

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Южно-Уральский государственный университет
(национальный исследовательский университет)»
Юридический институт
Кафедра «Трудовое, социальное право и правоведение»

Управление развитием персонала организации
ФГФОУ ВО «ЮУрГУ» (НИУ) – 40.03.01 2016. 450 ВКР

Руководитель работы,
канд. юрид. наук, доцент,
доцент кафедры
_____ Шафикова Галия
Ханнановна,
_____ 20__ г.

Автор работы,
студент группы Ю-450

_____ Васильева Екатерина
Александровна
_____ 20__ г.

Нормоконтролер,
доцент кафедры

_____ Филиппова Эльвира
Маисовна
_____ 20__ г.

Челябинск

2020

АННОТАЦИЯ

Васильева Е.А. Выпускная
квалификационная работа «Управление
развитием персонала организации»:
ФГАОУ ВО «ЮУрГУ (НИУ)»,
Ю-450, 78 с.,
библиогр. список – 54 наим.

Объектом исследования в выпускной квалификационной работе являются общественные отношения, формирующиеся в процессе осуществления управления организацией, персоналом и трудом в целом.

Предметом выпускной квалификационной работы будут выступать нормы, направленные на регулирование организации, управление трудом, а также персоналом.

Цель исследования заключается в том, чтобы посредством комплексного анализа научной и учебной литературы, нормативных правовых актов Российской Федерации, материалов судебной практики раскрыть сущность развития персонала, выявить особенности осуществления работодателем мер по развитию работников организаций.

В работе проанализировано понятие «персонал» и его соотношение с понятием «трудовые ресурсы». С позиции науки, изучено развитие сотрудников в организации: выявлены особенности и проблемы развития.

Результаты исследования имеют практическую значимость, содержат выводы, сделанные на основе обозначенных в выпускной квалификационной работе проблем, и связанных с осуществлением развития персонала.

Результаты исследования могут быть полезны при разработке программ по обучению персонала в организациях, а также могут применяться в учебном процессе.

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования «Южно-Уральский государственный университет
(национальный исследовательский университет)»

ЮРИДИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ

Кафедра «Трудовое, социальное право и правоведение»

УТВЕРЖДАЮ

и.о. заведующий кафедрой,

канд. юрид. наук, доцент,

_____ Е.М. Офман

_____ 2020 г.

З А Д А Н И Е

к выпускной квалификационной работе

Васильева Екатерина Александровна (Фамилия, Имя, Отчество)

Группа Ю-450

- 1 Тема работы «Управление развитием персонала организации» утверждена приказом по университету от 24.04. 2020 г. № 627
- 2 Срок сдачи законченной работы 20 июня 2020 г.
- 3 Исходные данные к работе – нормативные правовые акты, иные официальные документы, научная литература, отражающая вопросы развития персонала в организациях, постановления правительства, а также материалы судебной практики.
- 4 Перечень вопросов, подлежащих разработке
 - 4.1 Цели и задачи управления персоналом
 - 4.2. Понятие и особенности персонала
 - 4.3 Соотношение трудового права и кадрового менеджмента
 - 4.4. Правовое регулирование развития персонала
 - 4.5. Методы развития работников
- 5 Иллюстративный материал: отсутствует
- 6 Календарный план

Разделы выпускной квалификационной работы	Дата выполнения
Введение	30.03.2020
Глава первая	30.04.2020
Глава вторая	28.05.2020
Заключение	31.05.2020
Библиографический список	10.06.2020

Руководитель работы,
должность, ученая
степень

Автор работы,
студент группы

Г.Х. Шафикова
к.ю.н., доцент,
доцент кафедры
Е.А. Васильева
Ю-450

ОГЛАВЛЕНИЕ

	ВВЕДЕНИЕ.....	6
ГЛАВА 1	ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛА	
1.1	Цели и задачи управления персоналом.....	9
1.2	Понятие персонала и его особенности.....	16
1.3	Соотношение трудового права и кадрового менеджмента.....	36
ГЛАВА 2	ОСНОВНЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ ПО РАЗВИТИЮ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ	
2.1	Правовое регулирование развития персонала.....	40
2.2	Методы управления развитием работников.....	54
	ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	69
	БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	71

ВВЕДЕНИЕ

Работники имеют право на труд, в соответствии с ч.1 ст. 37 Конституции РФ – «Труд свободен. Каждый имеет право свободно распоряжаться своими способностями к труду, выбирать род деятельности и профессию». Такое положение относится к теме работы в таком аспекте, что работники могут самостоятельно выбирать работу для себя, которая подходит им исходя из конкретных критериев. Ч.3 данной статьи говорит о том, что работник имеет право на вознаграждение за труд, а также право на работу в условиях, отвечающих безопасности и гигиены. Руководитель организации должен основывать свои отношения с персоналом на началах этой статьи, равно как и норм трудового законодательства. Он осуществляет руководство этой организацией, в том числе выполняет функции ее единоличного исполнительного органа (ст. 273 ТК РФ).

Эффективность управления персоналом достигается в результате взаимного уравновешивающего влияния трудового права и кадрового менеджмента, но не подавления одного другим.

Тема научной работы является актуальной, поскольку развитие персонала – это важная составляющая любой организации. Без проведения таких мероприятий невозможно качественно осуществлять деятельность организации. Также, благодаря такому развитию, сама организация будет расти, сможет достичь определенного статуса на рынке, среди своих конкурентов. Развитие персонала даст хороший толчок для роста самой организации.

Многие крупные организации сейчас уделяют большое внимание своему персоналу, выделяя при этом значительное количество средств на его обучение, повышение уровня знаний и навыков. Тем самым, они получают дипломированных специалистов, готовых работать ради компании и совершенствуя ее деятельность. Вдобавок, в погоне за квалифицированным персоналом, организации перекупают работников у конкурентов, давая им определенные льготы и поощрения за переход.

Целью работы является исследование значения развития персонала для организации, применение методов и способов, которые выступают стимулятором для работников.

Задачами дипломной работы выступают:

- изучение персонала и его особенностей
- выявление основных целей и задач в управлении персоналом со стороны организации
- анализ особенностей, которые сопровождаются при развитии персонала
- установление действий, которые должна принимать организация, в том числе, исходя из норм Трудового кодекса, для развития своего персонала, а также использование методов и видов стимулирования работников
- обнаружение роли развития персонала именно для организации

Объектом работы выступают общественные отношения, которые складываются в процессе осуществления развития персонала.

Предметом выпускной квалификационной работы будут являться нормы, направленные на регулирование управления персоналом.

Теоретическая основа. В специальной литературе данный вопрос рассматривался рядом ученых, таких как Бугров Л.Ю., Пашков А.С., Литвинюк А.А., Лукашевича В.В., Лапшовой О.А., Ужахова Л.М., Тесленко И.Б., Базарова Т.Ю., Горленко О.А., Ерохина Д.В., Кязимова К.Г., Пугачева В.П. и других авторов.

Нормативную и эмпирическую основу выпускной квалификационной работы составляют нормы Конституции РФ, Трудового Кодекса РФ, Федерального Закона «Об Образовании в РФ», и Закона РФ «О занятости населения в Российской Федерации».

Методологической основой выпускной квалификационной работы является диалектический метод, а так же общенаучные методы познания: анализа, синтеза, индукции, кроме того использованы специальные методы,

такие, как: исторический, сравнительно-правовой, системно-аналитический, формально-логический, метод сравнительного правоведения и др.

Структура работы определена характером исследуемых в ней вопросов. Работа состоит из введения, двух глав, включающих три и два параграфа соответственно, заключения и библиографического списка.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ В РАЗВИТИИ ПЕРСОНАЛА

1.1 Цели и задачи управления персоналом

Одной из задач трудового законодательства выступает правовое регулирование трудовых отношений и иных непосредственно связанных с ними отношений по организации труда и управлению трудом, подготовке и дополнительному профессиональному образованию работников непосредственно у данного работодателя (ст. 1 ТК РФ).

Трудовой кодекс также регулирует отношения между работником и работодателем, давая определение трудовых отношений. Они представляют собой отношения, основанные на соглашении между работником и работодателем о личном выполнении работником за плату трудовой функции (работы по должности в соответствии со штатным расписанием, профессии, специальности с указанием квалификации; конкретного вида поручаемой работнику работы) в интересах, под управлением и контролем работодателя, подчинении работника правилам внутреннего трудового распорядка при обеспечении работодателем условий труда, предусмотренных трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами, трудовым договором (ст. 15 ТК РФ). Весь управленческий процесс должен строиться на юридическом оформлении прав и обязанностей сторон трудовых отношений, признании достоинства личности.

Управление персоналом – это область знаний и практической деятельности, направленная на обеспечение организации качественным персоналом, способным выполнять возложенные на него трудовые функции и оптимально его использовать¹.

Управление персоналом необходимо для регулирования деятельности работников в целом и достижение, таким образом, целей работодателя.

¹ Р.Р.Байтасов. Управление персоналом: конспект лекций. Ростов н/Д: Феникс, 2014. С.4

Чтобы были осуществлены все поставленные цели, необходимо грамотно выстроить цепочку мероприятий, направленных на повышение конкурентоспособности предприятий, выработку новых знаний и навыков работников.

Каждая организация представляет собой социальную систему управления, субъект и объект которых составляют люди. Она имеет свою деятельность, свои цели, задачи, а также стратегии развития, как самого предприятия, так и своих работников.

Цели организации можно условно подразделить на две основные – это научно-техническая и социальная. Научно-техническая направлена на развитие организации, внедрение новых технологий, процессов и знаний в улучшение его работы. Социальная важна непосредственно для работников, их управления. Эти цели взаимосвязаны между собой, первая предполагает создание условий для труда, в частности его охрана, а вторая предполагает, что улучшение организации основывается на деятельности работников, их развития, получение ими новых знаний для своей деятельности.

Сначала, для управления персоналом, необходимо организовать структуру работников на предприятии. Структура управления – логическое соотношение функциональных зон и уровней управления, используемых для достижения поставленных целей¹. Такая структура должна быть мобильной, то есть легко приспосабливаться к изменениям, нововведениям и новым целям. В этой структуре имеется руководитель и персонал, где первый осуществляет контроль за вторым, а также занимается его развитием.

Управление персоналом – управление работниками конкретной организации, наиболее ценными активами, является одной из задач руководителя. Представляет собой непрерывный процесс, который направлен на мотивацию людей, чтобы получить от них высокие результаты,

¹ Литвинюк А.А. [и др.]. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов / под редакцией. Литвинюка. А.А 2-е изд., перераб. и доп. М: Издательство Юрайт, 2020. С.37

повышение производительности труда, и в конечном счете получаемую прибыль.

Исходя из дефиниции, управление персоналом – это совокупность мероприятий, обеспечивающих качественных и количественных характеристик персонала и направленности его трудового поведения для достижения целей, задач, а также развития предприятия¹.

Управление состоит также из определенных элементов, которыми выступает субъект, объект и связь двух этих элементов, которая в свою очередь подразделяется на прямую и обратную.

Субъектом выступает управляющий элемент, это органы государственной власти, местного самоуправления, равно как и работодатель – физическое лицо либо юридическое лицо (организация), вступившее в трудовые отношения с работником (ст. 20 ТК РФ). В случаях, предусмотренных федеральными законами, в качестве работодателя может выступать иной субъект, наделенный правом заключать трудовые договоры, которое выступает в роли руководителя, или, например, кадровая служба организации. Субъект наделен функциями по управлению персоналом, занимает активное положение по отношению к объекту, обладает необходимыми способностями для этого.

В качестве объекта выступают социально-экономические отношения по поводу производства, формирования, распределения и грамотного использования ресурсов. К объектам относится подбор кадров, их распределение на предприятии, оценка персонала, его стимулирование и другие действия.

Прежде, чем перейти к целям и задачам, необходимо также изучить принципы, на которых они основываются.

Принципы – основополагающие начала, на которых строится управление персоналом. Они играют важную роль, благодаря их

¹ Пугачев В.П. Управление персоналом организации: учебник и практикум для вузов 2-е изд. И доп. М: Издательство Юрайт, 2020. С.34

использованию руководители могут обеспечить управление и развитие персонала. Как и принципы в системе права, они подразделяются на общие и частные.

Общие принципы характеризуются тем, что свойственны всем сферам управления и организации, то есть имеют многостороннее применение. К таким принципам относятся целенаправленность, разделение труда, ответственность, компетентность, дисциплина, стимулирование и иерархичность.

Принцип целенаправленности говорит о том, что необходимо создавать четкие цели для организации и персонала. Также необходимо ставить цели, которые имеют большое значение, а также второстепенные цели, при помощи которых будет достигнута главная цель. Помимо этого, нужно четко понимать, насколько возможно их осуществление, то есть имеются ли необходимые ресурсы для этого.

Принцип разделения труда предполагает выделение уровней сотрудников, отдельно выделяя руководителей, подчиненных и их индивидуальные трудовые функции. Каждый уровень имеет свои задачи, и их правильная расстановка приведет к наиболее благоприятному результату.

Дисциплина также является принципом труда. Она важна как для выполнения функций работников, так и для организации в целом. Её назначение заключается в подчинении внутреннему трудовому распорядку и соблюдению охраны труда, а также приказов и распоряжений руководителя. Данный принцип закрепляется в Трудовом Кодексе (ст.189).

С предыдущим тесно связан принцип ответственности, который характеризуется мерами наказания, за невыполнение обязанностей и задач. При этом соразмерность наказания влияет на статус сотрудника, и она должна увеличиваться, если должность и функции изменяются, становятся большими по объему.

Компетентность как принцип играют также большую роль, поскольку она влияет на качественное выполнение трудовых функций работника. На

практике, данный принцип является проблемой, так как работник зачастую не обладает нужной компетенцией, а её наличие не всегда является обязательным условием при приеме на работу.

Иерархичность также важна для организации, она создает разделение управления, выделяет руководителей и подчиненных.

Последний принцип, который имеет большое значение именно для управления персоналом, это стимулирование. Он подразумевает под собой методы руководства по отношению к работникам, когда руководитель использует личную экономическую заинтересованность работника на производстве и совмещает её с индивидуальными моральными установками, воздействуя, прежде всего психологически. Использование данного принципа эффективно скажется на работе персонала.

Указанные принципы относятся к числу общих, и применяются большинством организаций. Помимо них, имеются и частные принципы. К которым относятся следующие: полное доверие к сотрудникам фирмы, проявление внимания к управлению и к инициативе работников, делегирование определенных полномочий другим лицам и систематическое совершенствование системы стимулирования и мотивации труда работников¹. Данные принципы важны тем, что они направлены непосредственно на личное взаимодействие руководителя со своими сотрудниками.

Управление персоналом предполагает наличие конкретных целей и задач, которые также направлены на развитие персонала и самой организации, базирующиеся на принципах управления.

Основными целями управления персоналом являются:

1. повышение конкурентоспособности среди других организаций
2. повышение эффективности труда, в том числе достижение максимальной прибыли

¹ Литвинюк А.А. Указ. соч. С.59

3. обеспечение высокой социальной эффективности функционирования коллектива.

Цели помогут осуществлять деятельность организации всесторонне. Они поставлены таким образом, что их достижение приведет не только к развитию персонала, но и будет направлено на совершенствование самого предприятия. Так, повышение эффективности труда подразумевает улучшение качеств работника, подготовка его персональных навыков и умений. Но это, несомненно, отражается и на организации, в таком аспекте, что она пользуется навыками и способностями работника для достижения собственного результата.

Помимо постановки целей управления, в организации имеются ещё и задачи, которые вытекают из целей и, можно даже сказать, что являются ее составляющими, поскольку достижение целей происходит путем выполнения конкретных задач. Ими являются:

1. Полное и эффективное использование способностей работников
2. Создание необходимых условий для их развития и реализации их потенциала в профессиональной деятельности
3. Обеспечение мотивации трудовой деятельности
4. Формирование производственного поведения с позиции реализации целей организации в целом
5. Согласования интересов работника и организации

Исходя из приведенных задач, заметно, что они шире, чем цели. Если говорить о них в целом, стоит отметить, что они направлены не только на развитие работника в плане организации мероприятий для развития, но и формирование определенных условий на производстве. То есть организация изначально заботится о том, где будут работать сотрудники, исходя из техники безопасности, их комфорта, а также благоприятной атмосферы для выполнения конкретной работы. Таким образом, получается, что работник, только что принятый на работу, должен развиваться в предоставленных условиях самостоятельно, а организация со временем сможет обеспечить ему

ещё больше шансов развития, применяя конкретные методы и способы со стороны руководства.

Кроме целей, задач и принципов, применяются модели управления и философии управления. Философия управления человеческими ресурсами — это философско-понятийное осмысление сущности управления человеческими ресурсами, его возникновения и развития, связи с другими науками, анализ лежащих в основе управления человеческими ресурсами идей и целей. Другими словами, философия управления представляет собой систему взглядов руководителя и HR-специалистов на то, какие методы управления человеческими ресурсами являются наиболее эффективными¹.

Данная философия формируется на основе целей и задач организации, о которых было сказано выше, а также под влиянием внешних и внутренних факторов. К внешним факторам можно отнести требования трудового законодательства, уровень занятости на рынке труда, уровень заработной платы, спрос на работников определенной специальности у конкурентов и другие. К внутренним факторам относится сама организация, ее финансовые возможности, предполагаемый уровень затрат на персонал, а также наличие рабочих мест, в зависимости от их количества, требуемых специальностей и должностей.

На практике, в разных странах, применяется несколько философий управления, такие как, американская, японская, британская и российская. В данной работе будет рассмотрена российская. Она характеризуется своим многообразием и может совмещать в себе несколько моделей управления. Также ее особенность будет изменяться в зависимости от формы собственности организации, ее размера и особенности региона, в котором осуществляется деятельность.

¹ Лапшова О.А. Управление персоналом: учебник и практикум для среднего профессионального образования / под общей редакцией Лапшовой О.А. М: Издательство Юрайт, 2020. С.19

Кроме того, в философии управления играет важную роль менталитет. Он выражается в следующем – Россия имеет самую большую территорию в мире, и вместе с тем, большое количество природных ресурсов, из-за чего люди относятся к нему не столь бережно, чем в других странах, где ресурсы достаточно ограничены. Также считается, что русский народ больше склонен к лени, недостатку ответственности, слабо выраженной инициативе, но в то же время, он способен выполнять работу в любых погодных условиях, даже в самых тяжелых. Положительной чертой считается креативность, терпеливость, выносливость и способность противостоять жизненным трудностям.

Все приведенные характеристики, организация может учитывать, поскольку она дает возможность предвидеть наступление определенных последствий во время выполнения работниками своих трудовых обязанностей.

Из этого следует, что перед началом осуществления мер по управлению персоналом, стоило бы проанализировать элементы управления, четко и конкретно обозначить цели и задачи, как в области деятельности организации, так и для управления персонала. Следовало бы также выбрать определенные модели и философию управления, исходя из особенностей организации.

1.2 Понятие и сущность развития персонала организации

В науке присутствует понятие трудовые ресурсы, то есть трудоспособная часть населения, которая обладает физическими и интеллектуальными возможностями для производства материальных благ и услуг¹. Данное понятие можно сравнить с понятием персонала, поскольку они имеют общие черты. Но трудовые ресурсы значительно шире понятия

¹ Маслова.В.М. Управление персоналом: учебник и практикум для академического бакалавриата. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2016 С.12

персонал, поскольку обозначает всех людей в целом, а персонал подразумевает работников конкретной организации. Чтобы изучить персонал, необходимо исследовать характеристики трудовых ресурсов.

Из определения видно, что граждане должны обладать интеллектуальными и физическими способностями. Под физическими подразумевается, прежде всего, возраст. Это достижение, по трудовому законодательству Российской Федерации, возраста 16 лет, с которого можно заключать трудовой договор, а в некоторых случаях и раньше. В ст. 63 ТК РФ, сказано, что лица, достигшие возраста 15 лет и получившие общее образование, могут заключать трудовой договор для выполнения легкого труда, не причиняющего вреда их здоровью. С письменного согласия одного из родителей (попечителя) и органа опеки и попечительства трудовой договор может быть заключен с лицом, получившим общее образование и достигшим возраста 14 лет, для выполнения легкого труда, не причиняющего вреда его здоровью, либо с лицом, получающим общее образование и достигшим возраста 14 лет, для выполнения в свободное от получения образования время легкого труда, не причиняющего вреда его здоровью и без ущерба для освоения образовательной программы.

Также, возможна трудовая деятельность лиц, не достигших возраста 14 лет – в организациях кинематографии, театрах, театральных и концертных организациях, цирках. Но это возможно только с согласия родителей или лиц, их заменяющих.

Указывается и предельный возраст у женщин 60, а у мужчин 65 лет, достигая который, люди выходят на пенсию, и фактически могут не работать.

Однако из данной категории лиц следует исключить инвалидов 1-ой и 2-ой группы, в связи с нетрудоспособностью, если нет трудовой рекомендации. Но стоит принять во внимание пенсионеров, которые продолжают работать.

Трудовые ресурсы подразделяются на две категории. Это экономически активное и экономически неактивное население, согласно ч. 1

п. 1.3 приказа от 31 декабря 2015 г. № 680 федеральной службы государственной статистики «Об утверждении официальной статистической методологии формирования системы показателей трудовой деятельности, занятости и недоиспользования рабочей силы, рекомендованных 19-ой международной конференцией статистиков труда».

К первой категории относятся люди, которые заняты на работе, включая лиц, не достигших минимального возраста, и пенсионеров. Входят и те люди, которые не заняты в сфере труда, но активно ищут работу.

Ко второй категории лиц следует отнести не занятых по общественно-объективным причинам. Например, граждане, находящиеся в отпуске по уходу за ребенком, либо иными лицами, занятые домашним хозяйством или же лица, не желающие работать в данный момент времени.

Из определения трудовых ресурсов можно выделить трудовой потенциал работника. Трудовой потенциал – это совокупность физических и интеллектуальных качеств человека, определяющих возможность и границы его участия в трудовой деятельности, способность достигать в определенных условиях существенных результатов, а также совершенствоваться в процессе труда¹. Данное понятие можно соотнести с понятием деловые качества. Под деловыми качествами работника следует, в частности, понимать способности физического лица выполнять определенную трудовую функцию с учетом имеющихся у него профессионально-квалификационных качеств (например, наличие определенной профессии, специальности, квалификации), личностных качеств работника (например, состояние здоровья, наличие определенного уровня образования, опыт работы по данной специальности, в данной отрасли) (п. 10)². Таким образом, видно, что данные понятия очень

¹ Л.М.Ужахова. Управление Персоналом: учебное пособие. Тюмень: Издательство Тюменского государственного университета, 2013. С.13

² Постановление Пленума ВС РФ от 17.03.2004. № 2 «О применении судами Российской Федерации Трудового кодекса Российской Федерации» // Российская газета. 31.12.2006. № 297.

похожи и оба говорят о наличии необходимых качествах и способностях, которыми должен обладать работник.

Трудовой потенциал является индивидуальной характеристикой работника. В процессе трудовой деятельности, приобретаются новые навыки и знания, следовательно, увеличивается трудовой потенциал. Но в то же время, если происходит ухудшение условий труда, здоровья и других факторов, трудовой потенциал пойдет на спад.

К компонентам трудового потенциала относятся: психофизиологическая составляющая – это состояние здоровья работника, его работоспособность, выносливость, тип нервной системы и другое. Социально-демографическая составляющая характеризует возраст, пол, семейное положение. К квалификационному потенциалу относится его объём и содержание навыков, знаний, умений, исходя из которых, можно понять его способности к конкретному виду деятельности. Последняя составляющая – это личный потенциал. Он характеризуется отношением работника к труду, его ценностными ориентациями, моральными установками, интересами, потребностями в сфере труда.

Трудовой потенциал работников следует учитывать при составлении грамотного развития конкретного работника. В этом случае рассматриваются принципы применения потенциала. Трудовой потенциал должен соответствовать характеру, объёму и сложности выполняемой работы, он должен использоваться эффективно и требуется создать условия для развития персонала, формирования новых навыков и знаний, компетентности, а также обеспечить возможность карьерного роста.

Понятие персонала считается более узким и конкретным. Персонал – это все работники организации, предприятия, занятые на производстве, включая соучредителей и работающего собственника. Если обобщить данное понятие, то это совокупность людей, вовлеченных в трудовой процесс¹. А

¹ Литвинюк А.А. Указ. соч. С.18

работник – физическое лицо, вступившее в трудовые отношения с работодателем (ст. 20 ТК РФ).

В науке, понятие персонала имеет три подхода – управленческий, экономический и кадровый. Но стоит отметить, что оно сравнимо с понятием трудовой коллектив, который подразумевает всех работников организации.

Управленческий подход рассматривает данное понятие как совокупность трудовых ресурсов, которые принадлежат конкретному работодателю, организации и необходимы для исполнения определенных функций, достижение целей предприятия и его развития.

В экономическом подходе это совокупность всех работников предприятия, которые заняты трудовой деятельностью, а также те, кто числится на балансе, временно отсутствует по объективным причинам (уход за ребенком, отпуск, временная нетрудоспособность и т.д.)

Кадровый подход не использует понятие «персонал», оно заменено понятием «кадры», и определяется как социально-экономическая категория, также характеризующая трудовой потенциал страны, важнейший элемент человеческого фактора и включает в себя постоянный (штатный) состав работников, т.е. трудоспособных граждан, состоящих в трудовых отношениях с государственными, кооперативными и общественными предприятиями, учреждениями, организациями¹.

Из указанных определений можно выделить признаки персонала. В первую очередь это наличие трудовых отношений между работником и работодателем, то есть отношения, связанные трудовым договором. Вторым признаком является наличие определенным образованием, специальностью, квалификация работника. Признаком считается и создание условий, необходимых работнику для выполнения его трудовой функции, целевой направленности предприятия. Последним признаком служит способность

¹ Пашков А. С. Избранные труды по трудовому праву. СПб: Издат. Дом С.-Петербур. гос. ун-та, Издательство юридического факультета С.-Петербур. гос. ун-та. 2006. С. 256.

персонала к развитию и к изменению своих деловых качеств в зависимости от субъекта управления.

Каждая организация имеет свою определенную деятельность, свои особенности и свой личный персонал, который обладает некоторыми характеристиками. К таким характеристикам относятся численность, списочный состав и среднесписочная численность.

Численность персонала – это количество работников, которое необходимо предприятию для обеспечения целей его деятельности. Списочный состав характеризуется количеством человек, которые заняты на предприятии, выполняют свою трудовую функцию. В списочный состав входят люди, работающие постоянно, временно или по срочному трудовому договору. Такой состав учитывается каждый день, контролируется посещаемость отдельного работника в конкретное время на рабочем месте.

Среднесписочная численность нужна для того, чтобы определить численность работников за конкретный отчетный период, а именно для исчисления среднего заработка, производительности труда, выяснить имеется ли текучесть кадров и тому подобное.

Для правильного распределения рабочей силы работников, необходимо провести классификацию персонала. В широком смысле классификация персонала организации это деление всех сотрудников организации на группы по различным признакам для оптимизации процессов управления персоналом¹. Она подразделяется на 2 группы – промышленно-производственный персонал, это работники, непосредственно занятые с осуществлением деятельности организации и непромышленный персонал, кто обслуживает данное предприятия, обеспечивая его социальную инфраструктуру. Первую группу составляют руководители, рабочие, специалисты и служащие. Ко второй относят, например, уборщики, электрики и другие сотрудники.

¹ Литвинюк А.А. Указ. соч. С.22

Благодаря классификации персонала, можно его структурировать и осуществить расстановку кадров. Имеется три структуры – профессиональная, квалификационная и содержание квалификации. Профессиональная структура – это соотношение представителей различных профессиональных групп. К квалификационной относится соотношение работников разных классификаций. В третьей находится набор сотрудников, которые необходимы для определенной работы, знаний, умений, навыков, опыта и другого.

Данная структура имеет место в некоторых организациях, но в России больше применяется другая, которая вытекает из ст. 15 ТК РФ. Данная статья описывает трудовые отношения, из понятия которой можно выявить классификацию. Так, персонал можно подразделить на работников определенной специальности, квалификации и должности.

Работники в данной классификации сходны тем, что имеют одинаковую специальность, которую получили после окончания обучения, имеют одинаковую квалификацию, когда они прошли специальное обучения, для получения именно такой профессии, и имеющие одинаковую должность, которая указывается в трудовом договоре.

Такие классификации способствуют тому, чтобы работодатель мог контролировать каждую группу работников отдельно, исходя из их общих характеристик. Кроме того, такая структура позволит работодателю грамотнее распределять обязанности. В частности, если он подразделяет работников по должностям, по виду трудовой деятельности, по сроку трудового договора и другое.

Благодаря такой классификации можно выявить недостающих работников и увидеть результат конкретной группы персонала, тем самым вовремя принять меры для улучшения деятельности организации и восполнения недостающих кадров.

Кроме характеристик, относящихся ко всему персоналу в целом, стоит отметить, что каждый человек в организации обладает своей индивидуальной

трудо­вой активностью. Трудовая активность это реализация интеллектуального и физического потенциала рабочей силы в процессе трудовой деятельности¹.

Она также важна для организации, чтобы руководители изучали ее, и с помощью нее грамотно выстраивали отношения с каждым отдельным работником.

Несомненно, персонал – это люди. И как уже было сказано, все они индивидуальны, каждый имеет свою характерную особенность. Для ее выявления необходимо изучить и личность работника, применив знания психологии. Некоторые организации специально нанимают профессионалов, которые помогут проанализировать данные работника и выявить подходы к их трудовой деятельности.

Если говорить об условиях труда, то здесь психология человека играет важную роль. Например, работодатель будет стремиться формировать смены работникам, исходя из их психологической совместимости.

Все изложенные характеристики персонала способствуют его грамотному управлению. Персонал является объектом управления в организации. Используются различные концепции управления персоналом, которые основаны на схожих положениях и с течением времени, в зависимости от разных авторов, подвергались изменению. Формируются на грамотном распределении трудовой силы работников, на их личностной ответственности, а также на том, чтобы в работе удовлетворялись социальные потребности персонала, а именно, достойный уровень заработной платы, определенная степень развития и комфортные условия труда, которые не подвергают опасности жизнь и здоровье работника.

Таким образом, понятия трудовые ресурсы и персонал тесно взаимосвязаны, одно определение вытекает из другого, и они имеют ряд схожих признаков. Характеристика персонала имеет определенно важное значение, так как исходя из нее, организация сможет выбрать необходимый

¹ Литвинюк А.А. Указ. соч. С.19

подход как в подборе персонала, его оценке, так и в выстраивании правильных отношений с ним.

В развитии персонала следует уделять внимание стилю руководства, благодаря ему можно понять, какие отношения будут строиться между работником и работодателем, и будет ли работодатель способствовать развитию персонала. Стиль руководства – это устойчивый комплекс поведенческих черт руководителя, проявляющихся в его отношениях с подчиненными¹. Иначе говоря, это способы, которыми пользуется руководитель в отношениях к персоналу и через которые как правило вытекают из трудового договора или должностной инструкции, может быть определено через устав организации.

В науке выделяют три стиля. Авторитарный, демократический и попустительский. Авторитарный характеризуется тем, что руководитель единолично принимает все важные решения, не советуется с работниками и не проявляется к ним интереса как к личности в целом. Также руководитель пользуется своими полномочиями и ждет непреклонного выполнения приказов от работников. Руководитель считает, что он компетентнее всех своих работников, он сможет лучше и правильнее поставить цели и задачи, для организации, а работники, в свою очередь, должны доверять ему и выполнять свои трудовые функции в соответствии с распоряжениями. Говоря о данном стиле, следует сказать, что в нем достаточно недостатков, и при нем для персонала нет места развитию. Одним словом, работники лишь ресурс, с помощью которого удовлетворяются, хоть иногда и неверные, цели организации.

Противоположный первому стилю, демократический. Он характеризуется открытостью со стороны руководителя к персоналу. Ему интересно их вовлеченностью в процесс организации, совместная постановка целей и задач. А также руководитель занимается развитием персонала и взаимодействует с каждым работником индивидуально, помогая ему решать

¹ Пугачев. В.П. Указ. соч. С.168

производственные задачи, и способствует развитию самостоятельности в принятии решений. Такой стиль руководства идеален для работника. При нем персонал будет развиваться, и чувствовать себя комфортно.

Попустительский стиль, он предполагает отсутствие вовлеченности руководителя в процессы организации и персонала. Руководитель не занимается разработкой целей и задач, он выполняет только свои определенные функции и совсем не занимается развитием персонала, кроме того, он пытается как можно меньше с ними взаимодействовать. И получается так, что персонал работает без наблюдения, и иногда не понимая неправильность своих решений, за которыми должен осуществлять контроль руководитель, как представитель работодателя.

Из этого следует, что стиль руководства оказывает большое влияние на развитие персонала, так как в каждом виде видно вовлеченность руководителя в процесс и его желание заниматься развитием работника. Самым лучшим для работника будет являться демократический стиль руководства, при нем он будет развиваться и выполнять поставленные цели организации, а также коллектив будет меньше подвержен конфликтам.

Техника управления тесно связана со стилем руководства, она предполагает прописанный и закреплённый стиль. Она представляет собой нормы, правила, образцы взаимоотношений руководителей и подчиненных, которые обязательны для применения в организации. Техника применима не только руководителем, но и подчиненными и организацией в целом, закрепляется в ее документах.

Техника также имеет разновидности и подразделяется на рамочную, технику делегирования, системную и управление по целям.

При рамочной технике, работники имеют право самостоятельно принимать решения, в пределах установленных «рамок» (границ). Это сделано потому, что у руководителей нету возможностей и необходимости проводить контроль за подчиненными. И такой процесс упрощается, в плане

руководством персонала, для того, чтобы выполнять более важные задачи в организации.

Цель рамочной техники такова, что работнику дается задание, связанное с его компетенцией, и которое он должен самостоятельно выполнить, выбирая свои методы и средства в достижении результата. Таким образом, происходит разграничение задач персонала и руководителя. А данный способ обеспечивает свободу работнику в решении задачи, развивает его самостоятельность, ответственность и освобождает руководителя от обыденных задач.

Техника делегирования полномочий отличается от предыдущей тем, что задачи не разграничиваются. Они могут быть общими, но решаемые совместно. При такой технике, руководитель передает часть своих компетенций, полномочий или задач, а также разгружается, оставляя место для более сложных и важных решений. А работнику выдается шанс проявить себя, повысить свои навыки.

Управление по целям предполагает, что цели сотрудников должны соответствовать целям организации. Для этого руководитель ставит определенную цель персоналу и говорит, как её достичь. В итоге происходит управление персоналом с помощью целей. Такое воздействие на персонал достаточно сложно на практике, поскольку необходимо правильно определять цели, а их невыполнение работника может неблагоприятно сказаться на результатах фирмы.

Последняя, приведенная техника, системная. Является и самой сложной, представляет собой руководство персоналом через системное саморегулирование. Такой принцип относится к выполнению задачи всей организации и конкретного индивида. Для осуществления такой техники, необходимо наличие развитой, информационной системы, а также наличие информационных технологий. Достоинствами такой системы будет являться, опять же, разгрузка полномочий руководителя и более быстрое принятие управленческих решений. Но из-за большой вероятности опасности

организационных сбоев, данные техники практически не применяются на практике.

После выбора стиля и техники руководства, руководители, либо управляющие приступают к процедуре кадрового планирования. Центральным звеном деятельности любого подразделения по работе с персоналом является поиск и отбор кандидатов на вакантные должности и рабочие места. От того, насколько грамотно и продуманно это осуществляется, зависят качественный состав организации и ее успехи. Прием на работу, как правило, – неординарное событие и для самого работника.

Сначала составляется план необходимых сотрудников, а впоследствии осуществляется его подбор. Происходит наем персонала – ряд действий, направленных на привлечение кандидатов, которые обладают необходимыми качествами для того, чтобы иметь возможность реализовывать цели организации. Основной задачей найма выступает – удовлетворение спроса на работников в качественном и количественном отношении.

Руководитель, принимая на работу людей, несомненно, смотрит на их образование, навыки и умения. А в исключительных случаях работодателям необходимо наличие определенного образования, вплоть до того, что принимают работников лишь с конкретного образовательного учреждения.

Значимость отбора определяется желанием работодателя найти необходимых сотрудников, в которых с достаточной степенью гарантии можно было бы помещать капитал, затрачивать средства на их подготовку и развитие. В соответствии с Законом РФ от 19.04.1991 № 1032-1 «О занятости населения в Российской Федерации», органы службы занятости занимаются трудоустройством граждан, предлагают конкретных лиц для работы в организациях.

В мелких фирмах подбором персонала занимается сам руководитель, в средних – отдел кадров, а в крупных – служба по управлению персоналом. Например, на государственной гражданской службе можно увидеть, что

включает кадровая работа (ст. 44)¹. Но также могут привлекаться консультанты специализированных фирм, если в самой организации отсутствуют специалисты по данному вопросу.

Успешность подбора персонала зависит от знания потребностей организации, особенностей ее деятельности, стратегии развития, а также знание вакантной должности, ее роли и применяемых требований к работнику. Однако руководителям следует знать о норме трудового законодательства, которая регулирует прием на работу, а также указывает необоснованный отказ в нем (ст. 64, 68 ТК РФ). По смыслу ст. 64, работодатель должен отказать только при наличии конкретных обстоятельств, в противном случае лицо, получившее отказ, имеет право обратиться в суд за защитой своего права. И в случае вступления в силу судебного решения, работодатель обязан будет заключить трудовой договор².

Процесс отбора включает в себя факторы внешней и внутренней среды. К внешним относятся законодательные ограничения, ситуации на рынке труда, состав рабочей силы на рынке и месторасположение организации. К внутренним факторам можно отнести кадровую политику, образ организации и структуру службы управления персоналом.

Существуют также внешние и внутренние источники найма работников. Внутренний источник – это конкурс на должность, проводимый организацией, выдвижение, то есть повышение своего сотрудника в должности, совмещение профессий, если требуется исполнить работу в определенный, короткий срок и ротация – горизонтальное перемещение кадров, например, начальник отдела – начальник цеха. Кстати, к лицам, избранным по конкурсу на замещение соответствующей должности испытание не применяется (ст. 70 ТК РФ). К внешним источникам, как уже

¹ Федеральный закон от 27.07.2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» // СЗ РФ. 02.08.2004. № 31. Ст. 3215.

² Бугров, Л. Трудовой договор и «фирменные правила» управления персоналом // Российская юстиция. 2002. № 5. С.18

говорилось выше, относятся центры занятости, агентства по найму или самостоятельный поиск через средства массовой информации.

Оба источника имеют свои преимущества и недостатки, выбор того или иного осуществляется исключительно из особенностей организации и по решению руководителя.

На данный момент развития отбора персонала, появляются еще и другие способы, более современные. К ним относятся скрининг, рекрутинг, качественный поиск и хедхантинг.

При скрининге оцениваются резюме работников, учитываются пол, возраст, образование, опыт работы. Скрининг чаще всего осуществляется таким образом, что агентства по найму, на платной основе, высылают организации 20-100 подходящих резюме, и руководитель выбирает из них наиболее лучший для него.

Рекрутинг означает поиск и подбор квалифицированных специалистов на платной основе. Агентство заключает договор и соответственно получает гонорар с фирм-заказчиков. Рекрутинг имеет три направления, это массовый подбор, качественный подбор и хедхантинг. При массовом подборе происходит поиск, интервьюирование и оценка большого количества человек в сжатые сроки. Качественный подбор характеризуется поиском редких и высококвалифицированных специалистов. Что касается хедхантинга, то здесь предполагается переманивание сотрудников у других фирм. Все три направления осуществляются на платной основе, но каждый имеет разную стоимость.

Еще одним способом подбора может выступать перевод работника или его перемещение. Перевод на другую работу – постоянное или временное изменение трудовой функции работника и (или) структурного подразделения, в котором работает работник (если структурное подразделение было указано в трудовом договоре), при продолжении работы у того же работодателя, а также перевод на работу в другую местность вместе с работодателем (ст. 72.1. ТК РФ). Перевод может осуществляться,

например, между филиалами организации. Например, одному из обособленных подразделений необходим новый руководитель, тогда другой филиал может предложить своего перспективного сотрудника. Испытание такому работнику устанавливаться также не будет, поскольку лицо приглашено на работу в порядке перевода от другого работодателя по согласованию между работодателями (ст. 70 ТК РФ).

Таким образом, подбор персонала необходим абсолютно всем организациям, а способы его осуществления многообразны, и каждая организация выбирает подходящий способ исходя из своих особенностей.

Кроме способов, существуют еще модели отбора персонала. Первой выступает модель, при которой организация не привлекает молодых специалистов, а старается развивать своих конкретных работников до уровня руководящих должностей. Тем самым организация занимается развитием персонала, а он в свою очередь имеет возможность продвигаться по карьерной лестнице. В такой модели имеется приверженность организации.

Вторая модель характеризуется привлечением необходимого персонала со стороны, вне организации. В итоге принимается более квалифицированный персонал, а у организации появляется интеллектуальный потенциал.

В третьей модели подбирается персонал, как на постоянную, так и на временную основу. Она характерна для определенных организаций, которые имеют сезонный характер работы или неравномерную загрузку.

В четвертой модели постоянно привлекаются новые, перспективные молодые кадры. Это также связано с особенностью организации. Как правило, они занимаются высокими технологиями.

Первая модель наиболее благоприятна для работников, в том ключе, что, будучи трудоустроены, они занимаются своим развитием, благодаря организации. В остальных моделях развитие происходит самостоятельно, так как персонал стремится повысить свою значимость для новых работодателей.

После того, как работодатель принял работника, начинается процедура оформления трудовых отношений. Если работодатель добросовестный, то начинает оформлять трудовой договор. Заключение трудового договора — это особая процедура, направленная на оформление трудовых отношений между работником и работодателем¹. Трудовой договор – соглашение между работодателем и работником, в соответствии с которым работодатель обязуется предоставить работнику работу по обусловленной трудовой функции, обеспечить условия труда, предусмотренные трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами и данным соглашением, своевременно и в полном размере выплачивать работнику заработную плату, а работник обязуется лично выполнять определенную этим соглашением трудовую функцию в интересах, под управлением и контролем работодателя, соблюдать правила внутреннего трудового распорядка, действующие у данного работодателя (ст. 56 ТК РФ).

Прием на работу оформляется приказом (распоряжением) работодателя, после чего он ознакомляет под роспись работника с ПВТР и иными локальными актами (ст. 68 ТК РФ).

Для того чтобы работодатель мог полностью удостовериться в наличии профессиональных знаний работника, он может принять его на условиях испытательного срока. Положения о нем также содержатся в Трудовом кодексе (ст. 70 ТК РФ).

Важным аспектом после приема работника, является адаптация персонала (от лат. *adaptio* — «приспосабливать») — комплекс усилий и мероприятий, направленных на то, чтобы вновь пришедший или вновь назначенный сотрудник как можно быстрее привык к новым условиям труда, корпоративной культуре, принятым нормам и правилам, и вышел на

¹ Курбанов Р. А. [и др.]. Трудовое право: учебник для вузов / под общей редакцией Р. А. Курбанова. 3-е изд., перераб. и доп. М: Издательство, Юрайт. 2020.С.78

нормальный для организации уровень производительности¹. Из определения можно заметить, что такое действие необходимо осуществить руководителю, прежде всего для того, чтобы работник смог психологически настроиться на выполнение работы, приспособиться к условиям в новой обстановке. От того, насколько благоприятно она пройдет, зависит время, которое работник проведет в организации.

К целям адаптации относятся: уменьшение стартовых издержек, так как пока работник плохо знает свое рабочее место, он работает менее эффективно и требует дополнительных затрат. Второй целью является снижение степени озабоченности и неопределенности у новых работников. Третьей целью будет сокращение текучести рабочей силы, так как если новички чувствуют себя неуютно на новой работе и ненужными, то они могут отреагировать на это увольнением. Экономия времени руководителя и сотрудников, так как проводимая по программе работа помогает экономить время каждого из них. И последняя цель – это развитие позитивного отношения к работе, удовлетворенности работой. Выполнение этих целей помогут работнику освоиться на новом рабочем месте, а работодателю получить результат от деятельности данного работника.

Адаптация подразделяется на формы. Социальная адаптация – процесс вживания индивида в социальную среду и превращение ее в сферу своей деятельности, она предполагает принятие и усвоение норм и ценностей этой среды, активное отношение субъекта к этой среде, с целью наиболее полного удовлетворения обоюдных интересов.

Производственная адаптация – процесс внедрения работника в новую, для него, производственную сферу, усвоения им производственных условий, норм трудовой деятельности, установления и расширения взаимосвязей между работником и производственной средой. Профессиональная адаптация схода с производственной, характеризуется дополнительным освоением возможностей, знаний и навыков, а также формированием профессионально

¹ Лапшова О.А. [и др.]. Указ. соч. С.161

необходимых качеств личности, положительного отношения к своей работе. Психофизиологическая адаптация – приспособление к новым физическим и психическим нагрузкам, физиологическим условиям труда. Социально-психологическая подразумевает одновременно с освоением условий труда работник вступает в процесс социально-психологической адаптации к коллективу организации. При организационной адаптации сотрудник знакомится с особенностями организационного механизма управления фирмой, местом своего подразделения и должности в общей системе целей и в организационной структуре. Во время данной адаптации работник должен понять свое место и значение в организации. Последней выступает экономическая, это уровень зарплаты и своевременность ее выплаты.

Период адаптации можно подразделить на три этапа. Стадия ознакомления. На этой стадии работник узнает цели и задачи организации, микроклимат среды, сопоставляет их со своими целями, ожиданиями и представлениями о данной организации. По окончании этой стадии работник должен четко представлять – подходит ему данная организация и его должность. Организация в свою очередь проводит некоторые действия в отношении работника: подтверждает правильность своего решения о зачислении в штат этого работника, обеспечивает переход работника в режим полноценного исполнения своих обязанностей, выделяет потенциал работника, определяет его профессиональную категорию и последующее индивидуальное развитие в трудовой деятельности.

Такие действия чаще всего используются в период испытательного срока или стажировки нового сотрудника.

Следующая стадия – приспособления. Она, как правило, занимает время от одного месяца до одного года. Его продолжительность напрямую зависит от того, какую поддержку ему будет оказывать руководитель, кадровая служба, коллеги и подчиненные, если должность подразумевает их наличие. Данный период можно обозначить тем, что новичок должен влиться в коллектив.

Последняя стадия это ассимиляция. На данном этапе новый сотрудник должен полностью приспособиться к работе и справляться со своими трудовыми обязанностями, также он может составлять дальнейшие цели своей деятельности, и в таком случае он может считаться полноправным членом коллектива.

Из этого следует, что адаптация занимает значительное место в трудовых отношениях. Руководитель должен способствовать ее плавному и продуктивному протеканию для работника. Период адаптации повлияет на дальнейшую судьбу работника в данной организации. Также этот период всегда предполагает какие-либо изменения в организации, которые могут отразиться благоприятно на ней.

Кроме индивидуальной характеристики персонала, не стоит забывать о совокупности людей в организации, иначе трудовом коллективе. В коллективе все, как правило, между собой взаимодействуют. Но часто бывает, что внутри коллектив подразделяются на небольшие группы людей. Тогда руководитель может принимать меры по сплочению коллектива, так как такое действие также влияет на развитие персонала.

В Трудовом Кодексе РФ не дано определение трудового коллектива, но его можно увидеть в другом нормативном акте. Согласно ст. 15 ТК Республики Башкортостан, трудовой коллектив определялся как общность всех работников и в его состав входят трудовые коллективы структурных подразделений. Коллектив также характеризуется общностью целей, взаимопомощью, дисциплиной и выполнением определенных функций. Руководить коллективом проще, потому что в нем все взаимосвязаны, и люди могут мотивировать других или помогать в работе.

Играет роль и является особенностью – социально-психологический климат в коллективе. Каким образом происходит взаимодействие друг с другом, имеют ли место конфликты. Здесь уже важен каждый работник, в плане его личных характеристик, и чем больше они совпадают с другими в коллективе, тем благоприятнее складывается обстановка. Такой климат

проявляется и в том, как работники относятся к своей работе, выполняют ее качественно или нет.

Климат подразделяется на положительный и отрицательный. Положительный способствует росту производительности труда, повышает уровень комфорта в коллективе. А отрицательный, наоборот, плохо сказывается на работе и на коллективе, даже может привести к его распаду.

В таком случае можно лишь способствовать развитию одного из них, в чем и заключается работа руководителя. Он должен оценивать психологические и профессиональные факторы членов коллектива и совместимость работников. Исходя из этих данных, ему следует принимать меры по грамотному взаимодействию работников либо, наоборот, разделению коллектива на группы.

Концепции обучения самих работников, ещё до начала работы также является некой особенностью, поскольку от этого зависит дальнейшее развитие. Каким образом оно будет проходить в организации. Для работников одной концепции будут применяться одни методы. А для других возможно применением иных или же неприменение вовсе. Концепция обучения связана непосредственно со знаниями работников. В зависимости от того, насколько они глубоки и обширны, зависит место на работе, должность и некие прерогативы для работника.

Таким образом, выделяется достаточно много особенностей в управлении развитием персонала организации, начиная от самого руководителя, его личности, его методов, стилей и техники управления, до персонала, его характеристики и особенности именно в организации. Его составляющие, индивиды и их способности.

Значение такого развития в первую очередь для самого предприятия. Развивая свой персонал, оно, таким образом, развивает и себя. Можно даже сказать о том, что наличие профессиональных сотрудников, это большая часть успеха организации. Ведь именно люди способствуют ее развитию, именно они продвигают ее и делают более значимой в обществе. Персонал

является одним из ее ресурсов, и значительно превосходит по значимости материальные ресурсы.

В современных условиях к наиболее актуальным направлениям развития человеческих ресурсов можно отнести: организационное развитие; развитие корпоративности; социальное развитие; профессиональное развитие; формирование кадрового резерва; развитие личности работника; саморазвитие¹.

1.3 Соотношение трудового права и кадрового менеджмента

При управлении персоналом, работодатели чаще всего исходят из закономерностей, выявленных на Западе, т.е. в странах с развитой рыночной экономикой. Но сначала необходимо соотнести выводы кадрового менеджмента с отечественной юридической действительностью.

Кадровый менеджмент предполагает наличие развитых рынков труда. Однако, трудовое право не является правом, отражающим развитые рыночные отношения в экономике. Поэтому в случае применения кадрового менеджмента нужно учесть, что возможны расхождения между российским трудовым законодательством и правилами, заимствованными из теории управления персоналом. Имеют место и расхождения конфликтов между работником и работодателем, и в большинстве случаев неправ будет именно работодатель. Если же дело поступит в суд, прокуратуру или орган федеральной инспекции труда, и в целом, любая государственная инстанция, будет применять нормы трудового права.

Кадровый менеджмент закрепляет право работодателя на отбор персонала, о котором уже было сказано выше. Стоит отметить, что российское трудовое право на уровне деклараций признает это право, но слабо подтверждает нормами.

При исследовании отбора персонала уже было упомянуто о гарантиях работника при приеме на работу. Но стоит конкретно описать какие условия

¹ Лапшова О.А. [и др.]. Указ. соч. С.216

отказа могут считаться правомерными. К таковым относятся: недостижение соглашения сторонами по поводу условий труда, отсутствие вакантных должностей, формальные препятствия для приема на работу, возникшие не по вине работодателя, несоответствие деловых качеств гражданина требованиям, содержащимся в централизованных, отраслевых, локальных юридических актах для приема на данную работу, более высокий уровень деловых качеств у других претендентов на ту же должность или то же рабочее место, невозможность по правилам российского законодательства отказа в приеме на работу другим претендентам.

Перед заключением трудового договора, помимо знакомства с работником, работодатель предварительно изучает его резюме и сопроводительное письмо, если таковое имеется. Однако данные атрибуты не являются обязательными в России, и их отсутствие не будет считаться правомерным отказом. Тогда как на Западе, совсем противоположная ситуация.

Помимо резюме, личность и знания работника можно проверить с помощью тестов. В кадровом менеджменте он применяется часто. Например, путем использования квалифицированных тестов, возможно получить достоверный результат, и работодатель сможет принять ту кандидатуру, которая ему действительно подходит. Но такой метод законодательно у нас также не закреплён, поэтому он применяется по желанию работодателя. В случае непрохождения такого теста, работодатель не имеет право отказать приеме на работу.

В одной крупной санкт-петербургской компании используется такой способ и анкета включает в себя 56 вопросов, которые помимо проверки знаний, уделяют внимание и оценке внешности, готовности к ненормированному рабочему дню, убеждений относительно денег и т.д. А в конце оговаривается: «Работа может быть не предоставлена лицам, входящим в определенные категории людей, которые согласно

внутрифирменной политике компании не имеют право на получение работы». Такая практика опять же не соответствует нормам трудового права.

Кроме особенностей приема на работу, можно отметить противоречия кадрового менеджмента и трудового законодательства относительно изменений условий труда. Кадровый менеджмент предполагает свободу работодателя. Исходя из экономического положения фирмы, работодатель должен перестроить организацию труда, и если сочтет необходимым, то изменить условия труда любого работника. Стоит отметить, что в Японии присутствует понятие «ротация кадров». Если его адаптировать для России, то она будет означать следующее – работник, придя на работу, каждый день узнает, чем он будет заниматься, какую деятельность выполнять. И в таком случае работник не может отказаться от таких условий, поскольку организация труда всецело принадлежит администрации¹.

Согласно ст. 73 ТК РФ, все существенные условия трудового договора, как правило, можно изменить только при наличии письменного согласия работника. Это говорит о том, что работник имеет право отказаться, и это не повлияет на его трудовые отношения с работодателем. Но в той же статье можно обнаружить условия, при котором работник не имеет право отказаться, как в случаях изменения существенных условий трудового договора в связи с изменением организационных или технологических условий труда. Здесь только работодателю необходимо доказать, что такое изменение условий необходимо.

На практике часто встречается процедура аттестации. Кадровый менеджмент обычно не усматривает каких-либо формальных ограничений для аттестации работников, давая свободу работодателям, вводить данную процедуру там, где это будет целесообразно из условий труда. В нормах трудового законодательства мы видим, что применяются положения об аттестации для определенных категорий работников, которые имеют

¹ Бугров, Л. Трудовой договор и «фирменные правила» управления персоналом // Российская юстиция. 2002. № 5. С. 19.

отличные от других, условия труда. В то же время, процедура не запрещена на других работах, но должна регламентироваться локальными актами, а результат от нее используется лишь в положительном направлении, то есть не ухудшает предыдущие условия.

Все работники подвержены такому факту, как увольнение. Но по нашему законодательству, оно должно быть исключительно правомерным. Например, зарубежные страны, в большинстве случаев не связаны конкретными обстоятельствами, которые зафиксированы в законе в качестве исчерпывающих оснований для увольнения. Что говорит о выборе причины увольнения работодателем самостоятельно.

В России требуется применять лишь нормы Трудового Кодекса и иных федеральных законов, даже не допускается использование законов субъекта РФ.

Таким образом, соотношение правил управления персоналом и трудового законодательства отчасти схожи, но последние имеют конкретные основания для того или иного действия, а также носят императивный характер.

2 ОСНОВНЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ ПО РАЗВИТИЮ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

2.1 Правовое регулирование развития персонала

Организация – это система, что само по себе предполагает наличие и связь различных элементов. Основой построения организации является распределение и специализация функций между ее элементами.

Прежде, чем перейти непосредственно к действиям, которые направлены на развитие персонала, стоит обозначить роль руководителя. Он имеет значение, поскольку от него зависит развитие персонала. Большую роль играет его личность, компетенции и выбираемые им методы, в плане того, каким образом он регулирует своих подчиненных и как занимается их ростом в профессиональном плане.

Выше уже было сказано о том, кто выступает работодателем, но в трудовом праве также присутствует определение руководителя организации – это физическое лицо, которое в соответствии Трудовым Кодексом, другими федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, законами и иными нормативными правовыми актами субъектов Российской Федерации, нормативными правовыми актами органов местного самоуправления, учредительными документами юридического лица (организации) и локальными нормативными актами осуществляет руководство этой организацией, в том числе выполняет функции ее единоличного исполнительного органа (ст. 273 ТК РФ). Кроме того, руководитель организации – это учредитель либо лицо, на которого возложены обязанности по управлению персоналом и функционированию деятельности самой организации. Если же на руководителя не возлагается функция управления персоналом, тогда назначается управляющий. Также в некоторых организациях такие полномочия возлагаются на специально уполномоченных органов, например, на кадровую службу.

Именно они отвечают за грамотное использование возможностей работников и выполнение с помощью них целей организации. Они

разрабатывают и организуют систему, которая направлена на грамотное формирование стратегий развития.

Руководитель обладает таким ресурсом, как власть, отличается способностью реализовывать цели за счет других, не смотря на то, что работники выполняют их без своей воли. У него имеются управленческие знания и навыки в организации персонала, экономические ресурсы и также авторитет в организации. Законодатель предусмотрел его права и обязанности (ст. 22 ТК РФ). Работодатель должен отвечать за воспроизводство рабочей силы работника, заботиться о повышении её качества. Важными обязанностями, в исследуемой теме, можно выделить – предоставление работникам работы, обусловленной трудовым договором, обеспечение работникам равной оплаты за труд равной ценности, обязанность выплачивать в полном размере причитающуюся работникам заработную плату в сроки, создавать условия, обеспечивающие участие работников в управлении организацией, обеспечивать бытовые нужды работников, связанные с исполнением ими трудовых обязанностей. А также закреплено право работодателя на поощрение работников за добросовестный эффективный труд.

Значит, особенностью в таком случае будет являться статус руководителя, как лица, обладающего необходимыми чертами, и специальными возможностями для развития персонала. Взаимоотношения между руководителем и работниками в настоящее время должны строиться на реально существующем уровне доверия при активном воздействии государства на повышение жизненного уровня трудящихся и правовое сознание сторон трудовых отношений¹.

Другой особенностью будет являться такое качество, как лидерство. Лидер – это в первую очередь личность, которая обладает силой влияния на коллектив, за которым последуют остальные работники. То есть он обладает

¹ Татаринов, А. А. Управление персоналом: соотношение трудового права и кадрового менеджмента: дис. ... канд. юрид. наук. / К., 2004. С.211

властью и способен оказывать влияние. Власть является одним из ресурсов руководителя, которым не обладают работники.

Лидерство тесно связано с личностью руководителя и стилем его руководства. Личность основывается на характере, чертах и способностях. Имеет значение психологическое состояние и место в обществе руководителя. С помощью данных характеристик можно понять, каким образом действует руководитель, как он взаимодействует с подчиненными и что предпринимает для их развития. В разных организациях руководитель воспринимается по-разному, например, в одних к нему проявляют уважение испытывают небольшой страх, а в других взаимодействуют абсолютно на равных условиях и не замечают различности статусов.

Спецификой будет являться стиль руководства, о котором было сказано в первой главе и который он выбирает на свое усмотрение. Кроме самого стиля управления, стоит уделить внимание персоналу, его индивидуальности. Для развития сотрудников, в общем, стоит применить командный метод работы. Руководитель выделяет нескольких работников и организует им совместную деятельность на производстве, исходя из их общих личностных качеств и трудовой функции.

Организация также предпринимает меры по развитию персонала. Но первым этапом к переходу таких действий является его подбор. Такая процедура мало связана с развитием персонала, но также является важной. Изначально, при формировании организации, ее руководитель подпират персонал. Иногда лично, а иногда через уполномоченных представителей.

Специальные органы осуществляют кадровое планирование. Это целенаправленная, научно-обоснованная деятельность организации, имеющая целью предоставление рабочих мест в нужный момент времени и в необходимом количестве в соответствии со способностями, склонностями работников и предъявленными требованиями¹.

¹ Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учеб.пособие. М.: ИНФРА-М, 2009. С.46-47

Целью такого планирование является – обеспечение организации необходимыми сотрудниками, которые обладают необходимой квалификацией.

Также кадровое планирование поможет выявить необходимое количество сотрудников для осуществления деятельности, какой квалификацией должны обладать данные сотрудники, каким образом обеспечить развитие кадров для выполнения новых работ и поддержания знаний персонала в соответствии с требованиями компании, а также как лучше использовать персонал, исходя из его личных способностей, навыков и знаний. Персонал имеет и такую характеристику, как сменяемость. Сменяемость кадров – явление закономерное, обусловленное многими факторами: естественным старением и переходом опытных кадров на заслуженный отдых, сменой профессии и рода деятельности вследствие возраста, состояния здоровья, получения профессионального образования и повышения квалификации, личного пожелания работника, переменой места жительства, семейными и другими обстоятельствами¹. Вследствие чего опять же требуется учитывать эти обстоятельства.

Помимо цели, кадровое планирование предполагает наличие этапов. На первом этапе производится оценка наличных ресурсов, то есть определяется какое количество сотрудников какую деятельность осуществляют и какими профессиональными знаниями обладают. На втором этапе происходит оценка будущих потребностей. Он заключается в том, что руководство оценивает соотношение численности персонала и целей производства, учитывая при этом факторы и состояние экономики, свои ресурсы, темпы роста и развития, а также статистику кадров (предстоящие увольнения, выходы на пенсии и прочее).

На последнем, завершающем этапе разрабатываются мероприятия по привлечению и развитию работников.

¹ Пашков А. С. Указ. соч. С. 274

Главным методом в кадровом планировании является анализ работы. С помощью него выявляются виды работ на производстве, определяется вид деятельности, как осуществляется и какими необходимыми навыками должны обладать работники. При анализе данных используются различные методы, такие как, наблюдение, анкетирование, интервью, специальные справочники и описания должностей. Источниками таких данных служат сами руководители и сотрудники компании.

Посредством изученных данных, составляется должностная инструкция организации. Она представляет собой организационно-правовой документ, в котором описываются основные функции, права и обязанности, а также ответственность персонала. В узком смысле получается, что в таком документе говорится о том, что должен делать работник на своем рабочем месте. Законодатель также предусмотрел к ней требования Постановлением Минтруда РФ от 9 февраля 2004 г. № 9 «Об утверждении Порядка применения Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих».

На практике такая должностная инструкция разрабатывается кадровой службой с непосредственным участием руководителя организации либо специалиста по персоналу.

К самому кадровому планированию также выдвигаются требования. Они зависят от его вида. Прежде всего, кадровое планирование подразделяется на долгосрочное, среднесрочное и краткосрочное. Каждый из таких видов, как видно из понятия, зависит от срока, на который составляется план. Но более важной является классификация на стратегическое, тактическое и оперативное.

Стратегическое направлено, в первую очередь, на решение определенных проблем. Они могут возникнуть из-за экономических, технологических или социальных проблем. Чтобы осуществить такое планирование, необходимо распознать главные тенденции развития и их качественную оценку. Кроме того, при стратегическом планировании

изучается политика самой организации и ее долгосрочная производственная программа.

Тактическое планирование подразумевает ориентирование на цели, которые поставлены стратегическим. Но в отличие от него, в тактическом планировании значительно детальнее фиксируются главные аспекты кадровых мероприятий.

И последний вид – это оперативное планирование. Оно может быть охарактеризовано как краткосрочное, до 1 года и ориентировано на достижение определенных целей. В плане при таком планировании четко определены цели и конкретные мероприятия, которые необходимо провести для достижения первого, а также выявить информацию о материальных ресурсах.

Четко выстроенная и обозначенная структура организации – неперемное условие организационной культуры, в трудовом аспекте – это основа для распределения и оформления полномочий, стабильности трудовых отношений, а осознание того, что структура не может быть неизменной, делает актуальными вопросы профессиональной мобильности, планирования переобучения и повышения квалификации.

Таким образом, все виды имеют свое значение в развитии организации и персонала. Выбирая планирование, руководитель должен четко обозначить цели и соотнести их с планированием, выбрать необходимое для данной организации.

Кадровое планирование предполагает в дальнейшем ещё и оперативный план работы с персоналом. Оно тесно связано со стратегией развития персонала. Обе направлены на достижение одной цели, но все же имеют разную характеристику.

Стратегия развития персонала – это приоритетное, качественное, определенное направление действий, необходимых для достижения долгосрочных целей, по созданию высококвалифицированного, сплоченного и ответственного коллектива и учитывающих стратегические задачи

организации и ее ресурсные возможности¹. Одним словом, это действия, которые предпринимает организация, для того, чтобы развивать свой персонал, и с помощью этого, выполнять поставленные задачи самой организации.

Она обладает двумя чертами. Это, в первую очередь, долгосрочный характер, обусловленный нацеленностью и изменением во всех подсистемах управления персоналом. А во-вторых, это взаимосвязь и взаимовлияние с общей стратегией организации.

Наличие такой стратегии в организации, говорит о том, что она обдуманно и целенаправленно подбирает персонал, исходя из необходимых характеристик, благодаря которым будут осуществлены ее цели и задачи. Второй момент данной стратегии такой, что руководитель, производя вышеуказанные действия, берет на себя ответственность за разработку такой стратегии, ее реализацию и оценку, а также способен удовлетворять потребности, как клиентов, так и работников.

Стратегия подразделяется ещё на пять этапов. Предварительный этап, на нем разрабатываются цели организации, ее деятельности и цель создания в целом.

Первый этап – осуществляется стратегический анализ в сфере управления персоналом. Анализируются как внешние факторы, которые влияют на управление персоналом. Это и анализ рынка труда, занятости населения, а также анализ всех сфер (социальной, политической, экономической и т.д.) в государстве. И изучается анализ внутренних факторов – целей, задач, деятельности самой организации, ее финансовое состояние. А также цели, задачи, численность, структура и уровень профессионализма персонала.

Второй этап подразумевает разработку стратегических альтернатив по отдельным составляющим стратегии управления персоналом. Это касается прогноза в отношении численности персонала, направления и методы его

¹ Ужахова Л.М. Указ. соч. С.50

развития, возможная новая разработка профессиональных требований к сотрудникам. Разработка формы и систем вознаграждения персонала и его оптимальное использование на производстве.

На третьем этапе происходит выбор стратегического управления персоналом, как функциональной стратегии организации с учетом определённых критериев. Это соответствие разработанной стратегии деятельности и целям организации, наличие необходимых ресурсов для осуществления такой стратегии. Также гибкость стратегии управления персоналом, оценка кадровых рисков и высокий уровень компетентности менеджеров, управляющих персоналом. Таким образом, на данном этапе происходит оценка и сравнение стратегии с возможностями организации.

Четвертый этап является заключительным. Здесь уже происходит реализация выбранной стратегии. Сначала происходит составление плана стратегии, позже – контроль за ходом ее реализации, возможные внесения изменений в функции и структуру. Позже необходимо создать специальное подразделение, которое будет реализовывать стратегию, а также устранять возможные сопротивления сотрудников организации, и если потребуется, то изменять стратегию, подстраивая ее под новообразующиеся факторы.

Процесс разработки и принятия стратегии, который создается на последнем этапе, включает в себя принятия комплекса взаимосвязанных стратегических, тактических и оперативных решений. Такая конкретизация находится в документе, который содержит в себе конкретные задачи и мероприятия по выполнению стратегии, а также сроки ее осуществления и указываются ответственные исполнители по каждой поставленной задаче.

Помимо этапов стратегии, она имеет еще и факторы, на основе которых осуществляется. Их всего четыре. Это стратегия организации, ее жизненный цикл, размер и влияние окружающей среды.

Стратегия организации включает в себя инновационную стратегию, минимизацию затрат и улучшение качества. А также предпринимательскую, динамического роста, прибыльность и ликвидационную стратегии.

Жизненный цикл это становление организации, ее рост, зрелость, то есть фактическое осуществление деятельности, и сокращение и реорганизация.

Размер организации, стандартно, подразделяется на крупную, среднюю и малую. Окружающая среда также влияет и подразумевает обеспеченность ресурсами, динамичность и степень сложности.

В зависимости от размера организации, имеется своя специфика работы с персоналом. В малом предприятии, где также и небольшое количество человек, все работники тесно сотрудничают друг с другом и с руководителем, что является плюсом, так как руководитель видит свой персонал, знает все об их деятельности. Но в таких организациях, как правило, отсутствует кадровая служба или специально уполномоченных лиц, занимающихся исключительно работой с персоналом. А также может отсутствовать карьерный рост, поскольку количество должностей ограничено и все заняты конкретными лицами.

В крупной компании все наоборот. Так как большая численность сотрудников, руководитель редко, а порой почти не взаимодействует с персоналом. Однако такая работа лежит на кадровой службе, которая подбирает персонал и следит за его деятельностью. Также в такой организации у сотрудников есть шансы подняться по карьерной лестнице и в целом имеется больше возможностей для участия в крупных проектах, проявлении всех своих трудовых качеств.

С точки зрения развития персонала, крупная организация, несомненно, предпочтительнее, так как она сама нацелена на рост своих сотрудников и имеет возможности предоставить все необходимые для этого средства.

Как можно было заметить выше, в стратегию развития персонала входит стратегия организации, она является ее составляющей. Они также имеют тесную взаимосвязь, прежде всего по своим целям, путям развития и тому подобного.

Еще одним важным действием организации, является оценка ее кадрового потенциала. Кадровый потенциал организации – это возможности

персонала и администрации, которые могут быть реализованы для достижения целей предприятия (организации)¹.

Оценка персонала – целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала требованиям должности или рабочего места². Она применяется для целей: административной, информационной и мотивационной.

Административная цель достигается путем принятия обоснованного административного (кадрового) решения (повышение или понижение по службе, перевод на другую работу, направление на обучение, увольнение) на основе результатов оценки деятельности персонала.

Информационная цель – получение работниками и руководителем объективной и достоверной информации о работе для совершенствования и принятия правильного решения.

Мотивационная – оценка сама по себе является важнейшим средством мотивации поведения людей.

Исходя из данных целей, можно выделить задачи оценки персонала. К ним относятся такие как – отбор персонала для продвижения и снижение риска выдвигания некомпетентных, определение затрат на обучение, поддержание трудовой мотивации, организация обратной связи и разработка программ развития персонала. Главной задачей все же будет являться способность обладать всеми данными о работниках.

Оценка содержит и определенную систему, которая состоит из субъекта, объекта и предмета. Субъектом выступает лицо, которое непосредственно производит оценку, это работодатель, руководитель организации, управляющий и другие лица. Объектом является лицо, которое подвергается оценке, то есть тот, кого оценивают и изучают его трудовую детальность. Это конкретный работник или группа сотрудников. И

¹ Литвинюк А.А [и др.]. Указ. соч. С.131

² Байтасов Р.Р. Указ. соч. С.257

предметом такой оценки выступают личные качества работника, процесс и его результативность в труде.

Как и любой процесс, оценка персонала имеет свои функции. Их всего шесть. Стимулирование работы персонала, оценивание, прежде всего, необходимо для достижения конкретных целей, таких как, справедливая оплата труда, грамотное использование сотрудников, в соответствии с их знаниями, навыками и умениями, а также эффективного планирования повышения квалификации сотрудников. Установление справедливого соотношения между количеством и качеством труда и заработной платы персонала, как функция подразумевает собой, что сотрудники очень редко добиваются одинаковых результатов при выполнении одних и тех же задач. В связи с этим, следует более четко оценивать труд и результат каждого работника, и следовательно устанавливать справедливую зарплату и каким-либо образом поощрять сотрудников. Третьей функцией будет являться получение информации об уровне профессионального развития персонала и на этой основе планирование профессионального обучения. Важной также является функция оценки непосредственно роста и развития работника. Руководитель организации, исходя из интересов работника, предоставляет ему возможность повысить его уровень знаний. В итоге, после применения таких действий, работодатель получит квалифицированный персонал и высокую степень мотивации сотрудников. Выше уже описывался коллектив работников, его роль, и в системе оценки имеется функция снижения конфликтности в коллективах, а также создание благоприятных социально-психологических отношений между сотрудниками, руководителями и подчиненным. Последней функцией будет являться мониторинг динамики изменения оцениваемых показателей по группам должностей и структурных подразделений.

Помимо функций, оценка персонала может проводиться по двум направлениям: оценка результатов труда за определенный промежуток

времени и оценки компетентности работника, эффективности его трудового поведения.

Стало быть, оценка является необходимой процедурой, и, исходя из полученных результатов во время ее проведения, можно выявить проблемы работы персонала, такие как, например, недостаток знаний, опыта или наличие конфликта в коллективе.

В настоящее время все больше развиваются технологии, и цифровизация становится все значительнее, и она также нашла свое место в управлении персоналом. Благодаря ей, работодатель сможет облегчить часть своих задач, касаемо персонала. Прежде всего, с помощью электронной системы он сможет осуществлять подбор быстрее и качественнее. Это не только сэкономит время, но и позволит получить квалифицированных сотрудников.

В последнее время растет спрос на создание продукции для HR, способной прогнозировать уход сотрудников, просчитать вероятность прохождения испытательного срока при приеме на работу. Такой момент очень важен, поскольку работодатель сразу увидит необходимость в поиске новых сотрудников.

В управлении персоналом цифровизация – это в первую очередь организация удобной цифровой среды для сотрудников. Кроме того, применяя процессы цифровизации, работодатель сможет оформить отпуск или командировку, используя готовый образец. Также большой ролью, именно в развитии, будет являться автоматизированный процесс, который позволит проанализировать развитие работника за все время в организации.

Интересно еще и дистанционное обучение, когда работник сможет повысить квалификацию, найти интересные материалы в удобное для себя время.

Помимо плюсов для работодателя от цифровизации, стоит выделить аспект о необходимости обучения работников. После применения этого

процесса, сотрудники будут вынуждены освоить новые знания, касаемо компьютера и программ к нему.

Таким образом, процессы цифровизации способны помочь работодателю в работе с персоналом, а также сводят риск ошибок к минимуму и сокращают время на обработку информации.

Помимо того, что организация разрабатывает различные стратегии, планы и действия по развитию персонала, государство также затронуло этот вопрос, путем издания нормативно-правовых актов, которые регламентирует трудовые отношения между работником и работодателем. Акты затрагивают положения о локальных нормативно-правовых актах и коллективных договорах, правилах внутреннего трудового распорядка и трудового договора. Государство таким образом устанавливает правила, применяемые к содержанию таких актов, а также закрепляются обязательные положения, которые они должны содержать. В таких положениях указаны обязательные реквизиты, гарантии и компенсации работников, права и обязанности сторон.

В итоге получается, что государство выступает защитой прав сторон в трудовых отношениях. Кроме такого регулирования, государство также заботится о развитии людей в целом. Изначально это основывается на том, что государство создает образовательные учреждения среднего и высшего образования. В целях развития системы профессионального образования и обучения Правительством РФ, федеральными и региональными органами власти, объединениями работодателей приняты соответствующие нормативные документы. Федеральным законом «Об Образовании в Российской Федерации» поставлена задача осуществить компетентный подход в подготовке кадров¹. Правительством Российской Федерации, профсоюзом и представителями работодателей постоянно разрабатываются меры по развитию социально-трудовых отношений и регулярно обсуждаются проблемы, связанные с нехваткой квалифицированных кадров.

¹ Кязимов К. Г. Управление человеческими ресурсами: профессиональное обучение и развитие: учебник для вузов 2-е изд., перераб. и доп. М: Издательство Юрайт. 2020. С.8

Разрабатываются специальные стратегии экономического развития, в том числе развитие рынка труда, экономики образования и динамика доходов населения, изменение структуры расходов и социальной структуры общества. Такая стратегия разработана Минэкономразвития в рамках прогноза до 2030 года¹.

В данном прогнозе внимание уделяется населению, а именно демографическое положение, в котором общество сейчас находится. Так, согласно данному документу, численность занятого населения может сократиться, в связи с тем, что некоторая часть населения выйдет на пенсию

Прежде всего, государство видит проблему в том, что большое количество населения выйдет на пенсию, порядка 63-63,2 млн. человек. Тем самым снизится численность занятых людей к 2030 году. Как итог, органы государственной власти стараются принимать меры для исправления данной ситуации, путем создания и модернизации высокопроизводительных рабочих мест. На таких местах работники смогут получать более высокую зарплату, но и производительность их труда станет выше.

Помимо проблемы с рабочей силой и рабочими местами в стране, государство вводит нововведения в области образования. Так, развитие образовательной сферы должно повлиять на рост высококвалифицированных специалистов всех уровней профессионального образования, которые будут способны быстро реагировать на запросы рынка труда, повышать уровень своей квалификации в течение всей жизни, использовать все полученные знания и навыки в профессиональной сфере.

Программа также предусматривает основные направления развития профессионального образования. Среди них – оптимизация сети организаций профессионального образования, учитывающей особенности регионов, включающей глобально конкурентоспособные университеты; модернизация

¹ «Прогноз долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2030 года» (разработан Минэкономразвития России). URL: <http://www.economy.gov.ru> (дата обращения 30.05.2020.)

структуры программ профессионального образования для обеспечения их гибкости и эффективности; модернизация содержания и технологий профессионального образования для обеспечения их соответствия требованиям современной экономики и изменяющимся запросам населения; формирование системы непрерывного образования, позволяющей выстраивать гибкие (модульные) траектории освоения новых компетенций, как по запросам населения, так и по заказу компаний и другие. Тем самым государство заботится о повышении уровня образования в стране, о возможностях получения данного образования работниками. А именно, способствует тому, чтобы лица имели возможность его получить, как в финансовом плане, так и в плане времени на обучение, особенно, если им придется совмещать с работой.

Данные мероприятия не только повысят уровень занятых людей среди учащихся и работников, но и увеличится уровень знаний и навыков населения, что является не чем иным, как развитием персонала в целом.

В таком случае, из описанного в данном параграфе, можно сделать вывод о том, что работодатель должен грамотно и серьезно подходить к организации процесса своей деятельности и развитию персонала. Специально нанимать уполномоченных лиц вести кадровое планирование и осуществлять стратегии развития, как организации, так и персонала. Помощь в повышении профессионального роста работников оставляет и государство, разрабатывая меры и развивая образовательную политику.

2.2 Методы и виды стимулирования работников

В современной, постоянно меняющейся экономике, организация вынуждена сталкиваться с проблемами производственного характера и конкуренции. Все больше требований предъявляется к квалификации персонала. Знания очень быстро устаревают, взамен появляются новые, более сложные, которым приходится вновь обучаться. Очень быстро меняются внешние условия, государственная политика в сфере экономики,

появляются новые конкуренты, мир и информация, в частности, не стоят на месте. А для поддержания своего статуса на должном уровне, предприятию следует развиваться, подстраиваясь под изменения в мире и быть конкурентоспособным.

Появление более прогрессивных технологий и знаний, заставляет, в первую очередь, совершенствовать профессиональные навыки персонала. Следовательно, профессиональное развитие играет ключевую роль для компании.

После того, как руководитель организации разработал кадровую политику, он начинает применять определенные методы, то есть заниматься развитием персонала.

Самым первым методом выступает обучение. Обучение – целенаправленный процесс организации деятельности обучающихся по овладению знаниями, умениями, навыками и компетенцией, приобретению опыта деятельности, развитию способностей, приобретению опыта применения знаний в повседневной жизни и формированию у обучающихся мотивации получения образования в течение всей жизни Работодатель изначально выявляет, каким сотрудникам оно необходимо (Ст. 2)¹. В свою очередь, оно может быть как до поступления на работу, так и во время трудовой деятельности. Обучение предполагает получение новых знаний, навыков, необходимых для выполнения трудовой деятельности.

Оно также служит важнейшем средством стратегических целей организации. Работодатель должен постоянно развивать деятельность своей компании, стремится к модернизации и улучшению производства. А для поддержания конкуренции он уделяет внимание и развитию персонала, через улучшение его характеристик, то есть обучения, поскольку иногда профессионализма не хватает для выполнения поставленных задач.

¹ Федеральный закон от 29.12.2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» // СЗ РФ. 31.12.2012. № 53 (ч. 1).Ст. 7598.

Некоторые работодатели применяют данный метод, а другие находят новых, более профессиональных и перспективных сотрудников.

Однако имеются и такие работодатели, которые совсем не уделяют внимание представленному методу. На это есть свои причины. Одной из таких причин является нежелание развиваться как в части организации, так и в части персонала. А другие даже не рассматривают перспективу такого развития и не выделяют средства на такие расходы.

Но со временем появляются новые знания, навыки и персоналу приходится этому обучаться, даже, если сотрудник итак изначально очень образованный и талантливый. А работодатель со своей стороны должен обеспечить им возможность получения таких знаний.

На практике возникают и такие ситуации, когда работодатель не уделяет должного внимания такому аспекту и теряет лучших сотрудников. Такие действия могут привести к понижению статуса организации на конкурентоспособном рынке или к прекращению деятельности вовсе.

Теперь ясно, что обучение играет важную роль в развитии персонала и организации. До начала работы оно может осуществляться по инициативе работодателя, если это необходимо, а также за счет его средств (ст. 196 ТК РФ). Кроме того, в случаях, предусмотренных законом, работодатель обязан направить работника на получение профессионального образования или дополнительного образования. Таким работникам законодатель устанавливает определенные гарантии (ст. 165 ТК РФ). Гарантии — средства, способы и условия, с помощью которых обеспечивается осуществление предоставленных работникам прав в области социально-трудовых отношений (ст. 164 ТК РФ). В 26 главе Трудового Кодекса предусмотрены варианты обучения и указываются гарантии в соответствии с ними. Общими гарантиями будут выступать дополнительные отпуска, предназначенные для сдачи экзаменов, и гарантия, которая позволяет оставлять за работником его место работы и заработную плату. Также могут быть предусмотрены

дополнительные гарантии, установленные в трудовом или коллективном договорах.

Данные положения могут применяться и в тех случаях, когда работник сам изъявил желание проходить обучение. Руководитель не имеет право каким-либо образом влиять на его решение, а также не вправе расторгать с работником трудовой договор по данной причине.

Для первого, указанного выше, случая применяются положения об ученическом договоре. Ученический договор заключается от имени работодателя, юридического лица (организации) с лицом, ищущим работу или с работником данной организации, на получение образования без отрыва или с отрывом от производства (ст. 198 ТК РФ). Он отличается от трудового договора и заключается дополнительно к нему, на необходимый срок, то есть срок, в течение которого будет получено образование. Интересен момент оплаты работника во время ученичества, законодатель в ст. 204 ТК РФ закрепил положения об этом. Так, ученикам в период ученичества выплачивается стипендия, размер которой определяется ученическим договором и зависит от получаемой квалификации, но не может быть ниже установленного федеральным законом минимального размера оплаты труда. Кроме того, на учеников распространяется все трудовое законодательство, включая требования об охране труда. Имеют место основания прекращения договора. Это либо окончание срока, либо иные условия, предусмотренные этим договором.

Кроме ученического договора довольно часто применяются договоры о целевом обучении (ст. 56)¹. Он предполагает получение образования за счет средств работодателя с обязательной отработкой. Договор имеет ограниченный субъектный состав со стороны работодателя, также присутствует повышенная материальная ответственность лица, который расторгает договор в одностороннем порядке. У работодателя возникает

¹ Федеральный закон от 29.12.2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» // СЗ. 31.12.2012. № 53 (ч. 1). Ст. 7598

обязанность выплаты в двукратном размере, в случае отказа работнику в трудоустройстве. В судебной практике имеется дело, когда открытое акционерное общество «Российские железные дороги» в лице Куйбышевской региональной дирекции железнодорожных вокзалов – структурного подразделения Дирекция железнодорожных вокзалов - филиала ОАО «РЖД» обратилось с иском в Рузаевский районный суд Республики Мордовия к Головой Т.И, с которым оно заключило договор о целевом обучении. Однако Голова была отчислена по собственному желанию и, следовательно, должна была возместить затраты на свое обучение. Работодатель в таком случае вправе требовать от работника, увольняющегося по собственной инициативе, возмещения затрат на его обучение и если работник увольняется без уважительных причин до истечения срока, обусловленного трудовым договором или соглашением об обучении за счет средств работодателя. Также, согласно принятому 27 ноября 2013 г. Постановлению Правительства Российской Федерации № 1076 «О порядке заключения и расторжения договора о целевом приеме и договора о целевом обучении», утвержденной им типовой форме договора о целевом обучении гражданин обязуется освоить образовательную программу, заключить трудовой договор с организацией, а последняя обязуется предоставить гражданину меры социальной поддержки. Гражданин обязан возместить организации расходы, связанные с предоставлением ему мер социальной поддержки, а также выплатить штраф в двукратном размере данных расходов в случае неисполнения обязательств по трудоустройству.

В итоге суд решил исковые требования открытого акционерного общества «Российские железные дороги» к Головой Т.И. о взыскании задолженности по договору о целевом обучении удовлетворить.

Пример практики показывает, что работодатель способствовал развитию своего работника, путем предоставления обучения, однако здесь сыграл роль человеческий фактор, из-за чего данная мера не могла быть

реализована. В связи с этим, можно сказать, что реализуя методы развития работника, обе стороны могут оказаться в неблагоприятной ситуации.

Профессиональное развитие представляет собой процесс подготовки работника к выполнению новых трудовых функций, или даже к новой должности, ближайшему повышению. Обучение персонала должно быть неразрывно связано с профессиональной деятельностью. Поэтому видами обучения на предприятии выступают – подготовка кадров, повышение квалификации работников и их переподготовка. В 31 главе ТК РФ закреплены положения о квалификации работников.

Под профессиональной подготовкой понимается получение работниками знаний о деятельности, которую им предстоит выполнять. Она, как правило, применяется к новым работникам, которые впервые заключили трудовой договор с конкретной организацией. Либо возможна ситуация, когда нынешнего работника рассматривают на дополнительную должность, в которой он еще не обладает достаточными знаниями.

Повышение квалификации – это получение новых знаний в той же области, в которой уже осуществляет работник свою деятельность. Такой метод обучения может и применяться в случаях, когда работника ожидает повышение в должности. Повышение уровня знаний работников иногда может быть вынужденной мерой, например, в случаях при увеличении процента брака или при внедрении нового технологического процесса. Повышение квалификации подразумевает наличие целей и функций. Целью будет выступать результат, которого необходимо достичь с помощью такого метода, а функциями будут являться способы, которые будут применены. Повышение квалификации может включать в себя инновационный эффект и повышение мобильности. Оба этих фактора объединены понятием «эффект гибкости». Благодаря повышению квалификации фирма наполняется новыми знаниями, которые способствуют нахождению принципиально новых

решений проблем или значительно их облегчают. Повышение квалификации способствует созданию инновационного климата на предприятии¹.

Переподготовка кадров означает получение ими усовершенствованных знаний в своей области, либо совершенно новых навыков также для своей профессии.

Для отдельных категорий работников проводится процедура обязательной аттестации. Аттестация персонала — кадровые мероприятия, призванные оценить соответствие уровня труда, качеств и потенциала личности требованиям выполняемой деятельности. Главное ее назначение — не контроль исполнения (хотя это тоже очень важно), а выявление резервов, повышения уровня отдачи работника². Аттестация работника основывается на двух элементах. Это оценка труда и персонала. С помощью оценки труда можно оценить качество, количество и интенсивность труда. Исходя из данного критерия, следует проводить аттестацию, а также организовывать определенные процедуры.

Оценка персонала, о которой было сказано выше, дает возможность понять, на сколько конкретный работник подготовлен к своему виду работы и способен ли он продвигаться по карьерной лестнице.

Как правило, используются сразу два этих элемента, чтобы наиболее грамотно оценить работника и выбрать специальную, для него, систему аттестации. Руководитель, либо уполномоченное на то лицо, управляющий, проводят оценку, путем бальной системы и обсуждают полученный результат с работником, который, в свою очередь имеет право ознакомиться с данным решением, высказать свое несогласие, либо наоборот согласиться.

¹ Марра Р., Шмидта Г. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики: / Под науч. ред. и [с предисл.] Р. Марра, Г. Шмидта; Междунар. орг. труда, МБТ. М.: Изд-во Моск. ун-та, 1997. С.144

² Базаров, Т. Ю. Психология управления персоналом: учебное пособие для среднего профессионального образования. М: Издательство, Юрайт, 2020. С.204

В зависимости от организации, аттестация может проводиться один или два раза в год. Но всегда ведется наблюдение за деятельностью сотрудников и ее оценка.

Благодаря такому обучению, во-первых, работник развивается и повышает уровень своих профессиональных возможностей. А во-вторых, работодатель таким путем может улучшить процесс деятельности в организации. Стоит отметить, что в некоторых случаях, обучение не оправдывается, например, если работник оказался не способен к таким знаниям или по каким-либо причинам не смог в должной степени их получить. В таком случае работодатель может расторгнуть отношения с таким работником (п.3) ч.1 ст. 81 ТК РФ), либо понизит его в должности.

Конкуренция на самом предприятии также может способствовать развитию работников. Работодатель зачастую применяет различные конкурсы либо устанавливает план выполненной работы за определенный период, по выполнении которого работнику полагается вознаграждение. Как итог, повышается активность среди работников и улучшается конечный результат деятельности организации. Также, конкурсы служат развитием для персонала, поскольку они конкурируют между собой и стремятся выполнить задания быстрее, качественнее, что, несомненно, отражается на их профессиональных навыках.

При использовании конкуренции, кроме нее самой, необходимо еще грамотно стимулировать работников.

Например, конкурсы могут производиться и среди организаций в целом, в особенности между филиалами. Они могут касаться навыков, не связанных с трудовой деятельностью, например, спортивные соревнования, могут зависеть от проделанной работы на производстве. Здесь основным аспектом также выступает финансовое стимулирование.

Конкурсы могут проводиться ещё при процедуре подбора персонала. Когда некоторым организациям требуется определенный сотрудник, она объявляется конкурс, чтобы выбрать самого достойного претендента. Так, в

соответствии со ст. 18 ТК РФ – трудовые отношения на основании трудового договора в результате избрания по конкурсу на замещение соответствующей должности возникают, если трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, или уставом (положением) организации определены перечень должностей, подлежащих замещению по конкурсу, и порядок конкурсного избрания на эти должности.

Главным двигателем развития является мотивация. Она дает возможность управлять персоналом. Мотивация – это одна из основных функций управляющего, именно с ее помощью оказывается воздействие на персонал. Функция мотивации заключается в том, что она оказывает влияние на весь трудовой коллектив организации в форме побудительных мотивов к эффективному труду, общественного воздействия, коллективных и индивидуальных поощрительных мер. Данные формы воздействия активизируют работу субъектов управления, повышают эффективность всей системы управления предприятием, организацией¹. Именно она способна побудить работников к достижению определенных целей. Также мотивация выступает стремлением работника удовлетворить потребности, посредством выполнения своей трудовой функции. Руководитель может использовать ее как ко всему трудовому коллективу, так и к индивидуальным работникам, если видит в этом необходимость. Организация в таком случае использует трудовой мотив – непосредственное побуждение работника к деятельности, путем удовлетворение его потребностей. Потребность индивида – это осознание отсутствия чего-либо, вызывающего у человека побуждение к чему-либо². Благодаря оценке потребностей конкретного работника, руководитель выбирает подходящую для него мотивацию.

Потребности подразделяются на две группы. Первичные потребности тесно связаны с физиологией. Они выражаются в базовых потребностях

¹ Шаипро С.А Мотивация М: ГроссМедиа: РОСБУХ. 2008. С.12

² Меском М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело. 1992. С.362

человека – еде, воде, сне, воздухе, которые обеспечивают существование человека как биологического вида. Вторичные потребности основаны на психологии работника, его желания в жизни, например, потребности в уважении, достижении успеха или определенных целей.

Соотнеся данные потребности с работниками, руководитель выбирает соответствующую мотивацию. При этом мотивация может быть инструментальной или вынужденной. Инструментальная характеризуется вознаграждением, а вынужденная осуществляется под воздействием принуждения. Вынужденная мотивация представляет собой внутреннее побуждение человека к труду, но путем отрицательного стимула, когда свобода выбора ограничена.

Изначально организация устанавливает базовую ставку, оплату труда работников при поступлении на работу. Помимо того, что она должна быть не ниже МРОТ, ее размер должен привлекать новых работников, которые обладают необходимой для предприятия квалификацией и знаниями. А в процессе трудовой деятельности, она должна увеличиваться, но это напрямую зависит и от эффективности труда самого работника.

Самым распространенным методом выступает вознаграждение работника. Вознаграждение – это то, что человек считает ценным для себя, с точки зрения удовлетворения своих потребностей. Оно не всегда может быть материально выражено. Иногда вознаграждением служит продвижение по должности или реализация возможностей сотрудника. Например, работник желает реализовать свой проект, а работодатель предоставляет финансовую составляющую реализации данного проекта. Продвижение по должности может быть использовано в тех случаях, когда работник действительно этого желает, и будет стремиться выполнить необходимые условия для его получения.

Поощрением будут считаться и служебные награды. Работодатель может выражать благодарность к работнику за особые заслуги перед

организацией, может присваивать определенные звания. Они могут сопровождаться и выплатой денежного характера.

На практике, материальная мотивация используется чаще и является более эффективной. Как правило, в таком случае работодатель использует стимулы в виде заработной платы, плановой и внеплановой премии, так называемые неденежные материальные выплаты, а также надбавки за выполненную работу к основной зарплате или другие выплаты, которым могут быть предусмотрены локальными нормативными актами или коллективными договорами.

Законодательство также регулирует процесс заработной платы и иных выплат работнику. В ст. 135 ТК РФ регулируется установление заработной платы, а также указываются критерии к системе оплаты труда, которая должна включать в себя размеры тарифных ставок, окладов (должностных окладов), доплат и надбавок компенсационного характера, системы доплат и надбавок стимулирующего характера и системы премирования.

Такие материальные выплаты служат дополнительным стимулированием в выполнении трудовых функций работником. Главным из них является зарплата, которая состоит из должностного оклада и различных надбавок. Основу тарифной системы составляет тарифная сетка, применение которой регулируется постановлением Правительства РФ «О дифференциации в уровнях оплаты труда работников бюджетной сферы на основе единой тарифной сетки» от 14.10.1992 № 785.

Надбавки к заработной плате также могут устанавливаться работодателем дополнительно, в соответствии с коллективным договором или в случае, когда работник получает данное вознаграждение за проделанную работу.

Премии, ещё один вид материального стимулирования работников. Как уже было сказано выше, она подразделяется на плановую и внеплановую. В последнее время они достаточно распространены в организациях. Плановые премии, как правило, выплачиваются за определенный период, квартал, год

либо другой. Внеплановые премии выплачиваются за определенные заслуги перед организацией или конкретными достижениями работника. С помощью таких премий можно побуждать желание у работников достигать конкретных результатов в работе, что также способствует и достижению целей организации.

Другим видом вознаграждения является неденежное материальное поощрение. В разных организациях оно выражается в разной форме, но в большинстве случаев осуществляется путем предоставления путевок, подарков, бесплатным питанием, проезд на общественном транспорте и другие способы. Такой вид характерен больше для применения по отношению к многодетным семьям сотрудников или же к тем, кто нуждается в данном стимулировании. Таким образом, работодатель опять же будет исходить из конкретных потребностей работника, чтобы применять один из способов неденежного стимулирования.

Надбавки к заработной плате также будут являться хорошей мотивацией для персонала, поскольку она выражены в денежной форме. Но, кроме самой надбавки, вместе с ней может предполагаться повышение в должности. И по факту является еще большей мотивацией для сотрудника.

Однако в последнее время денежная форма мотивации начинает утрачивать свою силу. Работники воспринимают денежное стимулирование как должное или считают, что им и так хватает средств для жизни, а прилагать больше усилий ради небольшой надбавки они не считают интересным. В таком случае, работодателю следует либо увеличить материальные выплаты, чтобы появилась большая заинтересованность, либо стоит принять другие методы. Пытаться создать вовлеченность персонала в работу организации, создать такие условия, которые бы привлекали каждого работника.

Кроме возможных поощрений и вознаграждений, руководитель организации может направлять свою политику также и на карьерный рост сотрудников. Карьера — результат осознанной позиции и поведения

человека в области трудовой деятельности, связанный с должностным или профессиональным ростом¹. При приеме на работу, работодатель предлагает такое условие, что положительно влияет на работника, который таким образом будет стремиться развиваться и качественно выполнять свою работу. Организация может предпринимать меры по продвижению персонала по карьерной лестнице и осуществлять планирование карьеры. При планировании карьеры, работодатель сопоставляет потенциальные возможности отдельного сотрудника со своими целями и требованиями, стратегией развития. Когда такое сопоставление приводит к выводу о том, что работник перспективный, работодатель начинает проводить больше мер для его развития.

Таким образом, работники являются неотделимой частью организации. Руководитель должен уделять ему особое внимание, при выстраивании своей политики. Сегодня на рынке труда усложнена ситуация по подбору персонала, в связи с демографической и экономической проблемами, тем самым заставляя руководителя задуматься о кадровом капитале организации. Следовательно, необходимо научиться управлять человеческим капиталом и выстраивать политику в области управления карьерой.

Работодатель может использовать разные методы для развития своего персонала, а также применять обширные виды мотивации, которая побудит персонал выполнять более качественно свои трудовые функции и развиваться как с помощью работодателя, так и самостоятельно.

Чтобы дать работнику развитие и получить от этого высокие результаты, необходимо выстроить в организации уровни продвижения сотрудников и провести ряд необходимых мероприятий, о которых уже было упомянуто.

Изначально, при создании организации, ее руководитель разрабатывает стратегию развития, в которую должны входить подверженные изменениям внешние факторы. Необходимо учитывать затраты на обучение персонала,

¹ Базаров.Т.Ю. Указ. соч. С.215

что является обязательным критерием поддержания организации на высоком уровне. Обучение требует и должного внимания со стороны руководителя, в плане выявления сотрудников, кому оно необходимо и в какой форме, а также необходим постоянный мониторинг изменений в применяемой сфере.

Взамен работодатель получает лучших сотрудников, которые являются профессионалами в своей области и способны на должном уровне осуществлять свою деятельность. Что, в свою очередь, способствует удовлетворению целям и задачам всей организации.

На практике встречаются случаи, когда работодатели не готовы заниматься развитием своего персонала, но активно предлагают работу сотрудникам конкурирующих фирм, которых они считают перспективными. Такая ситуация характеризуется неоднозначно. С одной стороны, работодатель по какой-то причине не готов вкладываться в развитие своего персонала, но тратит средства на «покупку» других работников.

Например, фирмы Google, Microsoft, Apple ведут сильную конкуренцию именно за работников, они готовы предлагать им более солидные должности и более высокую зарплату. При переходе сотрудника из одной компании в другую, для того, чтобы тот подписал контракт, ему выплачивается щедрое вознаграждение. Это все также говорит о том, как люди, особенно обладающие высокими навыками и знаниями, необходимы в развитии организации. Данные компании активно следят за конкурентами, поскольку для них важна исключительно новая информация, которая будет способствовать выдвигению их фирмы на первое место в рейтинге.

Помимо борьбы за персонал между конкурентами, данные компании заботятся и о своих сотрудниках, чтобы они не переходили в другие организации. Здесь идет речь о создании комфортных условий труда. Например, обеспечение сотрудников бесплатным питанием, или создание на территории компании тренажерных залов, площадок для игр, и много другое. Тем самым организации относятся к своим сотрудникам как к самому ценному элементу.

Сотрудники, которые подходят ответственно к своей работе, и которые имеют достаточные знания, навыки и опыт в своей деятельности, помимо своих обычных обязанностей, реализуют цели и задачи организации в целом.

Роль развития персонала для организации усматриваться в таком аспекте соблюдения законодательства, так как государством предусмотрена защита прав работников. Это касается конкретных организаций, которые обязаны проводить мероприятия по повышению квалификации работников, их подготовке и переподготовке.

Значение для государства может выражаться в том, что образованный персонал означает и развитое общество. Если преобладающее количество людей будут образованы и будут обладать высокими профессиональными способностями, в таком случае и государство будет иметь в своем составе значительные ресурсы.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, в ходе исследования мы еще раз убедились в том, что развитие персонала – это важная составляющая любой организации, профессиональное, общекультурное развитие работников способствует повышению производительности и качеству труда, что в свою очередь влияет на конкурентоспособность организации и престижность выпускаемых товаров и услуг на рынке. В заключении следует сформулировать несколько выводов и предложений:

1. Управление персонала основывается на нормах трудового законодательства и кадровом менеджменте.

Трудовой кодекс и другие нормативно-правовые акты не закрепляют конкретные положения об управлении работниками. Однако они содержат нормы, позволяющие работодателю осуществлять деятельность в соответствии с законом. К ним относятся положения о приеме на работу, о заключении и расторжении трудового договора, ученического договора и договора о целевом обучении, положения, регулирующие повышение квалификации работников, а также гарантии и компенсации во время обучения.

Некоторые положения об управлении развитием персонала содержатся в теории кадрового менеджмента и управления персоналом.

2. Анализ понятий «персонал», «трудовые ресурсы» и «кадры» позволяет сделать вывод, о том, что все они имеют общие признаки и могут быть использованы при изучении характеристик сотрудников организации. К таким характеристикам относятся индивидуальность работника, социально-психологические особенности, физическое состояние, уровень профессиональных знаний и др.

Некоторые работодатели еще на этапе приема на работу сами изучают вышеупомянутые факты, путем тестирования, собеседования, анкетирования и др. Другие же могут поручать исследование деловых качеств работников

специальным должностным лицам, в том числе, работникам службы управления персоналом, психологам.

3. Исследование и мониторинг персонала в период работы позволяет выявить недостатки в их деятельности и знаниях. А именно, недостаток профессиональных компетенций, навыков и умений, что препятствует качественному выполнению трудовых функций.

Работодатель в соответствии с трудовым законодательством вправе либо расстаться с такими работниками (п.3 ст. 81 ТК РФ), либо принимать меры по развитию персонала:

1) используя повышение уровня знаний в форме обучения, переобучения, которое может осуществляться путем заключения ученического договора или целевом обучении в специальных профессиональных заведениях;

2) развитие персонала может быть осуществлено повышением квалификации, переподготовки кадров в учебных заведениях созданных непосредственно на предприятии, например профтехколледжи по подготовке рабочих специальностей на заводах, либо на краткосрочных курсах в вузах и колледжах по соответствующим программам. Трудовое законодательство предусматривает ряд гарантий и компенсаций, которые предоставляются только работникам, впервые получающим специальность в государственных аккредитованных учебных заведениях (статьи 173-177 главы 23 ТК РФ);

Предлагаем установить гарантии и компенсации всем работникам, совмещающим работу с обучением в любых учебных заведениях, в том числе и по тому же уровню подготовки;

3) представляется целесообразным шире практиковать повышение квалификации путем направления на стажировки в организации в пределах страны, а также на родственные предприятия за границу;

4) переход на цифровую экономику стимулирует работников получать новые знания, в частности, овладевать навыками владения компьютером, различными ПО. Очевидно, работодателю необходимо создавать различного

рода семинары, курсовое обучение, направленные на обучение работников и в этой сфере.

4. К методам стимулирования развития работников относятся различного рода поощрения, предусмотренные статьей 191 ТК РФ, прохождение независимой оценки квалификации (ст.ст. 195-197 ТК РФ);

5. Немаловажную роль в стимулировании работников к повышению уровня квалификации играет вознаграждение, выражающиеся в виде выплат заработной платы, премий, надбавок и доплат, в том числе за работу над повышением своей квалификации самим работником, например, надбавки за ученую степень в образовании.

6. Одним из методов стимулирования развития персонала является, предусмотренная в коллективном и трудовом договорах возможность карьерного роста, а также повышение классности, категорий, разряда и т.д.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

РАЗДЕЛ 1 НОРМАТИВНЫЕ ПРАВОВЫЕ АКТЫ И ИНЫЕ

ОФИЦИАЛЬНЫЕ АКТЫ

- 1 Конституция Российской Федерации, принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 г. // Российская газета. 1993. № 237.
- 2 Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 г. № 197-ФЗ // СЗ РФ. 07.01.2002. № 1 (ч. 1). Ст. 3.
- 3 Трудовой Кодекс Республики Башкортостан от 21.12.1994 г. ВС-26/18 (утратил силу на основании: Закона РБ от 13 июля 2005 года №196-з)
- 4 Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 г. № 273-ФЗ // СЗ РФ. 31.12.2012. № 53 (ч. 1). Ст. 7598.
- 5 Федеральный закон «О персональных данных» от 27.07.2006 г. № 152-ФЗ // СЗ РФ. 31.07.2006. № 31 (1 ч.). Ст. 3451.
- 6 Федеральный закон «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» от 27.07.2006 г. № 149-ФЗ // СЗ РФ. 31.07.2006. № 31 (1 ч.). Ст. 3448.
- 7 Федеральный закон «О государственной гражданской службе Российской Федерации» от 27.07.2004 г. № 79-ФЗ // СЗ РФ. 02.08.2004. № 31. Ст. 3215.
- 8 Закон РФ «О занятости населения в Российской Федерации» от 19.04.1991 г. № 1032-1 // СЗ РФ. № 17. 22.04.1996. Ст. 1915.
- 9 Постановление Правительства РФ от 22.09.2018 г. № 1129 «Об утверждении правил аккредитации частных агентств занятости на право осуществления деятельности по предоставлению труда работников (персонала) и признанию утратившими силу некоторых актов Правительства Российской Федерации». URL: <http://government.ru/> (дата обращения 29.05.2020)
- 10 Постановление Правительства РФ 27.11.2013 г. № 1076 «О порядке заключения и расторжения договора о целевом приеме и договора о

- целевом обучении URL: <http://government.ru/> (дата обращения 19.05.2020)
- 11 Постановление Правительства РФ от 16.04.2003 №225 «О трудовых книжках» URL: <http://government.ru/> (дата обращения 12.06.2020)
- 12 Постановлением Правительства РФ от 14.10.1992 № 785. «О дифференциации в уровнях оплаты труда работников бюджетной сферы на основе единой тарифной сетки» URL: <http://government.ru/> (дата обращения 28.05.2020)
- 13 Постановлением Минтруда РФ от 9 февраля 2004 г. № 9 «Об утверждении Порядка применения Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих» URL: <https://mintrud.gov.ru/> (дата обращения 13.06.2020)
- 14 Постановление Минтруда РФ от 10.10.2003 №69 «Об утверждении инструкции по заполнению трудовых книжек» URL: <https://mintrud.gov.ru/> (дата обращения 10.06.2020)
- 15 Постановление Минтруда РФ от 10.11.1992 № 30 «Об утверждении тарифно-квалификационных характеристик по общеотраслевым должностям служащих» URL: <https://mintrud.gov.ru/> (дата обращения 10.06.2020) (документ утратил силу)
- 16 Приказ Росстата от 31.12.2015 № 680 «Об утверждении официальной статистической методологии формирования системы показателей трудовой деятельности, занятости и недоиспользования рабочей силы, рекомендованных 19-ой международной конференцией статистиков труда» URL: <https://www.gks.ru/> (дата обращения 18.06.2020.)

РАЗДЕЛ II ИСПОЛЬЗОВАННАЯ ЛИТЕРАТУРА

- 1 Артемов, О. Ю., Овчинникова Н. В. Исследование современных методов подготовки руководителей и менеджеров / Артемов, О.Ю., Овчинникова Н.В. // Вестник Российского Государственного гуманитарного университета. 2012. № 10. С. 37-41

- 2 Базаров, Т.Ю. Психология управления персоналом: учебное пособие для среднего профессионального образования / Базаров, Т. Ю. М: Издательство Юрайт, 2020. 381 с.
- 3 Байтасов, Р.Р. Управление персоналом: конспект лекций (Зачет и экзамен). / Байтасов, Р.Р. Ростов н/Д: Феникс, 2014. 351 с.
- 4 Белоусов, В.В. Теоретико-методические основы организации стратегии развития персонала предприятия / Белоусов, В. В. // Вестник УрО РАН. 2012. № 3. С. 37-40
- 5 Бугров, Л. Трудовой договор и «фирменные правила» управления персоналом / Бугров, Л. // Российская юстиция. № 5. 2002. С. 18-20
- 6 Волгина, Н.А., Одегова, Ю.Г. Экономика труда: (социально-трудовые отношения) // под ред. Волгина, Н.А., Одегова, Ю.Г. М.: Экзамен, 2006. 534 с.
- 7 Гейхман, В.Л. [и др.] Трудовое право: учебник для среднего профессионального образования / под редакцией В. Л. Гейхмана. 2-е изд., перераб. и доп. М: Издательство Юрайт, 2020. 382 с.
- 8 Горленко, О.А., Ерохин, Д.В., Можаяева, Т.П. Управление персоналом: учебник для среднего профессионального образования / Горленко, О.А., Ерохин, Д.В., Можаяева, Т.П. 2-е изд., испр. и доп. М: Издательство Юрайт, 2020. 249 с.
- 9 Исаева, О.М., Припорова, Е.А. Управление персоналом: учебник и практикум для среднего профессионального образования / Исаева, О. М. , Припорова, Е.А. 2-е изд. М: Издательство Юрайт, 2020. 168 с.
- 10 Карапетян, Р. В. [и др.]; Социология труда: учебник и практикум для вузов / под общей редакцией Карапетяна, Р. В. М: Издательство Юрайт, 2020. 325 с.
- 11 Коноваленко, М. Ю. Психология общения: учебник и практикум для среднего профессионального образования / Коноваленко, М. Ю. 2-е изд., перераб. и доп. М: Издательство Юрайт, 2020. 476 с.

- 12 Кузнецов, И.Н. Документационное обеспечение управления персоналом: учебник и практикум для среднего профессионального образования / Кузнецов, И. Н. М: Издательство Юрайт, 2019. 521 с.
- 13 Курбанов Р. А. [и др.]; Трудовое право: учебник для вузов / под общей редакцией Курбанова Р. А. 3-е изд., перераб. и доп. М: Издательство Юрайт, 2020. 332 с.
- 14 Кязимов, К.Г. Управление персоналом: профессиональное обучение и развитие: учебник для среднего профессионального образования / Кязимов, К. Г. 2-е изд., перераб. и доп. М: Издательство Юрайт, 2020. 202 с.
- 15 Лавренова, Т.Ф. Персонал организации как конкурентное преимущество / Лавренова, Т.Ф. Персонал организации как конкурентное преимущество // Вестник Сибирского государственного университета путей сообщения 2015. № 2. С. 14-18
- 16 Лапшова, О. А. [и др.]; Управление персоналом: учебник и практикум для среднего профессионального образования / под общей редакцией Лапшовой, О. А. М: Издательство Юрайт, 2020. 406 с.
- 17 Литвинюк, А. А. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов / под редакцией Литвинюка, А. А. 2-е изд., перераб. и доп. М: Издательство Юрайт, 2020. 498 с.
- 18 Магура, М.И. Организация обучения персонала компании / М. И. Магура, М.Б. Курбатова. 10-е изд. М., Издательство Юрайт, 2003. 264 с.
- 19 Максимцев, И.А., Горелов, Н.А. Управление персоналом: учебник и практикум для среднего профессионального образования / Максимцев, И. А. , Горелов, Н. А.; под редакцией Максимцева, И. А., Горелова Н. А. . 2-е изд., перераб. и доп. М: Издательство Юрайт, 2020. 526 с.
- 20 Мардас, А. Н. Основы менеджмента. Практический курс: учебное пособие для среднего профессионального образования / Мардас, А. Н., Гуляева О. А. 2-е изд., испр. и доп. М: Издательство Юрайт, 2020. 175 с.

- 21 Марр, Р., Шмидт Г. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики: [Перевод / Марр, Р., Шмидт, Г., И. Прокопенко и др.]; / Под науч. ред. и [с предисл.] Марра, Р., Шмидта, Г.; Междунар. орг. труда, МБТ. М.: Изд-во Моск. ун-та, 1997. 468 с.
- 22 Мехтиханова, Н.Н. Управление персоналом: психологическая оценка персонала: учебное пособие для среднего профессионального образования / Мехтиханова, Н. Н. 2-е изд., испр. и доп. М:Издательство Юрайт, 2020. 195 с.
- 23 Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: учебник для вузов / Моргунов, Е.Б. 3-е изд., перераб. и доп. М: Издательство Юрайт, 2020. 424 с.
- 24 Одегов, Ю.Г. Руденко Г.Г. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов / Одегов, Ю. Г., Руденко. Г. Г. 2-е изд., перераб. и доп. М: Издательство Юрайт, 2020. 467 с.
- 25 Пашков А. С. Избранные труды по трудовому праву. / А. С. Пашков. СПб: Издательство юридического факультета С.-Петербур. гос. ун-та. 2006. 519 с.
- 26 Пиптюк А.В. Проблемы стимулирования труда наемного работника как метода регулирования трудовых отношений: дис. ... канд.юрид.наук. / Пиптюк А.В. А., 2009. 34 с.
- 27 Пугачев, В.П. Управление персоналом организации: практикум: учебное пособие для вузов / Пугачев В. П. 2-е изд., испр. и доп. М: Издательство Юрайт, 2020. 280 с.
- 28 Староверова, К.О. Управление персоналом в таможенных органах: учебник и практикум для вузов / Староверова К. О. М: Издательство Юрайт, 2020. 240 с.
- 29 Сувалова, Т.В. Роль обучения персонала в стратегии развития организации / Сувалова Т.В. // Вестник Университета № 11. 2015. С. 45-49

- 30 Татаринов, А.А. Управление персоналом: соотношение трудового права и кадрового менеджмента: дис. ... канд. юрид. наук / Татаринов, А.А. Киров. 2004. 211 с.
- 31 Тесленко. И.Б. Управление персоналом: учеб - метод. пособие / Тесленко. И.Б. [и др.]; Владимир: Изд-во ВлГУ. 2015. 80 с.
- 32 Ужахова, Л.М. Управление Персоналом: учебное пособие. / Ужахова, Л.М. Тюмень: Издательство Тюменского государственного университета, 2013. 340 с.
- 33 Феденева, И. Н. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме: учебное пособие для вузов / Феденева, И. Н. , Нехорошков, В. П. , Комаров, Л. М.: Издательство Юрайт, 2020. 205 с.
- 34 Федорова, Н.В., Минченкова, О.Ю. Управление персоналом организации: учебное пособие / Федорова, Н.В., Минченкова, О.Ю. М.: КноРус, 2010. 378 с.
- 35 Янченко, Е.В. Социально-трудовые отношения в развивающейся организации: перспективы управления; автореферат дис. ... доктора экономических наук / Янченко Е. В. Саратов. 2012. С. 38-42
- 36 «Прогноз долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2030 года» (разработан Минэкономразвития России) URL: <http://www.economy.gov.ru> (дата обращения 30.05.2020.)

РАЗДЕЛ III ПОСТАНОВЛЕНИЯ ВЫСШИХ СУДЕБНЫХ ИНСТАНЦИЙ И МАТЕРИАЛЫ ЮРИДИЧЕСКОЙ ПРАКТИКИ

- 1 Гражданское дело № 2-1202/2019. Архив Рузаевского районного суда Республики Мордовия URL: <https://sudact.ru/regular/doc/SilcfWcw87U4/> (дата обращения 10.06.2020)

- 2 Постановление Пленума ВС РФ «О применении судами Российской Федерации Трудового кодекса Российской Федерации» от 17.03.2004. № 2 // Российская газета. 31.12.2006. № 297.