**СОДЕРЖАНИЕ**

**Введение** 2

**1. Управлению текучестью кадров** 3

**2. Должностные обязанности начальника отдела кадров** 13

**3. Состав документов кадровой службы по движению персонала** 17

**Заключение** 31

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ** 33

# **Введение**

Персонал любого предприятия представлен его кадрами. Состав и структура кадров постоянно меняется в соответствии с изменением техники, технологии, организации производства и управления. Состав кадров характеризуется следующими показателями: образовательный уровень, специальность, профессия, квалификация, стаж работы, возраст, соотношение отдельных категорий работников. Характерно и то, что кадры - наиболее подвижная часть производительных сил.

Несомненно, движение кадров на предприятии, представляет собой не хаотичное перемещение персонала из одного структурного подразделения в другое, а напротив, носит четко-упорядоченную и законно-регламентированную динамику, управление которой, является одной из наиболее важных функций менеджмента в организации. Поэтому, каждый управляющий (а в частности, для функционального менеджера это является основной задачей), должен не только, хорошо представлять себе этот процесс, но и стараться как-либо, усовершенствовать, улучшить его (с точки зрения управления), не нарушая установленных законодательством норм.

Под движением кадров обычно понимают:

- прием на работу;

- перевод на другую работу;

- увольнение;

- предоставление отпусков;

- командирование.

Действительно, управление кадрами на предприятии неразрывно связано с их движением. То есть, управление кадрами, как раз, и определяет их движение в рамках организации. Цель данного реферата – рассмотреть и охарактеризовать основные аспекты, возникающие в процессе движения кадров на предприятии, с точки зрения управляющего, занимающегося данной проблемой, то есть – функционального менеджера (начальника отдела кадров).

В соответствии с целью, в данном реферате, будут рассмотрены следующие вопросы: во-первых, в первой части – «Управление текучестью кадров», будет показано, то, что изучение движения кадров, следует начинать с анализа текучести рабочей силы, как основной проблемы, с которой сталкиваются многие руководители. Будут выявлены основные этапы управления текучестью кадров.

Во второй – «Должностные обязанности начальника отдела кадров», будут охарактеризованы основные обязанности функционального менеджера, как управляющего движением кадров на предприятии.

В третьей – «Состав документов кадровой службы по движению персонала», будут рассмотрены документы и нормативные акты, необходимые для регламентации и осуществления процесса движения кадров на предприятии.

В заключении будут сделаны общие выводы в соответствии с рассмотренной темой.

# **1. Управлению текучестью кадров**

Под движением кадров предприятия понимается совокупность всех случаев поступления на предприятие работников извне и всех случаев выбытия за пределы предприятия. В прежние годы эта проблема привлекала внимание экономистов в связи с тем несомненным ущербом, который текучесть наносит народному хозяйству страны.

При рассмотрении проблемы движения кадров на предприятии следует начинать с анализа текучести рабочей силы. Под текучестью обычно понималось то явление, которое представляется непосредственной причиной указанного ущерба, а именно стихийное, неорганизованное движение рабочей силы.

Сегодня текучесть кадров — также одна из многих проблем, с которыми сталкиваются современные предприятия. Следует различать ее естественный уровень в пределах 3—5% от численности персонала и повышенный, вызывающий значительные экономические потери. Естественный уровень способствует обновлению производственных коллективов. Этот процесс происходит непрерывно и не требует каких-либо чрезвычайных мер со стороны кадровых служб и руководства. Часть работников уходит на пенсию, часть увольняется по различным причинам, на их место приходят новые сотрудники — в таком режиме живет каждое предприятие.

Другое дело, когда текучесть существенно превышает 3—5%. В этом случае издержки становятся значительными и возрастают с увеличением оттока кадров. Как правило, отток связан с увольнением работников. За последнее время наиболее остро проблема массовых увольнений возникает в виде реакции на экономико-политическую ситуацию, взять хотя бы последствия кризиса в августе 1998 года, когда наблюдались массовые сокращения работников, например, финансовой сферы. Затем, приспособившись к новым условиям, предприятия были вынуждены опять набирать персонал. В результате непродуманной политики повального сокращения персонала и последовавшего затем аврального набора происходит разрушение сложившихся коллективов.

В последние годы на российских фирмах и предприятиях дела нередко складывались так, что в другие организации работники уходили целыми отделами или бригадами. При этом, отдельные участки или целые производства были практически парализованы. Пока набираются новые сотрудники, пока они срабатываются друг с другом и становятся коллективом, проходит время, в течение которого предприятие несет убытки, связанные не только с затратами на трудовую адаптацию новых сотрудников.

Высокий уровень текучести кадров почти всегда указывает на серьезные недостатки в управлении персоналом и управлении предприятием в целом, это своего рода индикатор неблагополучия, хотя в некоторых случаях уровень текучести высок из-за специфики производства (например, большой объем сезонных работ).

Поэтапно приведение уровня текучести к приемлемому значению можно представить в частности через возможность планирования предстоящих увольнений, увязки процессов увольнения с процессами найма, помощи увольняемым работникам (аутплейсмента). Для решения этих и других вопросов, которые будут обозначены после, необходимо исходить из конкретной ситуации на предприятии. Рассматриваемая ниже методика предполагает упорядоченную поэтапную деятельность, осуществление которой следует возложить непосредственно на кадровую службу предприятия. Вся деятельность по управлению текучестью кадров в рамках общего управления персоналом можно представить в виде следующих последовательных стадий:

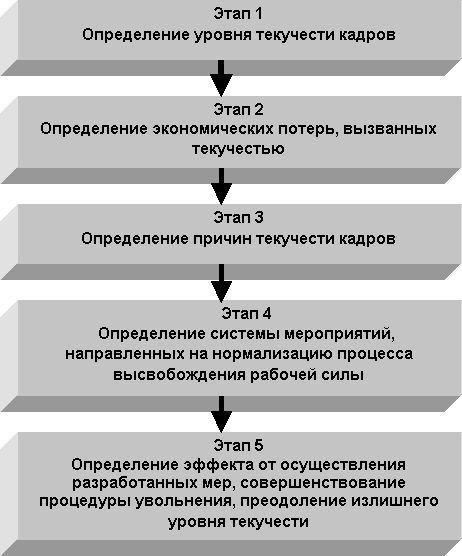


Рисунок 1 - Этапы управления текучестью кадров

Рассмотрим содержание каждого из этапов более подробно.

1 ЭТАП. Определение уровня текучести кадров.

На этой стадии необходимо ответить на главный вопрос - является ли уровень текучести настолько высоким, что приводит к необоснованным экономическим потерям, недополучению прибыли предприятием? Отмеченный выше уровень в 3-5% не должен восприниматься как некий индикатор, поскольку профессиональная мобильность на конкретном

предприятии формируется под воздействием совокупности факторов – отраслевая принадлежность, технология производства, трудоемкость работ, наличие/отсутствие фактора сезонности в производственном цикле, стиль руководства, уровень и принципы корпоративной культуры. Поэтому при определении индикативного уровня следует провести анализ динамики трудовых показателей предприятия за возможно больший период времени (последние годы), выявить наличие и величину сезонных колебаний текучести.

2 ЭТАП. Определение уровня экономических потерь, вызванных текучестью кадров.

Это очень важный этап и в то же время один из наиболее трудоемких, поскольку для его проведения необходимы специальные данные. Дело в том, что с началом проведения в стране экономических реформ одним из первых управленческих аспектов, которым стали пренебрегать предприятия, стало нормирование труда, изначально призванное выявлять резервы производительности труда. Предприятий, на которых ведется учет затрат рабочего времени, разрабатываются, соблюдаются и регулярно пересматриваются трудовые нормы, на сегодняшний момент можно назвать единицы. Однако проблемой следует заниматься в любом случае, поэтому необходимо хотя бы приблизительно оценить величину потерь, которая в любом случае в основном складывается из следующих показателей:

* потери рабочего времени

— временной интервал между увольнением сотрудника и принятием нового работника, в течение которого незаполненное рабочее место не производит продукцию;

* потери, вызванные проведением процедуры увольнения

— выплаты выходных пособий увольняющимся работникам (если они производились). Здесь можно также учесть законодательные особенности начисления выплат, производимым по разным основаниям увольнения. При сокращении штатов и при увольнении по собственному желанию суммы выплат будут разными. Консультацию по данным вопросам может дать юридическая служба (юрист) предприятия Т.е. можно рассчитать “переплаченные” средства и также включить их в потери;

— затраты рабочего времени сотрудника кадровой службы, оформляющего увольнение;

* потери, связанные с судебными издержками, связанными с незаконным увольнением, последующим восстановлением и оплатой времени вынужденного прогула. Эта статья потерь может быть весьма значительной, т.к. шансы на восстановление на прежнем рабочем месте весьма велики
* потери, вызванные проведением процедуры найма работников на вакантное рабочее место

— затраты на поиск кандидатов (объявления в средствах массовой информации, рекламные щиты с объявлением о приеме на работу и др.); — затраты на отбор кандидатов (затраты рабочего времени кадровой службы, осуществляющей процедуры отбора — тестирование, собеседование, просмотр анкет и др., и финансовые затраты на те же процедуры);

— затраты, вызванные оформлением принятых на работу (затраты рабочего времени работников кадровой службы, осуществляющих данное оформление, и финансовые затраты на эту процедуру);

— прямые затраты по поиску, отбору и оформлению кандидатов в виде оплаты услуг кадровых агентств, организаций, осуществляющих подбор персонала.

затраты на обучение принятого на работу сотрудника

— затраты на проведение трудовой адаптации работника, обучение на рабочем месте (наставничество, самообучение, помощь коллег по работе и др.);

— затраты на обучение с отрывом от производства;

* снижение производительности труда сотрудников, решившихся уволиться. Подобные сведения можно получить не только в ходе разработки специального социологического исследования на основе опроса, интервьюирования, но также и при анализе данных качественно проведенной аттестации персонала.
* затраты на формирование стабильных трудовых коллективов с нормальным социально-психологическим климатом. В настоящее время очень распространенной является практика, когда руководство предприятия в целях развития корпоративной культуры, формирования “командного духа”, сплочения коллектива, организует для своих сотрудников совместные посещения спортзалов, проведения праздников и т.д. Средства, направляемые руководством предприятия на подобные цели и войдут в эту статью затрат.

Оценив размер убытков, необходимо сопоставить их с затратами на устранение причин излишней текучести кадров. Однако прежде необходимо выяснить, каковы причины сложившейся ситуации, почему происходит отток рабочей силы.

3 ЭТАП. Определение причин текучести кадров.

Высокий уровень текучести кадров может быть вызван спецификой производственно-хозяйственной деятельности предприятия либо несовершенством системы управления им. В первом случае проблемы как таковой нет и никаких решений не требуется. Во втором — следует приложить усилия, чтобы отыскать узкие места в системе управления предприятием. Причины увольнений работников с предприятия можно анализировать в двух аспектах. Первый будет основываться на формальном критерии, разделяющем основания увольнений законодательным путем оснований расторжения трудовых отношений, перечисленных в КЗоТ РФ. В данном случае перечень оснований будет исчерпывающим, поскольку соответствующие нормы КЗоТа не предусматривают принципиально иных оснований для расторжения трудовых отношений. Кадровая статистика предприятий по вопросам увольнений в основном складывается из следующих оснований: по собственному желанию, в связи с переводом, временные работники, прогул без уважительных причин (п 4.,.ст 33 КЗОТ), по уходу за ребенком, за появление на работе в нетрезвом состоянии

(п 7.,ст 33 КЗОТ), по сокращению численности (п 1., ст. 33 КЗОТ), в связи со смертью, выход на пенсию, некоторые другие. Отсутствие или появление прецедентов увольнений по тому или иному основанию ведет соответственно к сужению или расширению этого перечня. Поэтому одним из исследований может быть анализ кадровой статистики предприятия. Очевидной возможностью данного анализа является его сопоставимость – с аналогичными данными других предприятий, отрасли в целом.

Второй аспект связан с определением мотивационной структуры выбытия кадров. Она основывается на реальных причинах, побуждающих работника принять решение об уходе с предприятия. В этом случае статистика службы кадров в лучшем случае лишь частично может дать ответ на вопрос – почему уволился работник. Так, одно основание “по собственному желанию” может быть представлено как:

— неудовлетворенность уровнем оплаты труда,

— задержки выплаты заработной платы,

— причины личного характера,

— тяжелые и опасные условия труда,

— неприемлемый режим работы.

Организация простейшего исследования мотивов выбытия работников с предприятия, проводится в сети Интернет по адресу www.job-today.ru, где предлагается заполнить форму ответов на вопрос “По какой причине Вы меняли место работы?”. Предлагаемая форма вывода результатов опроса, как показывает время, не привносит сколь либо значительной динамики в уже сложившуюся градацию мотивов увольнения, поэтому может быть представлена в качестве типичной:

*По какой причине Вы меняли работу?*

Низкая зарплата 43%

Отсутствие перспектив роста 24%

Несложившиеся отношения с руководством 11%

Неудобный график работы 6%

Неудобное расположение работы 5%

Другое 11%

Однако необходимо сделать единственное замечание методологического характера. При разработке социологического инструментария на конкретном предприятии (анкеты, опросного листа) следует более детализировать шкалу ответов. Так при анализе полученных выше результатов выявляется, что доля ответов по “другим” мотивам (11%) соотносится с суммой долей по конкретно обозначенным причинам выбытия (“неудобный график” - 6% и “неудобное расположение” - 5%). Вывод очевиден – быть может, что в “другом” как раз и кроется часть ответов на поставленные вопросы, т.е. требуется дополнительная детализация мотивов.

Если же детализировать такие критерии, как “причины личного характера” или “неприемлемый режим работы”, а затем провести анализ полученных данных, то можно выработать реальные и обоснованные рекомендации по совершенствованию разных моментов деятельности предприятия. Например, увольнения по причинам личного характера могут быть вызваны конфликтностью в связке “начальник – подчиненный”, а, следовательно, можно выявить недостатки в организационной структуре предприятия, принять решение об изменении информационных потоков и т.д. На причины увольнения по собственному желанию косвенно может указывать и половозрастная структура персонала: мужчин до 27 лет – из-за ухода в армию, женщин – по уходу за ребенком, пожилых работников – в связи с выходом на пенсию. Из этого также можно сделать рекомендации. Поэтому вторым исследованием может быть анкетирование работников предприятия.

Наконец, в рамках данного этапа “Определение причин текучести кадров” возможно провести исследование позиции менеджмента (в качестве представителей администрации будут выступать не только руководитель предприятия, но и его заместители, начальник ОТИЗ, отдела кадров, менеджер по персоналу, мастера, бригадиры и т.п.). Метод исследования – интервью либо анкетирование.

Таким образом, собственными усилиями возможно провести три типа исследований в рамках этого этапа, что даст фактический материал для дальнейшего анализа.

4 ЭТАП. Определение системы мероприятий, направленных на нормализацию процесса высвобождения рабочей силы, совершенствования процедуры увольнения, преодоление излишнего уровня текучести.

Для этого меры можно разделить на три основные группы:

— технико-экономические (улучшение условий труда, совершенствование системы материального стимулирования, организации и управления производством и др.);

— организационные (совершенствование процедур приема и увольнения работников, системы профессионального продвижения работников и др.); — социально-психологические (совершенствование стилей и методов руководства, взаимоотношений в коллективе, системы морального поощрения и др.).

Предлагается также выделить в качестве действенной меры внедрение принципов аутплейсмента в работу кадровых служб предприятий (т.е. помощи увольняемым работникам – психологической, информационной, консультационной). Преимущества – это одна из немногих мер, не требующих значительных материальных затрат (за исключением случаев когда может потребоваться проведение специальных психологических тренингов с увольняемыми или обращение за помощью в кадровые агентства).

Так, увольняемого работника можно обеспечить пакетом информации, документов, консультаций. Работнику могут быть предоставлены рекомендательные письма; обязательная психологическая консультация; обучение методам поиска работы; обучение работы с кадровыми агентствами; консультация по порядку обращения на биржу труда, предоставление соответствующих документов, информирование о сроках; консультация и памятка, как вести себя на собеседовании; грамотно составленное резюме; список кадровых агентств; список территориальных управлений Комитета труда и занятости; размещение объявления в Интернете о поиске работы для сотрудников, имеющих

квалификацию; список фирм, где набирается персонал. Это позволит:

- снизить количество претензий от уволенных, в том числе количество судебных исков (выплат по ним);

- уменьшить число компенсационных выплат увольняемым сотрудникам;

- сохранить положительный имидж компании;

- остаться в хороших отношениях с увольняемым сотрудником.

5 ЭТАП Определение эффекта от осуществления разработанных мер, совершенствование процедуры увольнения, преодоление излишнего уровня текучести.

Наконец, при разработке программы устранения излишней текучести необходимо будет также провести сравнительный анализ издержек на проведение названных мероприятий и потерь из-за излишнего уровня текучести. Руководству предприятия в данном случае следует поступить так же, как и с финансированием любой-другой бизнес-идеи - если затраты на решение проблемы превысят экономический эффект от снижения текучести, возможен поиск других, более "дешевых" вариантов совершенствования работы с персоналом.

# **2. Должностные обязанности начальника отдела кадров**

Функциональный менеджер или начальник отдела кадров возглавляет работу по комплектованию предприятия кадрами рабочих и служащих требуемых профессий, специальностей и квалификации в соответствии с целями, стратегией и профилем предприятия, изменяющимися внешними и внутренними условиями его деятельности, формированию и ведению банка данных о количественном и качественном составе кадров, их развитии и движении.

Организует разработку прогнозов, определение текущей и перспективной потребности в кадрах и источников ее удовлетворения на основе изучения рынка труда, установления прямых связей с учебными заведениями и службами занятости, контактов с предприятиями аналогичного профиля, информирования работников внутри предприятия об имеющихся вакансиях, использования средств массовой информации для помещения объявлений о найме работников.

Принимает участие в разработке кадровой политики и кадровой стратегии предприятия.

Осуществляет работу по подбору, отбору и расстановке кадров на основе оценки их квалификации, личных и деловых качеств, контролирует правильность использования работников в подразделениях предприятия.

Обеспечивает прием, размещение и расстановку молодых специалистов и молодых рабочих в соответствии с полученной в учебном заведении профессией и специальностью, совместно с руководителями подразделений организует проведение их стажировки и работы по адаптации к производственной деятельности.

Осуществляет планомерную работу по созданию резерва для выдвижения на основе таких организационных форм, как планирование деловой карьеры, подготовка кандидатов на выдвижение по индивидуальным планам, ротационное передвижение руководителей и специалистов, обучение на специальных курсах, стажировка на соответствующих должностях.

Организует проведение аттестации работников предприятия, ее методическое и информационное обеспечение, принимает участие в анализе результатов аттестации, разработке мероприятий по реализации решений аттестационных комиссий, определяет круг специалистов, подлежащих повторной аттестации.

Участвует в разработке систем комплексной оценки работников и результатов их деятельности, служебно-профессионального продвижения персонала, подготовке предложений по совершенствованию проведения аттестации.

Организует своевременное оформление приема, перевода и увольнения работников в соответствии с трудовым законодательством, положениями, инструкциями и приказами руководителя предприятия, учет личного состава, выдачу справок о настоящей и прошлой трудовой деятельности работников, хранение и заполнение трудовых книжек и ведение установленной документации по кадрам, а также подготовку материалов для представления персонала к поощрениям и награждениям.

Обеспечивает подготовку документов по пенсионному страхованию, а также документов, необходимых для назначения пенсий работникам предприятия и их семьям, а также представление их в орган социального обеспечения.

Проводит работу по обновлению научно-методического обеспечения кадровой работы, ее материально-технической и информационной базы, внедрению современных методов управления кадрами с использованием автоматизированных подсистем "АСУ-кадры" и автоматизированных рабочих мест работников кадровых служб, созданию банка данных о персонале предприятия, его своевременному пополнению, оперативному представлению необходимой информации пользователям.

Осуществляет методическое руководство и координацию деятельности специалистов и инспекторов по кадрам подразделений предприятия, контролирует исполнение руководителями подразделений законодательных актов и постановлений правительства, постановлений, приказов и распоряжений руководителя предприятия по вопросам кадровой политики и работы с персоналом.

Обеспечивает социальные гарантии трудящихся в области занятости, соблюдение порядка трудоустройства и переобучения высвобождающихся работников, предоставления им установленных льгот и компенсаций.

Проводит систематический анализ кадровой работы на предприятии, разрабатывает предложения по ее улучшению.

Организует табельный учет, составление и выполнение графиков отпусков, контроль за состоянием трудовой дисциплины в подразделениях предприятия и соблюдением работниками правил внутреннего трудового распорядка, анализ причин текучести, разрабатывает мероприятия по укреплению трудовой дисциплины, снижению текучести кадров, потерь рабочего времени, контролирует их выполнение.

Обеспечивает составление установленной отчетности по учету личного состава и работе с кадрами. Руководит работниками отдела.

Должен знать:

* законодательные и нормативные правовые акты, методические материалы по управлению персоналом;
* трудовое законодательство;
* структуру и штаты предприятия, его профиль, специализацию и перспективы развития;
* кадровую политику и стратегию предприятия;
* порядок составления прогнозов, определения перспективной и текущей потребности в кадрах;
* источники обеспечения предприятия кадрами; состояние рынка труда;
* системы и методы оценки персонала;
* методы анализа профессионально-квалификационной структуры кадров;
* порядок оформления, ведения и хранения документации, связанной с кадрами и их движением;
* порядок формирования и ведения банка данных о персонале предприятия;
* организацию табельного учета;
* методы учета движения кадров, порядок составления установленной отчетности;
* возможности использования современных информационных технологий в работе кадровых служб;
* передовой отечественный и зарубежный опыт работы с персоналом;
* основы социологии, психологии и организации труда;
* основы профессиографии;
* основы профориентационной работы;
* основы экономики, организации производства и управления;
* средства вычислительной техники, коммуникаций и связи;
* правила и нормы охраны труда.

# **3. Состав документов кадровой службы по движению персонала**

Среди задач, решаемых кадровой службой, наиболее традиционной представляется документирование трудовых правоотношений. В процессе их возникновения и установления возникает значительный объем разнообразных документов. Наибольшая часть документов кадровой службы связана с движением кадров.

Документирование движения кадров - неотъемлемая обязанность любой организации (предприятия, учреждения), независимо от масштабов его деятельности и организационно-правовой формы. Как было сказано выше, под движением кадров понимают:

прием на работу;

перевод на другую работу;

увольнение;

предоставление отпусков;

командирование.

При оформлении любой из названных процедур работник пишет заявление (или начальник структурного подразделения составляет докладную записку), которые являются основанием для издания распорядительного документа. Руководитель организации издает приказ. Кроме того, прием на работу может сопровождаться заключением трудового договора (контракта), заполнением работником анкеты (личного листа по учету кадров), составлением работником кадровой службы личной карточки (форма Т-2). При переводе работника на другую работу используется такой документ, как представление. Оформление очередных отпусков связано с составлением кадровой службой графика отпусков. При совершении работником поступков, связанных с невыполнением или ненадлежащим выполнением своих обязанностей, нарушением трудовой дисциплины, он пишет объяснительную записку или отдел кадров фиксирует нарушения составлением акта. Даже такое не самое полное перечисление видов документов, создаваемых кадровой службой, свидетельствует об их многообразии.

Состав документов кадровой службы в реальности значительно шире, так как общение с любой сторонней организацией непременно оформляется письмами, а, например, проведение аттестации персонала сопровождается заполнением целого ряда документов: протокола заседания аттестационной комиссии, аттестационного листа, заключений руководителей структурных подразделений. Кроме того, составляются такие организационные документы, как положение об отделе кадров, должностные инструкции ее сотрудникам.

Квалифицированное ведение документации по личному составу относится к числу необходимых профессиональных навыков работника кадровой службы, при этом документирование любых процедур должно проводится с соблюдением установленных общегосударственных правил оформления документов. Необходимость документирования по определенным правилам установлена законодательно. Так, ст. 5 Федерального закона от 20.02.95 24-ФЗ "Об информации, информатизации и защите информации" (СЗ РФ, 1995, 8, ст. 609) гласит: "Документирование информации является обязательным условием включения информации в информационные ресурсы. Документирование информации осуществляется в порядке, устанавливаемом органами государственной власти, ответственными за организацию делопроизводства, стандартизацию документов и их массивов, безопасность Российской Федерации".

Какими же законодательными и нормативными актами регламентируются в нашей стране кадровая деятельность и правила создания и оформления документов?

Кодекс законов о труде Российской Федерации устанавливает необходимость документирования трудовых правоотношений:

- трудовой договор (контракт) должен быть заключен в письменной форме (ст. 18); прием на работу оформляется приказом (распоряжением) администрации предприятия и объявляется работнику под расписку (ст. 18);

- на всех работников ведутся трудовые книжки (ст. 39);

- администрация обязана выдавать работникам по их просьбе справку о работе на данном предприятии (ст. 40).

КЗоТом РФ предусмотрено создание правил внутреннего трудового распорядка (ст. 130), обязательное издание приказа (распоряжения) о применении дисциплинарного взыскания. Однако КЗоТ РФ не содержит никаких требований к оформлению документов, за исключением требования об обязательном подписании приказов по личному составу руководителем организации и отметке об ознакомлении работника с содержанием приказа. Таким образом, КЗоТ РФ только называет нам ситуации, требующие создания документов, и виды этих документов.

Наиболее эффективным способом создания рациональных норм документирования является унификация и стандартизация документов.

Унификация в документоведении рассматривается как сокращение исходного количества форм документов и приведение их к единообразным правилам оформления.

Стандартизация - это процесс установления и применения стандартов, под которыми понимается образец, эталон, модель, принимаемые за исходные для сопоставления с ними других подобных объектов. Стандарт как нормативно-технический документ устанавливает комплекс норм, правил, требований к объекту стандартизации и утверждается компетентным органом (ГОСТ 6.10.188). В России деятельность по стандартизации координируется Комитетом Российской Федерации по стандартизации, метрологии и сертификации (в настоящее время комитет включен в состав Министерства промышленности и торговли РФ). Применение стандартов способствует улучшению качества создаваемого изделия (документа).

Стандартизация - сложный процесс, в состав которого входят такие элементы, как типизация и унификация. Это методы стандартизации, которые могут осуществляться и как самостоятельные виды работы. В документоведении типизация используется для создания типовых форм документов и типовых текстов, т. е. образцов или эталонов, на основе которых создаются конкретные документы. Типовой текст - это текст­образец, на основе которого создаются в последующем тексты аналогичного содержания. Типовая форма - утвержденная определенным компетентным органом государственной власти форма документа, используемая для сбора и представления каких-либо данных в самых различных сферах управленческой деятельности.

В документоведении унификация и стандартизация рассматриваются как процесс установления единообразия в процессах создания и оформления документов. Однако между этими двумя понятиями нельзя поставить знак равенства. Стандартизация документов - высшая ступень их унификации, доведение ее результатов до уровня обязательной правовой нормы. Требования стандарта имеют обязательный характер в пределах сферы его распространения. Поэтому унификация обычно проводится как предварительный этап стандартизации, но может быть и самостоятельным видом деятельности. Результатом работы по унификации и стандартизации документов могут быть стандарты как на отдельные документы (например, на отчет о научно-исследовательской работе, на обложку дел постоянного хранения), на отдельные виды продукции (например, форматы бумаги), так и на унифицированные системы документации. Стандартизация - закрепление результатов унификации в нормативно-технических документах стандартах. Стандартизация может проводится на государственном уровне, на отраслевом уровне и на уровне предприятия.

Система документации - совокупность документов, взаимосвязанных по признакам происхождения, назначения, вида, сферы деятельности, единых требований к их оформлению (ГОСТ Р 51141-98). Система документации складывается в процессе реализации в органах власти и управления, в учреждениях, организациях и предприятиях той или иной управленческой функции; состав документов, которые в нее входят, предназначен для документирования определенных видов деятельности, например планирования, финансирования, учета. Системы документации классифицируют по отраслям деятельности и помимо типовых систем документации выделяют также системы документации по здравоохранению, образованию (общему и специальному), нотариальные, судебные и др.

Унифицированная система документации (УСД) создается по единым правилам и требованиям и должна содержать информацию, необходимую для управления в определенной сфере деятельности.

Обычно она состоит из одного-двух государственных стандартов, совокупности взаимоувязанных общероссийских унифицированных форм, обеспечивающих документированное представление данных в определенных видах хозяйственной деятельности, средств их ведения, нормативных и методических документов по их разработке, ведению и применению. Непосредственными разработчиками конкретных форм документов и систем документации являются министерства (ведомства), осуществляющие координацию той или иной отрасли деятельности.

Особенность документов по личному составу - их одновременная унификация в составе двух унифицированных систем документации: организационно-распорядительной и первичной учетной. Приказ по личному составу можно рассматривать как документ распорядительного действия, подтверждающего наличие юридического факта возникновения (изменения, прекращения и др.) трудового договора. Однако этот же приказ регистрирует факт возникновения (расторжения) трудовых правоотношений, и в этом случае он является первичным учетным документом, служащим основанием для создания других учетных документов. Так как единого ведомства, которое координировало бы кадровую деятельность, никогда не существовало, то ведомство, осуществляющее унификацию организационно-распорядительной документации (Главархив), подготовило систему документации по личному составу, а органы статистики - формы документов по учету личного состава. Первая система использовалась в органах власти и управления, вторая - в организациях строительства и промышленности. На сегодняшний день эта исторически сложившиеся особенность сохраняется: одна часть учреждений и организаций ведет учет личного состава в текстовых формах документов, а другая - в табличных. Поэтому работник кадровой службы должен знать действующие требования к оформлению кадровых документов и уметь использовать их в практической деятельности.

Порядок оформления документов, входящих в систему организационно­распорядительной документации, требования к бланкам и текстам определен ГОСТом Р 6.30-97. По требованиям, заложенным в этом стандарте, разрабатываются текстовые бланки документов, составляются приказы о приеме, переводе, увольнении и др., а также протоколы, письма, докладные и объяснительные записки. Кроме государственного стандарта, в состав унифицированной системы организационно-распорядительной документации входит альбом унифицированных форм документов, созданный в развитие требований стандарта и содержащий конкретные формы документов (структура и штатная численность, штатное расписание, график отпусков и др.). Альбом содержит примеры оформления всех кадровых документов, а для сложных и объемных документов (положение, должностная инструкция) не только состав и расположение обязательных реквизитов, но и обязательную структуру текста.

НИПИстатинформ Госкомстата России разработан альбом унифицированных форм первичной учетной документации, включающий 6 форм по учету личного состава и 7 форм по учету использования рабочего времени и расчетов с персоналом по оплате труда, в том числе формы приказов (распоряжений) о приеме, переводе, увольнении.

Инструкция о порядке ведения трудовых книжек на предприятиях, в учреждениях и организациях (утв. постановлением Госкомтруда СССР от 20.06.74 162, с изм. и доп.) устанавливает значение трудовой книжки как основного документа о трудовой деятельности работника, закрепляет порядок ее оформления, выдачи, учета и ведения, правила выдачи вкладыша и дубликата трудовой книжки. Инструкция относится к тем нормативным актам, которые в полной мере регламентируют порядок получения и ведения трудовой книжки, и является незаменимым справочным пособием в деятельности специалиста кадровой службы.

В практической работе по созданию и оформлению документов все большее значение приобретает кодирование технико-экономической и социальной информации.

Общероссийский классификатор профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов позволяет кодировать анкетно-биографические данные о работниках, сведения об образовании, занимаемой должности и др. Классификатор предназначен для решения задач, связанных: с оценкой численности рабочих и служащих; учетом состава и распределением кадров по категориям персонала, уровню квалификации, степени механизации и условиям труда; обеспечением занятости; организацией заработной платы рабочих и служащих, начислением

пенсий; определением дополнительной потребности в кадрах и др. Классификатор используется при заполнении ряда учетных форм (например, Т-2), используемых в деятельности кадровой службы.

Тем же целям служит Общероссийский классификатор специальностей по образованию (ОКСО).

Общероссийский классификатор управленческой документации (ОКУД) служит основой для кодирования документов в информационно-поисковых системах. ОКУД предназначен для решения задач по регистрации унифицированных форм документов, их учету, сокращению применяемых tnpl документов, а также для контроля за составом документов и исключения дублирования унифицированных форм.

Объектами классификации в ОКУД являются унифицированные формы девяти действующих в настоящее время унифицированных систем документации, в том числе организационно- распорядительной, первично-учетной документации и документации по труду, используемых для документирования кадровой деятельности. К последним относятся документы по приему, переводу, увольнению работников, оформлению отпусков, поощрений и взысканий. Код по ОКУД должен проставляться на каждой унифицированной форме. Вновь разрабатываемые формы подлежат регистрации путем включения в ОКУД.

В составе унифицированных систем документации имеются элементы дублирования. Например, приказ о приеме на работу отнесен к организационно-распорядительной документации и в ОКУД имеет код 0281151, а форма Т-1 Приказ (распоряжение) о приеме на работу относится к системе первичной учетной документации (код 0301006)

К числу нормативных документов относятся и Межотраслевые укрупненные нормативы времени на работы по комплектованию и учету кадров. Трудозатраты работников кадровых служб, связанные с подготовкой и обработкой кадровой документации, влияют на штатную численность кадровых служб. С помощью нормативов можно обосновать необходимую численность работников кадровых служб, так как суммарная трудоемкость выполняемых работ - одна из составных частей формулы расчета штатной численности, включенной в Укрупненные нормативы. Но основное значение этого документа - регламентация состава кадровых документов, а также последовательности выполняемых операций:

- при оформлении документов при приеме на работу и увольнении рабочих и служащих;

- оформлении и учете трудовых книжек;

- оформлении документов по учету движения кадров;

- составлении статистической отчетности по учету личного состава; составлении справок, разработке планов и выполнении других работ; работе по табельному учету;

- работе бюро пропусков;

- работе военно-учетного стола.

Межотраслевые нормативы времени содержат и перечисление всех необходимых операций по документированию и являются, кроме того, нормативным документом в части организации делопроизводства кадровой службы, так как содержат привила регистрации и необходимые регистрационные формы, устанавливают порядок хранения документов отдела кадров.

##### Состав кадровой документации

В состав кадровой документации входят следующие документы:

- трудовой договор (контракт);

- приказ (распоряжение) о приеме на работу (форма Т-1);

- личная карточка (форма Т-2);

- учетная карточка научного работника (форма Т-4);

- приказ (распоряжение) о переводе на другую работу (форма Т-5); приказ (распоряжение) о предоставлении отпуска (форма Т-6);

- приказ (распоряжение) о прекращении трудового договора (контракта)

(форма Т-8);

- табель учета использования рабочего времени (форма Т-13);

- табель учета использования рабочего времени и расчета заработной платы (форма Т-12);

- личные заявления работников предприятия;

- графики отпусков;

- докладные записки;

- акты.

Трудовой договор (контракт) заключается в письменной форме между работником и администрацией предприятия в лице руководителя предприятия и должен содержать следующие основные реквизиты: название вида документа, дату и место составления, текст, подписи, печать. Контракт составляется в двух экземплярах, один из которых остается на предприятии, а другой хранится у работника.

Приказ (распоряжение) о приеме на работу (форма Т-1) является одной из унифицированных форм первичной учетной документации, применение которых с 1 января 1999 г. является обязательным для предприятий всех организационно-правовых форм и форм собственности. Форма применяется для учета вновь принятых на работу. Заполняется в одном экземпляре работником отдела кадров на всех принятых, за исключением назначаемых вышестоящим органом. Начальник структурного подразделения дает заключение о возможности приема: на оборотной стороне проекта приказа указывается, в качестве кого может быть принят на работу нанимающийся, по какому разряду или с каким окладом и продолжительностью испытательного срока.

На оборотной стороне проставляются также согласие работника с условиями работы, результаты переговоров, медицинского осмотра, отметка о прохождении инструктажа по технике безопасности, противопожарному минимуму и другие отметки.

Проект приказа (распоряжения) о приеме на работу работника, которому устанавливают тарифную ставку, оклад, визируется в соответствующей службе организации для подтверждения вакантной должности и устанавливаемого оклада, тарифной ставки. Подписанный руководителем организации приказ (распоряжение) объявляется работнику под расписку.

Работник отдела кадров на основании приказа (распоряжения) о приеме на работу заполняет личную карточку, делает отметку о зачислении на работу в трудовой книжке, а бухгалтерия открывает лицевой счет или соответствующий ему документ.

Личная карточка (форма Т-2) заполняется на работников всех категорий в одном экземпляре на основании соответствующих документов, паспорта, военного билета, трудовой книжки (для совместителей копии трудовой книжки, заверенной нотариусом), диплома (свидетельства), на основании опроса работника.

Коды профессии и специальности указываются по общероссийским классификаторам профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов (ОКПДТР) (образование, перемена места жительства и др.) и отражаются в личной карточке.

Свободные строки могут при необходимости заполняться данными по усмотрению организации. После заполнения раздела "Общие сведения" лицо, оформляемое на работу, подписывает личную карточку и проставляет дату заполнения.

Свободные строки в п. 6 (6.3, 6.4) раздела 1 предназначены для названия и даты окончания второго образовательного учреждения высшего или среднего профессионального образования. При заполнении п. 12 раздела 1 организации необходимо именовать так же, как они назывались в свое время, военную службу записывать с указанием должности.

В разделе III с каждой записью, вносимой на основании приказа (распоряжения) о приеме на работу и переводах на другую постоянную работу, администрация обязана ознакомить работника под расписку в графе 11.

В разделах IX "Дополнительные сведения" для полноты учета лиц, обучающихся в очно-заочных (вечерних), заочных, экстернатных отделениях учреждений высшего и среднего профессионального образования, следует проставлять даты поступления в образовательное учреждение и его окончания. Личные карточки таких работников рекомендуется хранить отдельно до окончания ими образовательных учреждений.

В том же разделе следует записывать и другие данные о работнике. Например, данные о работающих инвалидах: на основании справки ВТЭК записываются группа инвалидности и дата ее установления (изменения), причина инвалидности, заключение ВТЭК об условиях и характере труда, а также другие данные, необходимые для учета.

Учетная карточка научного работника (форма Т-4) предназначена для учета научных работников научными, научно-исследовательскими, конструкторскими, образовательными и другими учреждениями и организациями, осуществляющими деятельность в сфере образования, науки и технологии. Заполняется в одном экземпляре работником отдела кадров на научных работников на основании соответствующих документов, а также на основании опроса работников. На каждого научного работника ведется также личная карточка по форме Т-2.

Приказ (распоряжение) о переводе на другую работу (форма Т- 5) применяется при оформлении перевода работника из одного структурного подразделения в другое. Заполняется работником отдела кадров в одном экземпляре. Приказ (распоряжение) визирует начальник структурного подразделения прежнего и нового места работы и подписывает руководитель организации. На основании приказа (распоряжения) о переводе на другую работу отдел кадров делает отметки в личной карточке, трудовой книжке и других документах. На оборотной стороне формы делаются отметки о несданных имущественно-материальных и других ценностях, числящихся за работником на прежнем месте работы.

Приказ (распоряжение) о предоставлении отпуска (форма Т-6) применяется для оформления ежегодного и других видов отпусков, предоставляемых работникам в соответствии с КЗоТ, действующими законодательными актами и положениями, коллективными договорами и графиками отпусков. Заполняется в двух экземплярах: один остается в отделе кадров, другой передается в бухгалтерию. Подписывается начальником структурного подразделения и руководителем организации. На основании приказа (распоряжения) о предоставлении отпуска отдел кадров делает отметки в личной карточке работника, а бухгалтерия производит расчет заработной платы, причитающейся за отпуск. При предоставлении отпуска без оплаты рядом с указанием о количестве дней отпуска указывается без оплаты. В разделе "Начислено" в графе I в пустых строках указываются месяцы, по которым начислена заработная плата.

Приказ (распоряжение) о прекращении трудового договора (контракта) (форма Т-8) применяется при оформлении увольнения работников. Заполняется работником отдела кадров в двух экземплярах на всех работников, за исключением увольняемых вышестоящим органом: один экземпляр остается в отделе кадров, другой передается в бухгалтерию. Подписывается начальником структурного подразделения и руководителем организации. В разделе "Справка о несданных имущественно-­материальных и других ценностях" делаются отметки о несданных ценностях, числящихся за работником. На основании приказа (распоряжения) о прекращении трудового договора (контракта) бухгалтерия производит расчет с работником.

Табель учета использования рабочего времени и расчета заработной платы (форма Т-12) и табель учета использования рабочего времени (форма Т-13) применяются для учета использования рабочего времени всех категорий служащих, контроля за соблюдением рабочими и служащими установленного режима рабочего времени, составления статистической отчетности по труду. Составляются в одном экземпляре уполномоченным на это лицом, после соответствующего оформления передаются в бухгалтерию. Отметки в табеле о причинах неявок на работу, работе в режиме неполного рабочего дня, в сверхурочное время и других отступлениях от нормальных условий работы должны быть сделаны только на основании документов, оформленных надлежащим образом (листок нетрудоспособности, справка о выполнении государственных или общественных обязанностей и т. п.).

Для отражения использования рабочего времени за каждый день в табеле (форма Т-12, графы 3, 5; форма Т-13, графа 3) отведено две строки: одна для отметок условных обозначений видов затрат рабочего времени, другая для записи количества часов по ним. Учет использования рабочего времени осуществляется в табеле методом сплошной регистрации явок и неявок на работу либо регистрации только отклонений (неявок, опозданий и т. д.).

Форма Т-13 Табель учета использования рабочего времени применяется в условиях автоматизированной обработки данных. Бланки табеля по форме Т-13 с частично заполненными реквизитами могут быть созданы с помощью средств вычислительной техники. К таким реквизитам относятся структурное подразделение, цех (отдел), бригада, фамилия, имя, отчество, профессия (должность), табельный номер и т. д., т. е. данные, содержащиеся в справочниках условно-постоянной информации. В этом случае форма табеля изменяется в соответствии с принятой технологией обработки данных. Такая форма должна обеспечивать возможность отражать в ней учет использования рабочего времени.

Условные обозначения отработанного и неотработанного времени, представленные на титульном листе формы Т-12, применяются и при заполнении формы Т-13.

Личные заявления работников предприятия о приеме, переводе или увольнении пишутся от руки, в свободной форме или на трафаретном бланке, разработанном на предприятии. В заявлении следует указывать: адресата, наименование структурного подразделения, наименование вида документа, текст, дату, подпись, расшифровку подписи. На заявлении ставится резолюция и делается отметка об исполнении. В дальнейшем заявление направляется в дело.

Графики отпусков представляют собой внутренний документ, в котором определяется очередность предоставления отпусков сотрудникам подразделений и предприятия в целом. Форма графика отпусков содержит следующие реквизиты: наименование предприятия, название вида документа, гриф утверждения, место составления, дату, текст, визы согласований.

Докладные записки - это документ, в котором содержится изложение какого-либо производственного вопроса. Пишется докладная записка от руки на стандартном листе бумаги. В состав обязательных реквизитов входят: адресат, наименование документа, текст, дата, подпись, расшифровка подписи. После получения адресатом докладной записки он налагает резолюцию. После выполнения предписания на докладную записку ставится отметка об исполнении и она подшивается в соответствующее дело.

Акт - вид документа, подтверждающий те или иные факты, который составляется несколькими лицами. Обязательными реквизитами акта являются:

наименование документа, наименование предприятия, гриф утверждения, дата, текст, отметка о наличии приложений, подписи и их расшифровка.

# **Заключение**

Значение рассмотренной темы: «Движение кадров на предприятии», на мой взгляд, очень велико. Можно с уверенностью сказать, что тема интересная, и в то же время сложная. Для менеджера важно научиться четко представлять динамику кадров на предприятии, а тем более важно, научиться управлять этим процессом, не нарушая внутреннего устройства организации и установленных законодательством норм. Несомненно, тема является более – управленческой, нежели чисто экономической. Анализ литературы показал, что в прошлые годы данному вопросу в отечественной науке управления уделялось меньше внимания, чем сейчас. В чем тут причина - не знаю. Возможно, виной тому то, что наша, российская, теория управления еще достаточно молода по сравнению со, скажем, американской. Но факт остается фактом: в работах российских авторов внимание уделяется главным образом математическим расчетам необходимого числа служащих. В учебниках по экономике и социологии труда – по данной проблеме – ни слова. Поэтому, в заключении хотелось бы снова вернуться к моменту управления текучестью кадров и отметить, что с развитием сегмента рекрутерских (подбор кадров) услуг на рынке труда, для многих предприятий, особенно в крупных городах России, решение ранее обозначенных вопросов возможно переложить на специализированные кадровые агентства. Однако важно показать следующее: предлагаемый порядок деятельности прежде всего рассчитан на собственные силы кадровой службы любого предприятия и при должной организации управления персоналом способен эффективно решать возникающие проблемы.

# **СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Брэддик У. Менеджмент в организации. - М.:ИНФРА-М, 1997. - 344 с.
2. Ховард К., Коротков Э. Принципы менеджмента : Управление в системе цивилизованного предпринимательства : Учеб.пособие. - М.:ИНФРА-М, 1996. - 224 с.
3. Скавитин А. В. Методические подходы к управлению текучестью кадров. – Административно-управленческий портал(Aup.ru).
4. Генкин Б.М. Экономика и социология труда. Учебник для ВУЗов. 3-е издание. – М.:НОРМА, 2001. – 448 с.
5. Кокорев В.П. КУРС ЛЕКЦИЙ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ. - Барнаул: Издательство БГУ (Учебно-методическое объединение по образованию в области менеджмента), 1997. - 231с.
6. Гражданский Кодекс Российской Федерации (часть первая - в ред. Федеральных законов от 20.02.96 N 18-ФЗ, от 12.08.96 N 111-ФЗ, от 08.07.99 N 138-ФЗ).
7. Федерального закона от 20.02.95 24-ФЗ "Об информации, информатизации и защите информации" (СЗ РФ, 1995, 8, ст. 609).