарантии

9.1. При условии стабильного финансового положения организации руководство может обеспечить следующие дополнительные социальные гарантии персоналу:

- дополнительный оплачиваемый отпуск большей продолжительности, чем это предусмотрено трудовым законодательством;
- выплату дополнительных сумм к установленному законом пособию по государственному социальному страхованию;
- медицинское, санаторно-курортное и бытовое обслуживание.

9.2. Порядок предоставления социальных льгот определяется «Положением о социальных гарантиях», являющимся приложением к настоящему Положению.

9.3. Отдельные социальные гарантии могут применяться также к бывшим работникам организации, уволившимся в связи с выходом на пенсию и внесшим большой вклад в работу организации.

## 10. Гарантии занятости персонала

10.1. Руководство организации принимает на себя обязательства обеспечить каждому работнику гарантии его занятости (сохранения работы) при

условии выполнения работниками взятых на себя обязательств, готовности повышать производительность и качество работы и соблюдения требований, изложенных в разделе 4 настоящего Положения.

10.2. С целью обеспечения гарантий занятости руководство организации может:

- не осуществлять приема новых работников, если производственная деятельность организации может быть обеспечена наличным штатом;
- организовывать внутреннее движение персонала в организации;
- организовывать переподготовку и переквалификацию персонала;
- временно сокращать рабочую неделю в период падения спроса на продукцию (работы, услуги), выпускаемую (выполняемые, оказываемые) организацией, иные неблагоприятные периоды.

### **11. Меры дисциплинарного воздействия (поощрения и взыскания)**

11.1. Меры дисциплинарного воздействия (поощрения и взыскания) определяются «Положением о материальном и моральном поощрении», являющимся неотъемлемой частью настоящего Положения.

### **12. Заключительные положения**

12.1. Все условия настоящего Положения являются обязательными для руководства организации и персонала. Исключение составляют только те из них, по которым особо оговорен добровольный характер обязательств.

12.2. При заключении трудового договора в качестве обязательного пункта включается условие о том, что работник принимает правила настоящего Положения в качестве неотъемлемой части трудового договора и, следовательно, во всем, что непосредственно не предусмотрено трудовым договором, стороны руководствуются настоящим Положением.

12.3. Включение в трудовой договор условий, ухудшающих положение работника по сравнению с условиями, предусмотренными настоящим Положением и действующим трудовым законодательством, не допускается.

12.4. Настоящее Положение подписывается каждым поступающим на работу после ознакомления со всеми приложениями. При подписании этих документов поступающий на работу может рассчитывать на разъяснения профильных специалистов организации.

12.5. В случае возникновения споров между руководством организации и персоналом стороны приложат все усилия для бесконфликтного и досудебного урегулирования разногласий. Если же в результате переговоров не будет достигнуто согласие, споры переносятся в суд.

12.6. Во всем остальном, что не предусмотрено настоящим Положением, персонал и организация руководствуются трудовым законодательством.

## Приложение

1. Кодекс деловой этики.
2. Положение о коммерческой тайне.
3. Положения об особых условиях труда.
4. Положение об оплате труда.
5. Положение об охране труда.
6. Положение о социальных гарантиях.
7. Программа развития персонала.
8. Положение о поведении персонала.
9. Правила личной гигиены.
10. Положение о материальном и моральном поощрении.
11. Перечень должностей работников с ненормированным рабочим днем.
12. Положение о взаимоотношениях организации с бывшими работниками.

Руководители  
структурных  
подразделений

_____	_____	_____
(должность)	(подпись)	(расшифровка подписи)
_____	_____	_____
(должность)	(подпись)	(расшифровка подписи)

Начальник  
юридического отдела

_____	_____
(подпись)	(расшифровка подписи)

00.00.0000

## 6. ПОЛОЖЕНИЕ О СЛУЖБЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

### 1. Общие положения

1. Служба персонала является самостоятельным структурным подразделением Организации.
2. Служба персонала создается и ликвидируется приказом Генерального директора Организации.
3. Служба персонала подчиняется непосредственно Генеральному директору Организации.
4. Службу персонала возглавляет Директор по персоналу, назначаемый на должность приказом Генерального директора Организации.
5. Штатную численность подразделения утверждает Генеральный директор Организации исходя из условий и особенностей деятельности Организа-

ции по представлению Директора по персоналу и по согласованию со Службой персонала.

6. Распределение обязанностей между работниками подразделения производится Директором по персоналу, назначаемым Генеральным директором Организации, который утверждает их должностные инструкции.

7. В своей деятельности подразделение руководствуется: Уставом Организации, настоящим Положением, Трудовым кодексом РФ и другими законодательными нормативными документами Российской Федерации, которыми руководствуется служба персонала.

8. Служба управления персоналом может состоять из нескольких самостоятельных подразделений (например, отдел кадров, отдел развития персонала, отдел труда и заработной платы, отдел социального обеспечения и т. п.), деятельность которых дополнительно регламентируется соответствующими положениями.

## **2. Цели и задачи службы управления персоналом**

1. Разработка кадровой политики и стратегии предприятия в области управления персоналом.
2. Обеспечение Организации трудовыми ресурсами необходимой квалификации.
3. Аттестация персонала.
4. Адаптация персонала.
5. Формирование устойчивого состава сотрудников Организации.
6. Формирование кадрового резерва.
7. Формирование системы материальной и нематериальной мотивации.
8. Создание в Организации условий для повышения отдачи сотрудников.
9. Формирование корпоративной культуры Организации.
10. Аналитическая работа в области управления персоналом.
11. Совершенствование системы управления персоналом.
12. Проведение анализа эффективности существующей организационной структуры Организации и ее соответствия направлениям деятельности предприятия.
13. Оформление документов персонального учета.
14. Учет кадров.
15. Контроль дисциплины сотрудниками Организации.
16. Подготовка отчетов.
17. Документирование деятельности сотрудников.
18. Архивная и справочная работа.
19. Контроль за соблюдением норм трудового законодательства и внутренних нормативных актов.

## **3. Функции службы управления персоналом**

1. Разработка прогнозов, определение текущей потребности в кадрах и источников ее удовлетворения.

2. Подбор и расстановка кадров.
3. Расстановка кадров на основе оценки их квалификации и личных качеств.
4. Контроль за правильностью расстановки сотрудников и использования их труда в структурных подразделениях Организации.
5. Проведение аттестации работников Организации.
6. Контроль за состоянием трудовой дисциплины в подразделениях Организации и соблюдением работниками правил внутреннего распорядка.
7. Разработка мероприятий по укреплению трудовой дисциплины, снижению текучести кадров, потерь рабочего времени, контроль за их выполнением.
8. Организация профессионального обучения сотрудников Организации.
9. Изучение профессиональных и личностных качеств сотрудников.
10. Обеспечение постоянного совершенствования процессов управления персоналом.
11. Организационно-документационное обеспечение кадровой работы Организации.
12. Формирование и ведение банка данных о количественном и качественном составе кадров.
13. Ведение установленной документации по кадрам.
14. Подготовка соответствующих документов по пенсионному страхованию и представление их в органы социального обеспечения.
15. Выдача справок о работе в Организации, занимаемой должности и размере заработной платы.
16. Оформление приема, перевода и увольнения работников в соответствии с трудовым законодательством, положениями, инструкциями и приказами Генерального директора.
17. Учет личного состава.
18. Выдача справок о настоящей и прошлой трудовой деятельности работников.
19. Прием, заполнение, хранение и выдача трудовых книжек.
20. Ведение установленной документации по кадрам.
21. Составление графиков отпусков, учет использования работниками отпусков, оформление очередных отпусков в соответствии с утвержденными графиками и дополнительных отпусков.
22. Оформление и учет командировок.
23. Рассмотрение жалоб и заявлений работников по вопросам приема, перемещения и увольнения, нарушения трудового законодательства.
24. Принятие мер к выявлению и устранению причин, порождающих жалобы сотрудников.

#### **4. Права сотрудников службы управления персоналом**

Служба персонала имеет право:

1. Запрашивать в структурных подразделениях необходимые данные о работниках, а при приеме на работу и перемещениях работников — мнение руководителей соответствующих структурных подразделений.

2. Контролировать в структурных подразделениях соблюдение в отношении работников законодательства о труде, предоставление установленных льгот и преимуществ.

3. Давать руководителям структурных подразделений Организации обязательные для исполнения указания по вопросам, относящимся к компетенции отдела персонала.

4. Требовать и получать от всех структурных подразделений Организации сведения, необходимые для выполнения возложенных на отдел задач.

5. Самостоятельно вести переписку по вопросам подбора кадров, а также по другим вопросам, входящим в компетенцию отдела и не требующим согласования с Генеральным директором Организации.

6. Представительствовать в установленном порядке от имени Организации по вопросам, относящимся к компетенции службы, во взаимоотношениях с государственными и муниципальными органами, а также другими предприятиями, организациями, учреждениями, в том числе агентствами по найму и службами занятости.

7. Давать разъяснения, рекомендации и указания по вопросам, входящим в компетенцию службы персонала.

8. Проводить совещания и участвовать в совещаниях, проводимых Организацией по кадровым вопросам.

9. Требовать при приеме на работу и в других установленных случаях представления соответствующих документов и материалов (трудовых книжек, копий дипломов об образовании и т. д.).

10. Вносить на рассмотрение Генерального директора Организации предложения по вопросам кадровой политики.

## 5. Взаимоотношения с другими подразделениями организации

Для выполнения функций и реализации прав, предусмотренных настоящим Положением, служба персонала взаимодействует:

Подразделение	Предоставление информации или документов	Получение информации или документов
Все структурные подразделения		Заявки на подбор персонала
Все структурные подразделения	Копии приказов о приеме, перемещении и увольнении. График отпусков. Решения аттестационной комиссии. Сообщение о выходе нового сотрудника. Учет рабочего времени сотрудников	Отчеты по прохождению сотрудниками испытательного срока

Подразделение	Предоставление информации или документов	Получение информации или документов
Генеральный директор	Результаты аттестации сотрудников	
Служба продаж, бухгалтерия, руководство компании	Информация о новом сотруднике	
Руководство компании	Отчеты о работе отдела за месяц, квартал. План работы на месяц	
Бухгалтерия	Условия по оплате труда сотрудников на испытательном сроке	

## 6. Ответственность сотрудников службы управления персоналом

1. Ответственность за надлежащее и своевременное выполнение функций отдела несет Директор по персоналу.

2. На Директора по персоналу возлагается персональная ответственность за:

- своевременное и полное и качественное выполнение задач, возложенных на отдел;

- соблюдение требований нормативно-правовых документов, регламентирующих вопросы кадровой работы;

- несоответствие законодательству издаваемых отделом инструкций, приказов и других документов;

- составление, утверждение и представление недостоверной отчетности и нарушения сроков ее представления в соответствующие подразделения Организации;

- необеспечение или ненадлежащее обеспечение руководства Организации информацией по вопросам работы Службы персонала;

- несоблюдение трудового распорядка сотрудниками службы.

3. Ответственность сотрудников Службы персонала устанавливается должностными инструкциями.

## 7. ПРАВИЛА ВНУТРЕННЕГО ТРУДОВОГО РАСПОРЯДКА ОРГАНИЗАЦИИ

### 1. Общие положения

1.1. Правила внутреннего трудового распорядка в соответствии с Трудовым кодексом РФ регламентируют порядок приема и увольнения работников, основные права, обязанности и ответственность сторон трудового договора, режим работы, время отдыха, применяемые к работникам меры поощрения и взыскания.

1.2. Настоящие Правила обязательны для всех работников Организации.

## 2. Порядок приема и увольнения работников

2.1. Трудовые отношения между работниками и работодателем возникают на основании трудового договора, заключаемого в письменной форме на русском языке по одному экземпляру для работника и работодателя.

2.2. Условия трудового договора могут быть изменены только по соглашению работника и работодателя в письменной форме.

2.3. Процедура оформления документов при приеме на работу.

2.3.1. При приеме на работу работник обязан предъявить:

- трудовую книжку, за исключением случаев, когда Организация — первое место работы или работник поступает на работу на условиях совместительства;

- паспорт или иной документ, удостоверяющий личность;

- страховое свидетельство государственного пенсионного страхования;

- документы воинского учета — для военнообязанных и лиц, подлежащих призыву на военную службу;

- документ об образовании, о квалификации или наличии специальных знаний.

2.3.2. Прием на работу оформляется приказом работодателя, изданным на основании заключенного трудового договора.

2.3.3. Приказ о приеме объявляется работнику под расписку в трехдневный срок со дня фактического начала работы.

2.3.4. При приеме на работу (до подписания трудового договора) работодатель обязан ознакомить работника под роспись с правилами внутреннего трудового распорядка Организации, с действующими в Организации локальными нормативными актами, имеющими отношение к трудовой деятельности работника, Правилами охраны труда и противопожарной безопасности.

2.4. Испытание при приеме на работу.

2.4.1. При заключении трудового договора соглашением работника и работодателя может быть обусловлено испытание работника в целях проверки его соответствия поручаемой работе. Срок испытания устанавливается с соблюдением требований, установленных трудовым законодательством.

2.4.2. Условие об испытании должно быть указано в трудовом договоре.

2.4.3. В период испытания на работника распространяются положения Трудового кодекса РФ, законов, иных нормативных правовых актов, локальных нормативных актов, содержащих нормы трудового права.

2.4.4. При неудовлетворительном результате испытания работодатель имеет право до истечения срока испытания расторгнуть трудовой договор с работником, предупредив его об этом в письменной форме не позднее чем за три дня с указанием причин, послуживших основанием для признания этого работника не выдержавшим испытание.

2.5. Расторжение трудового договора

2.5.1. Расторжение трудового договора по инициативе работника (по собственному желанию) производится по истечении двух недель с момента письменного предупреждения работником об этом работодателя. В случаях,

когда заявление работника об увольнении по собственному желанию обусловлено невозможностью продолжения им работы (зачисление в образовательное учреждение, выход на пенсию, наличие причин, связанных с состоянием здоровья, и т. п.), работодатель обязан расторгнуть трудовой договор в срок, указанный в заявлении работника.

2.5.2. Расторжение трудового договора по инициативе работодателя производится по основаниям, предусмотренным Трудовым кодексом РФ.

2.5.3. Работникам выплачивается выходное пособие в размере и в случаях, предусмотренных трудовым законодательством Российской Федерации.

2.5.4. Увольнение работника оформляется приказом, с которым работник знакомится под расписку.

2.5.5. Работодатель выдает работнику в день увольнения (последний день работы) трудовую книжку и по письменному заявлению работника копии документов, связанных с работой.

2.5.6. В случае если в день увольнения работнику выдать трудовую книжку невозможно в связи с его отсутствием либо отказом от получения трудовой книжки на руки, работодатель направляет работнику уведомление о необходимости явиться за трудовой книжкой либо дать согласие на отправку ее по почте. Со дня направления уведомления работодатель освобождается от ответственности за задержку выдачи трудовой книжки.

2.5.7. Выплата всех сумм, причитающихся работнику от работодателя, производится в день увольнения работника. Если работник в день увольнения не работал, то указанные суммы должны быть выплачены не позднее следующего дня после предъявления уволенным работником требования о расчете.

### **3. Права и обязанности сторон**

#### **3.1. Основные права и обязанности работников**

##### **3.1.1. Работники имеют право на:**

- заключение, изменение и расторжение трудового договора в порядке и на условиях, которые установлены Трудовым кодексом РФ, иными федеральными законами;

- предоставление ему работы, обусловленной трудовым договором;

- рабочее место, соответствующее условиям, предусмотренным государственными стандартами организации и безопасности труда и коллективным договором;

- своевременную и в полном объеме выплату заработной платы в соответствии со своей квалификацией, сложностью труда, количеством и качеством выполненной работы;

- отдых, обеспечиваемый установлением нормальной продолжительности рабочего времени, сокращенного рабочего времени для отдельных профессий и категорий работников, предоставлением еженедельных выходных дней, нерабочих праздничных дней, оплачиваемых ежегодных отпусков;

- полную достоверную информацию об условиях труда и о требованиях охраны труда на рабочем месте;

- профессиональную подготовку, переподготовку и повышение своей квалификации в порядке, установленном Трудовым кодексом РФ, иными федеральными законами;
- объединение, включая право на создание профессиональных союзов и вступление в них для защиты своих трудовых прав, свобод и законных интересов;
- участие в управлении организацией в предусмотренных Трудовым кодексом РФ, иными федеральными законами и коллективным договором формах;
- ведение коллективных переговоров и заключение коллективных договоров и соглашений через своих представителей, а также на информацию о выполнении коллективного договора, соглашений;
- защиту своих трудовых прав, свобод и законных интересов всеми не запрещенными законом способами;
- разрешение индивидуальных и коллективных трудовых споров, включая право на забастовку, в порядке, установленном Трудовым кодексом РФ, иными федеральными законами;
- возмещение вреда, причиненного работнику в связи с исполнением им трудовых обязанностей, и компенсацию морального вреда в порядке, установленном Трудовым кодексом РФ, иными федеральными законами;
- обязательное социальное страхование в случаях, предусмотренных федеральными законами.

### 3.1.2. Работник обязан:

- добросовестно исполнять свои трудовые обязанности, возложенные на него трудовым договором, должностной инструкцией;
- соблюдать правила внутреннего трудового распорядка организации;
- соблюдать трудовую дисциплину;
- выполнять установленные нормы труда;
- соблюдать требования по охране труда и обеспечению безопасности труда;
- бережно относиться к имуществу работодателя и других работников;
- незамедлительно сообщить работодателю либо непосредственному руководителю о возникновении ситуации, представляющей угрозу жизни и здоровью людей, сохранности имущества работодателя.

### 3.2. Основные права и обязанности работодателя

#### 3.2.1. Работодатель имеет право:

- заключать, изменять и расторгать трудовые договоры с работниками в порядке и на условиях, которые установлены Трудовым кодексом РФ, иными федеральными законами;
- вести коллективные переговоры и заключать коллективные договоры;
- поощрять работников за добросовестный эффективный труд;
- требовать от работников исполнения ими трудовых обязанностей и бережного отношения к имуществу работодателя и других работников, соблюдения правил внутреннего трудового распорядка организации;
- привлекать работников к дисциплинарной и материальной ответственности в порядке, установленном Трудовым кодексом РФ, иными федеральными законами;

- принимать локальные нормативные акты;
- создавать объединения работодателей в целях представительства и защиты своих интересов и вступать в них.

### 3.2.2. Работодатель обязан:

- соблюдать трудовое законодательство и иные нормативные правовые акты, содержащие нормы трудового права, локальные нормативные акты, условия коллективного договора, соглашений и трудовых договоров;
- предоставлять работникам работу, обусловленную трудовым договором;
- обеспечивать безопасность труда и условия, отвечающие требованиям охраны и гигиены труда;
- обеспечивать работников оборудованием, инструментами, технической документацией и иными средствами, необходимыми для исполнения ими трудовых обязанностей;
- обеспечивать работникам равную оплату за труд равной ценности;
- выплачивать в полном размере причитающуюся работникам заработную плату в сроки, установленные настоящим Трудовым кодексом РФ, коллективным договором, правилами внутреннего трудового распорядка организации, трудовыми договорами;
- вести коллективные переговоры, а также заключать коллективный договор в порядке, установленном Трудовым кодексом РФ;
- предоставлять представителям работников полную и достоверную информацию, необходимую для заключения коллективного договора, соглашения и контроля за их выполнением;
- своевременно выполнять предписания государственных надзорных и контрольных органов, уплачивать штрафы, наложенные за нарушения законов, иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права;
- рассматривать представления соответствующих профсоюзных органов, иных избранных работниками представителей о выявленных нарушениях законов и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права, принимать меры по их устранению и сообщать о принятых мерах указанным органам и представителям;
- создавать условия, обеспечивающие участие работников в управлении организацией в предусмотренных Трудовым кодексом РФ, иными федеральными законами и коллективным договором формах;
- обеспечивать бытовые нужды работников, связанные с исполнением ими трудовых обязанностей;
- осуществлять обязательное социальное страхование работников в порядке, установленном федеральными законами;
- возмещать вред, причиненный работникам в связи с исполнением ими трудовых обязанностей, а также компенсировать моральный вред в порядке и на условиях, которые установлены Трудовым кодексом РФ, федеральными законами и иными нормативными правовыми актами;
- исполнять иные обязанности, предусмотренные Трудовым кодексом РФ, федеральными законами и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, коллективным договором, соглашениями и трудовыми договорами.

#### 4. Режим рабочего времени

4.1. Работникам устанавливается 40-часовая рабочая неделя с двумя выходными днями (суббота и воскресенье). Устанавливается следующее время начала и окончания работы: с 9:00 до 18:00.

Если в отношении конкретного работника (работников) действует иной режим рабочего времени, он устанавливается индивидуальным трудовым договором в соответствии с условиями и спецификой работы либо графиком работы.

Для следующих должностей трудовым договором может устанавливаться ненормированный рабочий день: \_\_\_\_\_.

4.2. Работодатель ведет учет времени, фактически отработанного каждым работником.

4.3. В рабочее время запрещается:

- отвлекать других работников от их непосредственных обязанностей;
- созывать собрания по делам, не имеющим отношения к работе;
- заниматься делами, не связанными с работой.

4.4. В случае болезни работник ставит в известность своего непосредственного руководителя о невыходе на работу по возможности до 12:00. По возвращении после любого периода болезни (один день или более) должен быть представлен больничный лист. Оплата больничного листа происходит согласно существующему российскому законодательству.

4.5. Опоздания на работу недопустимы. В случае опоздания работник представляет своему непосредственному руководителю объяснительную записку о причине опоздания.

4.6. Работник, уезжающий в местную командировку, обязан поставить в известность своего непосредственного руководителя о названии организации, в которую он направляется, времени убытия и об ориентировочном времени возвращения. Работник, направляющийся в командировку за пределами региона, обязан обсудить целесообразность поездки в командировку с непосредственным руководителем.

4.7. Правила и порядок работы за пределами нормальной продолжительности рабочего времени устанавливаются Трудовым кодексом РФ и индивидуальным трудовым договором.

#### 5. Режим времени отдыха

5.1. В течение рабочего дня работнику предоставляется перерыв для отдыха и питания продолжительностью 1 час, который в рабочее время не включается.

5.2. Нерабочими праздничными днями в Российской Федерации являются официальные праздники в соответствии со ст. 112 Трудового кодекса РФ.

5.3. Работникам предоставляется ежегодный основной оплачиваемый отпуск продолжительностью 28 календарных дней. По соглашению между работником и работодателем ежегодный оплачиваемый отпуск может быть разделен на части. При этом хотя бы одна из частей этого отпуска должна быть не менее 14 календарных дней.

Работникам с ненормированным рабочим днем предоставляется ежегодный дополнительный оплачиваемый отпуск продолжительностью 3 (три) календарных дня.

5.4. Для оформления отпуска работнику необходимо подать заявление на отпуск за две недели до начала отпуска.

5.5. Право на использование отпуска за первый год работы возникает у работника по истечении шести месяцев его непрерывной работы в Организации. По соглашению сторон оплачиваемый отпуск работнику может быть предоставлен и до истечения шести месяцев. Отпуск за второй и последующие годы работы может предоставляться в любое время рабочего года в соответствии с очередностью предоставления ежегодных оплачиваемых отпусков, установленной в Организации.

Оплачиваемый отпуск должен предоставляться работнику ежегодно в соответствии с очередностью, установленной графиком отпусков. График отпусков, утвержденный работодателем, обязателен как для работодателя, так и для работника.

5.6. О времени начала отпуска работник должен быть извещен не позднее чем за две недели до его начала.

5.7. В исключительных случаях, когда предоставление отпуска работнику в текущем рабочем году может неблагоприятно отразиться на нормальном ходе работы организации, допускается с согласия работника перенесение отпуска на следующий рабочий год. Работник может быть отозван из отпуска только с его согласия.

5.8. По семейным обстоятельствам и другим уважительным причинам работнику по его письменному заявлению может быть предоставлен отпуск без сохранения заработной платы, продолжительность которого определяется по соглашению между работником и работодателем. Работодатель обязан на основании письменного заявления работника предоставить отпуск без сохранения заработной платы в случаях, установленных Трудовым кодексом РФ, федеральными законами, коллективным договором.

5.9. При увольнении работнику выплачивается денежная компенсация за все неиспользованные отпуска.

5.10. По письменному заявлению работника неиспользованные отпуска могут быть предоставлены ему с последующим увольнением (за исключением случаев увольнения за виновные действия). При этом днем увольнения считается последний день отпуска.

## **6. Оплата труда и поощрения за успехи в работе**

6.1. Работникам Организации выплачивается вознаграждение за труд в соответствии с условиями трудового договора и системой оплаты труда в Организации.

6.2. Заработная плата выплачивается не реже чем каждые полмесяца 5-го и 20-го числа. При совпадении дня выплаты с выходным или нерабочим праздничным днем выплата заработной платы производится накануне этого дня.

6.3. Заработная плата выплачивается путем перечисления Работодателем за вычетом суммы налога на доходы физических лиц, а также при наличии требований законодательства, за вычетом иных обязательных платежей, на банковский счет Работника, открытый им в одном из российских банков, в соответствии с реквизитами, сообщаемыми Работником Работодателю в письменной форме. Работник обязан незамедлительно в письменной форме уведомить Работодателя о любых изменениях банковских реквизитов.

6.4. При выплате заработной платы работодатель обязан в письменной форме извещать каждого работника о составных частях заработной платы, причитающейся ему за соответствующий период, размерах и основаниях произведенных удержаний, а также об общей денежной сумме, подлежащей выплате.

6.5. Работникам может быть выплачена премия в зависимости от личного трудового вклада в результаты работы Организации и достигнутых целей в работе.

## 7. Порядок применения поощрений и взысканий

7.1. За образцовое выполнение обязанностей, установленных трудовым договором, инициативную, продолжительную и безупречную работу, значительные трудовые достижения применяются следующие меры поощрения:

- объявление благодарности;
- выдача премии;
- награждение ценными подарками;
- повышение в должности или повышение заработной платы;
- другие предусмотренные проектом мотивации.

7.2. Для сотрудников концерна предусмотрены также выплаты по случаю дней рождения, юбилеев, свадеб и рождения ребенка в соответствии с положением о выплатах.

7.3. Сотрудники концерна могут получить единовременную материальную помощь при трагических событиях в соответствии с положением о материальной помощи.

7.4. 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 соответствующему основанию.

7.5. За систематические опоздания на работу без уважительных причин (опозданиям считается отсутствие работника на рабочем месте в установленное время начала работы) работодатель налагает на работника дисциплинарное взыскание.

7.6. До применения дисциплинарного взыскания работодатель должен затребовать от работника объяснения в письменной форме. Если по истечении

двух рабочих дней указанное объяснение работником не представлено, составляется соответствующий акт.

7.7. Выяснение обстоятельств нарушения возлагается на непосредственного руководителя работника, по итогам которого составляется докладная записка на имя руководителя Организации.

7.8. Руководитель Организации принимает решение о применении дисциплинарного взыскания на основании докладной записки непосредственного руководителя работника, объяснительной записки работника, с учетом тяжести совершенного проступка.

7.9. Приказ о применении дисциплинарного взыскания объявляется работнику под расписку в течение трех рабочих дней со дня его издания, не считая дней отсутствия работника на работе. В случае отказа работника подписать указанный приказ составляется соответствующий акт.

7.10. Дисциплинарные взыскания применяются не позднее одного месяца со дня обнаружения проступка, не считая времени болезни работника, пребывания его в отпуске. Дисциплинарное взыскание не может быть применено позднее шести месяцев со дня совершения проступка, а по результатам ревизии, проверки финансово-хозяйственной деятельности или аудиторской проверки — не позднее двух лет со дня его совершения. В указанные сроки не включается производство по уголовному делу.

7.11. За каждый дисциплинарный проступок может быть применено только одно дисциплинарное взыскание.

## 8. Заключительные положения

8.1. Настоящие Правила внутреннего трудового распорядка вступают в силу с «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ года.

8.2. С правилами внутреннего трудового распорядка должны быть ознакомлены все работники Организации, которые обязаны в своей повседневной работе соблюдать порядок, установленный данными правилами.

## 8. ПОЛОЖЕНИЕ О ЗАЩИТЕ ПЕРСОНАЛЬНЫХ ДАННЫХ РАБОТНИКА

### 1. Общие положения

1.1. Настоящее Положение о защите персональных данных работника (далее — Положение) Организации разработано в соответствии с Трудовым кодексом РФ, Конституцией РФ, Гражданским кодексом РФ, Федеральным законом «Об информации, информационных технологиях и о защите информации», Федеральным законом «О персональных данных», Правилами внутреннего трудового распорядка Организации.

1.2. Цель разработки Положения — определение порядка обработки персональных данных работников Организации; обеспечение защиты прав и свобод работников Организации при обработке их персональных данных,

а также установление ответственности должностных лиц, имеющих доступ к персональным данным работников Организации, за невыполнение требований норм, регулирующих обработку и защиту персональных данных.

### 1.3. Порядок ввода в действие и изменения Положения.

1.3.1. Настоящее Положение вступает в силу с момента его утверждения Генеральным директором Организации и действует бессрочно, до замены его новым Положением.

1.3.2. Все изменения в Положение вносятся приказом.

1.4. Все работники Организации должны быть ознакомлены с настоящим Положением под роспись.

1.5. Режим конфиденциальности персональных данных снимается в случаях их обезличивания и по истечении 75 лет срока их хранения или продлевается на основании заключения экспертной комиссии Организации, если иное не определено законом.

1.6. Для целей настоящего Положения используются следующие основные понятия:

- персональные данные работника — любая информация, относящаяся к определенному или определяемому на основании такой информации работнику, в том числе его фамилия, имя, отчество, год, месяц, дата и место рождения, адрес, семейное, социальное, имущественное положение, образование, профессия, доходы, другая информация, необходимая работодателю в связи с трудовыми отношениями;

- обработка персональных данных — сбор, систематизация, накопление, хранение, уточнение (обновление, изменение), использование, распространение (в том числе передача), обезличивание, блокирование, уничтожение персональных данных работников Организации;

- конфиденциальность персональных данных — обязательное для соблюдения назначенного ответственного лица, получившего доступ к персональным данным работников, требование не допускать их распространения без согласия работника или иного законного основания;

- распространение персональных данных — действия, направленные на передачу персональных данных работников определенному кругу лиц (передача персональных данных) или на ознакомление с персональными данными неограниченного круга лиц, в том числе обнародование персональных данных работников в средствах массовой информации, размещение в информационно-телекоммуникационных сетях или предоставление доступа к персональным данным работников каким-либо иным способом;

- использование персональных данных — действия (операции) с персональными данными, совершаемые должностным лицом Организации в целях принятия решений или совершения иных действий, порождающих юридические последствия в отношении работников либо иным образом затрагивающих их права и свободы или права и свободы других лиц;

- блокирование персональных данных — временное прекращение сбора, систематизации, накопления, использования, распространения персональных данных работников, в том числе их передачи;

- уничтожение персональных данных — действия, в результате которых невозможно восстановить содержание персональных данных в информационной системе персональных данных работников или в результате которых уничтожаются материальные носители персональных данных работников;
- обезличивание персональных данных — действия, в результате которых невозможно определить принадлежность персональных данных конкретному работнику;
- общедоступные персональные данные — персональные данные, доступ неограниченного круга лиц к которым предоставлен с согласия работника или на которые в соответствии с федеральными законами не распространяется требование соблюдения конфиденциальности.
- информация — сведения (сообщения, данные) независимо от формы их представления.
- документированная информация — зафиксированная на материальном носителе путем документирования информация с реквизитами, позволяющими определить такую информацию или ее материальный носитель.

## **2. Перечень документов, в которых содержатся сведения, составляющие персональные данные работников**

2.1. В состав персональных данных работников Организации входят документы, содержащие информацию о паспортных данных, образовании, отношении к воинской обязанности, семейном положении, месте жительства, состоянии здоровья, а также о предыдущих местах их работы.

2.2. Комплекс документов, сопровождающий процесс оформления трудовых отношений работника в Организации при его приеме, переводе и увольнении.

2.2.1. Информация, представляемая работником при поступлении на работу в Организацию, должна иметь документальную форму. При заключении трудового договора в соответствии со ст. 65 Трудового кодекса РФ лицо, поступающее на работу, предъявляет работодателю:

- паспорт или иной документ, удостоверяющий личность;
- трудовую книжку, за исключением случаев, когда трудовой договор заключается впервые, или работник поступает на работу на условиях совместительства, или трудовая книжка у работника отсутствует в связи с ее утратой или по другим причинам;
- страховое свидетельство государственного пенсионного страхования;
- документы воинского учета — для военнообязанных и лиц, подлежащих воинскому учету;
- документ об образовании, о квалификации или наличии специальных знаний — при поступлении на работу, требующую специальных знаний или специальной подготовки;
- свидетельство о присвоении ИНН (при его наличии у работника).

2.2.2. При оформлении работника в Организацию работником отдела кадров заполняется унифицированная форма Т-2 «Личная карточка работни-

ка», в которой отражаются следующие анкетные и биографические данные работника:

- общие сведения (фамилия, имя, отчество работника, дата рождения, место рождения, гражданство, образование, профессия, стаж работы, состояние в браке, паспортные данные);

- сведения о воинском учете;
- данные о приеме на работу.

В дальнейшем в личную карточку вносятся:

- сведения о переводах на другую работу;
- сведения об аттестации;
- сведения о повышении квалификации;
- сведения о профессиональной переподготовке;
- сведения о наградах (поощрениях), почетных званиях;
- сведения об отпусках;
- сведения о социальных гарантиях;
- сведения о месте жительства и контактных телефонах.

2.2.3. В отделе кадров Организации создаются и хранятся следующие группы документов, содержащие данные о работниках в единичном или сводном виде.

2.2.3.1. Документы, содержащие персональные данные работников (комплексы документов, сопровождающие процесс оформления трудовых отношений при приеме на работу, переводе, увольнении; комплекс материалов по анкетированию, тестированию; проведению собеседований с кандидатом на должность; подлинники и копии приказов по личному составу; личные дела и трудовые книжки работников; дела, содержащие основания к приказу по личному составу; дела, содержащие материалы аттестации работников; служебных расследований; справочно-информационный банк данных по персоналу (картотеки, журналы); подлинники и копии отчетных, аналитических и справочных материалов, передаваемых руководству Организации, руководителям структурных подразделений; копии отчетов, направляемых в государственные органы статистики, налоговые инспекции, вышестоящие органы управления и другие учреждения).

2.2.3.2. Документация по организации работы структурных подразделений (положения о структурных подразделениях, должностные инструкции работников, приказы, распоряжения, указания руководства Организации); документы по планированию, учету, анализу и отчетности в части работы с персоналом Организации.

### **3. Формирование и ведение дел, касающихся персональных данных работника**

3.1. Порядок получения персональных данных.

3.1.1. Все персональные данные работника Организации следует получать у него самого. Если персональные данные работника возможно получить только у третьей стороны, то работник должен быть уведомлен об этом зара-

нее и от него должно быть получено письменное согласие. Должностное лицо работодателя должно сообщить работнику Организации о целях, предполагаемых источниках и способах получения персональных данных, а также о характере подлежащих получению персональных данных и последствиях отказа работника дать письменное согласие на их получение.

3.1.2. Работодатель не имеет права получать и обрабатывать персональные данные работника Организации о его расовой, национальной принадлежности, политических взглядах, религиозных или философских убеждениях, состоянии здоровья, интимной жизни. В случаях, непосредственно связанных с вопросами трудовых отношений, в соответствии со ст. 24 Конституции РФ работодатель вправе получать и обрабатывать данные о частной жизни работника только с его письменного согласия.

Обработка указанных персональных данных работников работодателем возможна только с их согласия либо без их согласия в следующих случаях:

- персональные данные являются общедоступными;
- персональные данные относятся к состоянию здоровья работника и их обработка необходима для защиты его жизни, здоровья или иных жизненно важных интересов либо жизни, здоровья или иных жизненно важных интересов других лиц и получение согласия работника невозможно;
- по требованию полномочных государственных органов в случаях, предусмотренных федеральным законом.

3.1.3. Работодатель вправе обрабатывать персональные данные работников только с их письменного согласия.

3.1.4. Письменное согласие работника на обработку своих персональных данных должно включать в себя:

- фамилию, имя, отчество, адрес субъекта персональных данных, номер основного документа, удостоверяющего его личность, сведения о дате выдачи указанного документа и выдавшем его органе;
- наименование (фамилию, имя, отчество) и адрес оператора, получающего согласие субъекта персональных данных;
- цель обработки персональных данных;
- перечень персональных данных, на обработку которых дается согласие субъекта персональных данных;
- перечень действий с персональными данными, на совершение которых дается согласие, общее описание используемых оператором способов обработки персональных данных;
- срок, в течение которого действует согласие, а также порядок его отзыва.

Форму заявления о согласии работника на обработку персональных данных см. в приложении 1 к настоящему Положению.

3.1.5. Согласие работника не требуется в следующих случаях:

1) обработка персональных данных осуществляется на основании Трудового кодекса РФ или иного федерального закона, устанавливающего ее цель, условия получения персональных данных и круг субъектов, персональные данные которых подлежат обработке, а также определяющего полномочия работодателя;

2) обработка персональных данных осуществляется в целях исполнения трудового договора;

3) обработка персональных данных осуществляется для статистических или иных научных целей при условии обязательного обезличивания персональных данных;

4) обработка персональных данных необходима для защиты жизни, здоровья или иных жизненно важных интересов работника, если получение его согласия невозможно.

3.2. Порядок обработки, передачи и хранения персональных данных.

3.2.1. Работник Организации предоставляет работнику отдела кадров Организации достоверные сведения о себе. Работник отдела кадров Организации проверяет достоверность сведений, сверяя данные, предоставленные работником, с имеющимися у работника документами.

3.2.2. В соответствии со ст. 86, гл. 14 ТК РФ в целях обеспечения прав и свобод человека и гражданина генеральный директор Организации (Работодатель) и его представители при обработке персональных данных работника должны соблюдать следующие общие требования.

3.2.2.1. Обработка персональных данных может осуществляться исключительно в целях обеспечения соблюдения законов и иных нормативных правовых актов, содействия работникам в трудоустройстве, обучения и продвижения по службе, обеспечения личной безопасности работников, контроля количества и качества выполняемой работы и обеспечения сохранности имущества.

3.2.2.2. При определении объема и содержания обрабатываемых персональных данных Работодатель должен руководствоваться Конституцией РФ, Трудовым кодексом РФ и иными федеральными законами.

3.2.2.3. При принятии решений, затрагивающих интересы работника, Работодатель не имеет права основываться на персональных данных работника, полученных исключительно в результате их автоматизированной обработки или электронного получения.

3.2.2.4. Защита персональных данных работника от неправомерного их использования или утраты обеспечивается Работодателем за счет его средств в порядке, установленном федеральным законом.

3.2.2.5. Работники и их представители должны быть ознакомлены под расписку с документами Организации, устанавливающими порядок обработки персональных данных работников, а также об их правах и обязанностях в этой области.

3.2.2.6. Во всех случаях отказ работника от своих прав на сохранение и защиту тайны недействителен.

#### **4. Хранение и использование персональных данных работника**

4.1. Персональные данные работников обрабатываются и хранятся в отделе кадров.

4.2. Персональные данные работников могут быть получены, проходить дальнейшую обработку и передаваться на хранение как на бумажных носите-

лях, так и в электронном виде — локальной компьютерной сети и компьютерной программе «1С: Зарплата и кадры».

4.3. При получении персональных данных не от работника (за исключением случаев, если персональные данные были предоставлены работодателю на основании федерального закона или если персональные данные являются общедоступными) работодатель до начала обработки таких персональных данных обязан предоставить работнику следующую информацию:

- наименование (фамилия, имя, отчество) и адрес оператора или его представителя;
- цель обработки персональных данных и ее правовое основание;
- предполагаемые пользователи персональных данных;
- установленные Федеральным законом права субъекта персональных данных.

4.4. Право доступа к персональным данным работников имеют:

- генеральный директор Организации;
- сотрудники отдела кадров;
- сотрудники бухгалтерии;
- начальник отдела экономической безопасности (информация о фактическом месте проживания и контактные телефоны работников);
- сотрудники секретариата (информация о фактическом месте проживания и контактные телефоны работников);
- начальник отдела внутреннего контроля (доступ к персональным данным работников в ходе плановых проверок);
- руководители структурных подразделений по направлению деятельности (доступ к персональным данным только работников своего подразделения).

4.5. Копировать и делать выписки персональных данных работника разрешается исключительно в служебных целях с письменного разрешения начальника отдела кадров.

## 5. Передача персональных данных работника

При передаче персональных данных работника Работодатель должен соблюдать следующие требования.

5.1. Не сообщать персональные данные работника третьей стороне без письменного согласия работника, за исключением случаев, когда это необходимо в целях предупреждения угрозы жизни и здоровью работника, а также в случаях, установленных федеральным законом.

5.2. Не сообщать персональные данные работника в коммерческих целях без его письменного согласия. Обработка персональных данных работников в целях продвижения товаров, работ, услуг на рынке путем осуществления прямых контактов с потенциальным потребителем с помощью средств связи допускается только с его предварительного согласия.

5.3. Предупредить лиц, получивших персональные данные работника, о том, что эти данные могут быть использованы лишь в целях, для которых они сообщены, и требовать от этих лиц подтверждения того, что это правило

соблюдено. Лица, получившие персональные данные работника, обязаны соблюдать режим секретности (конфиденциальности). Данное Положение не распространяется на обмен персональными данными работников в порядке, установленном федеральными законами.

5.4. Осуществлять передачу персональных данных работников в пределах Организации в соответствии с настоящим Положением.

5.5. Разрешать доступ к персональным данным работников только специально уполномоченным лицам, при этом указанные лица должны иметь право получать только те персональные данные работника, которые необходимы для выполнения конкретной функции.

5.6. Не запрашивать информацию о состоянии здоровья работника, за исключением тех сведений, которые относятся к вопросу о возможности выполнения работником трудовой функции.

5.7. Передавать персональные данные работника представителям работников в порядке, установленном Трудовым кодексом Российской Федерации, и ограничивать эту информацию только теми персональными данными работника, которые необходимы для выполнения указанными представителями их функции.

## **6. Права работников по обеспечению защиты персональных данных, хранящихся у работодателя**

Работник Организации имеет право:

6.1. Получать доступ к своим персональным данным и ознакомление с ними, включая право на безвозмездное получение копий любой записи, содержащей персональные данные работника.

6.2. Требовать от Работодателя уточнения, исключения или исправления неполных, неверных, устаревших, недостоверных, незаконно полученных или не являющихся необходимыми для Работодателя персональных данных.

6.3. Получать от Работодателя:

- сведения о лицах, которые имеют доступ к персональным данным или которым может быть предоставлен такой доступ;

- перечень обрабатываемых персональных данных и источник их получения;

- сроки обработки персональных данных, в том числе сроки их хранения;

- сведения о том, какие юридические последствия для субъекта персональных данных может повлечь за собой обработка его персональных данных.

6.4. Требовать извещения Работодателем всех лиц, которым ранее были сообщены неверные или неполные персональные данные, обо всех произведенных в них исключениях, исправлениях или дополнениях.

6.5. Обжаловать в уполномоченный орган по защите прав субъектов персональных данных или в судебном порядке неправомерные действия или бездействие Работодателя при обработке и защите его персональных данных.

## **7. Обязанности работника по обеспечению достоверности его персональных данных**

7.1. Передавать работодателю или его представителю комплекс достоверных, документированных персональных данных, состав которых установлен Трудовым кодексом РФ.

7.2. Своевременно сообщать работодателю об изменении своих персональных данных.

## **8. Ответственность за нарушение норм, регулирующих обработку и защиту персональных данных**

8.1. Работники Организации, виновные в нарушении норм, регулирующих получение, обработку и защиту персональных данных работника, несут дисциплинарную административную, гражданско-правовую или уголовную ответственность в соответствии с федеральными законами.

8.2. Генеральный директор Организации за нарушение норм, регулирующих получение, обработку и защиту персональных данных работника, несет административную ответственность согласно ст. 5.27 и 5.39 Кодекса РФ об административных правонарушениях, а также возмещает работнику ущерб, причиненный неправомерным использованием информации, содержащей персональные данные работника.

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Концепция и философия управления персоналом .....	3
1.1. Теории управления — о роли человека в организации .....	3
1.2. Философия управления персоналом .....	6
1.3. Концепция управления персоналом .....	7
2. Принципы и методы управления персоналом .....	9
3. Цели и функции системы управления персоналом .....	12
4. Организационная структура системы управления персоналом .....	23
5. Положение о персонале организации .....	28
6. Положение о службе управления персоналом организации .....	39
7. Правила внутреннего трудового распорядка организации .....	43
8. Положение о защите персональных данных работника .....	51

49.000c.