



Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Волгоградский государственный медицинский университет»  
Министерства здравоохранения Российской Федерации

Кафедра управления и экономики фармации, медицинского и фармацевтического товароведения

# **Основы кадрового менеджмента. Концепция управления фармацевтическими кадрами. Основы кадрового менеджмента фармацевтических организаций, его основные функции**

**Лекция**

***профессор Ветютнева Н.А.***

**Дисциплина: управление и экономика фармации  
(модуль: фармацевтический менеджмент)**

**4 курс, 8 семестр**

# ПЛАН ЛЕКЦИИ

- 1. Введение.
- 2. Этапы развития управления персоналом. Концепция управления персоналом (УП).
- 3. Содержание концепции управления персоналом. Классификация концепций управления персоналом.
- 4. Принципы управления персоналом. Система управления персоналом, цели, функции. Методы управления персоналом.
- 5. Современная концепция управления персоналом.
- 6. Концепция управления человеческими ресурсами (УЧР). Эволюция концепций управления человеческими ресурсами.
- 7. Концептуальные основы управления человеческими ресурсами. Человеческий капитал. Управление человеческим капиталом.
- 8. Проблема соотношения УП и УЧР.
- 9. Система УЧР, методики определения эффективности УЧР. Основные направления Big Data в HR.
- 10. Особенности кадрового менеджмента в фармации.
- 11. Трудовой Кодекс.

# ВВЕДЕНИЕ

На протяжении последних ста лет место **управления персоналом в системе менеджмента многократно изменялось.**

В процессе общественного развития пересматривались взгляды, подходы и теоретические положения ученых и практиков, работающих в системе кадрового менеджмента.

Совершенствование производственных, информационных и управленческих технологий, а так же переоценка соотношения индивидуальных и общечеловеческих ценностей, позволили гармонизировать отношения между человеком и организацией.

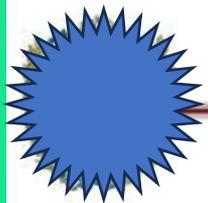
- Концепция управления персоналом – это определенная система взглядов на сущность, содержание, задачи, цели, технологии и методы управления персоналом.



# Концепция управления персоналом

**Управление персоналом** — это специфическая функция управленческой деятельности, главным объектом которого является человек, входящий в определенные социальные группы.

Современные концепции базируются, с одной стороны, на принципах и методах административного управления, а с другой стороны, на концепции всестороннего развития личности и теории человеческих отношений.



## Теории (школы) управления персоналом

Научные школы УП	Концепции УП	Факторы эффективности УП
Классические теории: школа научного управления	<i>концепция X</i> («ленивого человека»)	Организация производства
Административная школа	<i>концепция X</i> («ленивого человека»)	Рационализация управления
Теория «человеческих отношений»	<i>концепция Y</i>	Активизация социальной среды коллектива
Школа управления человеческими ресурсам	<i>концепция Z</i>	Создание в организации условий для востребования профессионального потенциала работника
Теория человеческого (социального) капитала; Концепция управления талантами	-	Прямые инвестиции в самого работника – в его компетенции, здоровье, социальные связи

## Характеристика этапов развития управления персоналом в организациях развитых стран мира

Период	Основной объект управления	Доминирующие потребности персонала	Ведущие направления УП
1940-1950 гг.	Экономические гарантии и социальная поддержка	Гарантии экономической и социальной безопасности	Организация пенсионного обеспечения
1950-1960 гг.	Человеческие отношения	Возможность проявления инициативы, развитие самодисциплины	Подготовка управленческого персонала с учетом изменения его роли в организации, коллективные формы ОТ
1960-1970 гг.	Сотрудничество, развитие, партнерство	Расширение участия в обсуждении и принятии управленческих решений	Отработка процедур совместного участия в управлении, разделение ответственности
1970-1980 гг.	Перемена труда	Соответствие содержания работы изменениям способностей и запросов, устранение монотонности и однообразия	Чередование работ, развитие коллективных форм организации труда
1980-1990 гг.	Движение персонала	Надежная гарантия занятости в период экономич-кого спада	Перераспределение РС, переподготовка, содействие в поисках работы
1990-2010 гг.	Изменения в составе РС	Расширение возможностей для адаптации к меняющимся условиям	Стратег. управление и планирование ТР, расширение гарантий занятости, перепод., участие в капитале <sup>7</sup>

# Сущность технократического подхода к управлению персоналом



# Сущность гуманистического подхода к управлению людьми

Гуманистический подход

Человек – самостоятельная ценность, социально-культурный феномен, главный субъект организации

## Цели управления человеком

- Развитие личности работника
- Обеспечение взаимной ответственности администрации и персонала
- Формирование организационных ценностей и развитие культуры;
- Разрушение барьеров между собственниками, работниками и менеджерами;
- Создание благоприятного морально-психологического климата
- Вовлечение людей в творчество
- Повышение самостоятельности исполнителей.

## Принципы управления человеком

- Формирование системы ценностей;
- Обеспечение необходимой информацией;
- Предоставление максимальной самостоятельности;
- Создание творческой атмосферы;
- Доброжелательное отношение;
- Гуманизация условий трудовой деятельности;
- Терпимость к ошибкам и инакомыслию

## Таблица. Характеристика разновидностей философии управления персоналом

Критерии организации	Философия управления персоналом		
	Японская	Американская	Российская
Основа организации	Гармония	Эффективность	Смешанная
Отношение к работе	Главное – выполнение обязанностей	Главное – реализация заданий	Главное – реализация заданий
Конкуренция	Практически нет	Сильная	Практически нет
Гарантии для работника	Высокие (пожизненный наем)	Низкие	Средние между высокими и низкими
Принятие решений	Снизу вверх	Сверху вниз	Сверху вниз
Делегирование власти	В редких случаях	Распространено	Распространено
Отношения с подчиненными	Семейные	Формальные	Чаще семейные, чем формальные
Метод найма	После окончания учебы	По деловым качествам	По деловым качествам
Оплата труда	В зависимости от стажа	В зависимости от результатов	Смешанная



# Концепция управления персоналом

Управление персоналом, как правило, основывается на концепции управления - обобщенном представлении (необязательно декларируемом) о месте человека в организации. Концепция управления персоналом - теоретическая и методологическая база, а также система практических подходов к формированию механизма управления персоналом в конкретных условиях



# КОНЦЕПЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ВКЛЮЧАЕТ В СЕБЯ

- **Разработку методологии управления персоналом** (предполагает рассмотрение сущности персонала как объекта управления, процесса формирования поведения индивидов, соответствующего целям и задачам организации, методов и принципов управления персоналом);
- **Формирование системы управления персоналом** (предполагает формирование целей, функций, организационной структуры управления персоналом, установление вертикальных и горизонтальных функциональных взаимосвязей руководителей и специалистов в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений);

# Содержание концепции управления персоналом

## Концепция управления персоналом

**Методология  
управления**

методы и принципы управления

**Система  
управления**

цели, функции, организационная структура управления, связи руководителей и специалистов в процессе подготовки, принятия и реализации управленческих решений

**Технология  
управления**

организация отбора, приема, обучения персонала, организация управления его мотивацией, деловой карьерой, конфликтами и стрессами, высвобождение персонала, взаимодействие с профсоюзами и службами занятости

# КЛАССИФИКАЦИЯ КОНЦЕПЦИЙ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

	Ресурс	Человек	Личность
Экономическая Система	Управление трудовыми ресурсами	Управление персоналом	
Социальная Система	Управление человеческими ресурсами	Социальный менеджмент	

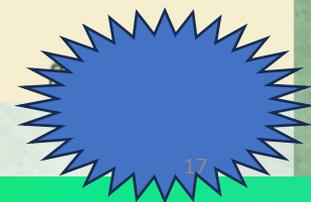


## Л.И.Евенко выделяет 4 исторические концепции управления персоналом

1. Использование трудовых ресурсов (основоположник – Ф.Тейлор с его НОТ, а также, по мнению автора, К. Маркс).
2. Управление персоналом (в основе – теория бюрократических организаций А.Файоля, М.Вебера. Человек рассматривается через формальную роль - должность) – управление осуществляется через административные механизмы.
3. Управление человеческими ресурсами, где человек рассматривается как не возобновляемый ресурс в единстве 3 основных компонентов: трудовой функции, социальных отношений, состояния работника (Э.Мэйо).
4. Управление человеком (социальный менеджмент). В соответствии с ней человек – главный субъект организации и особый объект управления, который не может рассматриваться как «ресурс» - японская модель управления (Мацусита, Морита).

# Основные концепции управления персоналом

- сегодня используются в экономике и менеджменте, условно можно представить следующим образом:
- **экономическая концепция** – грамотное управление трудовыми ресурсами;
- **гуманистическая** – принципы управления самим человеком, участником производственных процессов;
- **организационно-социальная** система управления человеческими ресурсами;
- **организационно-административная** система управления человеческими ресурсами – одна из основных концепций управления персоналом.
- Каждая применяется для своего типа предприятий.

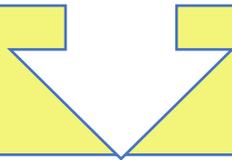


# КОНЦЕПЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

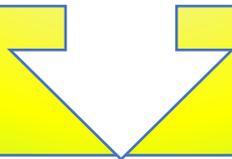
Концепции	Экономико-технологический	Организационно-административная	Гуманистическая
Основная цель управления персоналом	Повышение дохода путем максимального использования труда работников	Оптимизация управления	Развитие организации
Парадигма управления персоналом	человек - живой придаток машины, фактор производства	человек как ресурс организации; место человека в системе управления — как элемент формальной организационной структуры.	человек как субъект деятельности, самостоятельно организующий процессы
Восприятие человека	человек экономический, то есть думающий о доходах	Человек-функция, рассматривается через формальную роль, которую он занимает в организации, должность	человек развивающийся, со своими потребностями и интересами, рассматривается как потенциал развития организации
Представление об организации	организация является набором механических отношений и должна действовать подобно механизму (алгоритмизировано, эффективно, надежно и предсказуемо)	организация является системой взаимосвязанных элементов, выполняющих определенные функции для стабильной работы	организация это саморазвивающаяся система
Типичный стиль управления	авторитарный	демократический	гибкий, свободный
Основное содержание работы системы управления персоналом	рациональная организация труда и заработной платы	оценка профессионально-квалификационных и личностным качеств работника для эффективного выполнения обязанностей, определение на должность	развитие персонала, установление баланса интересов работника и организации для достижения общих целей

Основу концепции управления персоналом организации в настоящее время составляют:

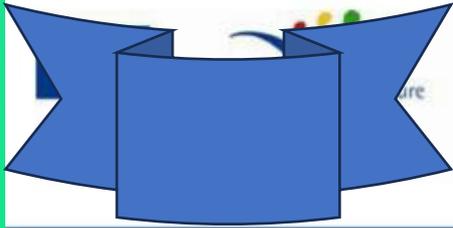
возрастающая роль личности работника,



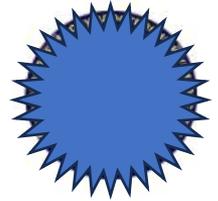
знание его мотивационных установок,



умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией.

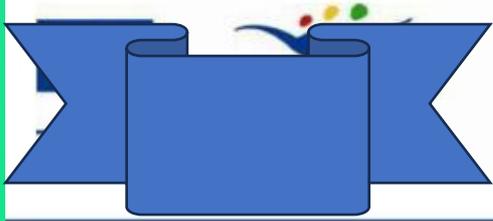


# Концепция управления персоналом

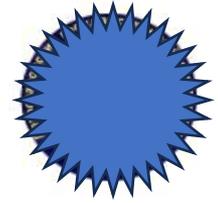


## Эволюция концепции кадровой функции:

- **использование трудовых ресурсов** (рассматривается лишь функция человека – труд, измеряемый затратами рабочего времени и зарплатой) ;
- **управление персоналом** (человек рассматривается через формальную роль – должность, а управление осуществляется через административные механизмы (принципы, методы, полномочия, функции) ;
- **управление человеческими ресурсами** (человек рассматривается как элемент социальной организации в единстве трех основных компонентов (трудовой функции, социальных отношений, состояния работника));
- **управление человеком** (человек – главный субъект организации и особый объект управления, который не может рассматриваться как «ресурс». Исходя из мотивации и способностей человека, должны строиться стратегия и структура организации).



# Концепция управления персоналом

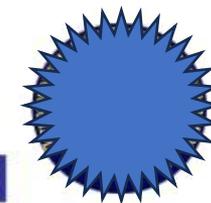


## Традиционные функции управления персоналом:

- планирование персонала (в том числе стратегическое планирование) – определение потребности в количестве и качестве специалистов, в режиме их использования;
- создание резерва потенциальных кандидатов по всем должностям;
- оценка кандидатов и отбор лучших из резерва;
- система стимулирования;
- управление расходами на персонал;
- профориентация и адаптация;
- оценка трудовой деятельности;
- обучение и развитие руководящих кадров;
- организация кадрового движения персонала (повышение, ротация, перевод, понижение, увольнение);
- планирование карьеры, обеспечение профессионально-должностного роста;
- формирование и поддержание организационной культуры;
- контроль за деятельностью персонала, обеспечение дисциплины и др.



# Развитие концепции управления персоналом



## Использование трудовых ресурсов

↳ Управление персоналом

↳ Управление человеческими ресурсами



## «ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ РЕСУРСЫ» -

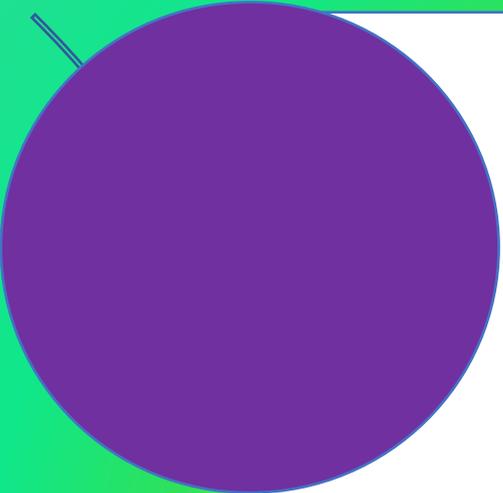
кадры + человеческий потенциал (компетенция, опыт, интеллект, способность к постоянному совершенствованию и развитию).

Сфера деятельности	На что направлена	Типичные функции
Управление персоналом (оперативная деятельность)	На решение тактических задач и повседневных проблем, которые требуют административного вмешательства	Подбор и расстановка кадров Управление трудовой мотивацией Контроль за состоянием техники безопасности Разрешение конфликтов
Управление человеческими ресурсами (стратегический аспект)	На решение стратегических, долгосрочных, принципиально новых задач	Планирование человеческих ресурсов Развитие индивидуальных способностей и повышение квалификации Планирование затрат на персонал в рамках стратегии общих затрат и др.

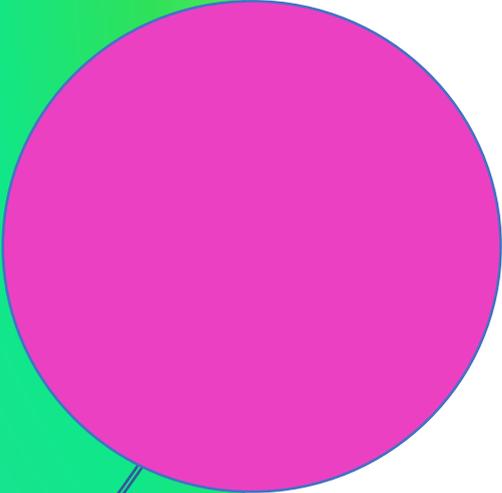
# Принципы управления персоналом:

1. Принцип подбора кадров
2. Принцип преемственности
3. Принцип профессионального и должностного продвижения кадров
4. Принцип открытого соревнования
5. Принцип сочетания доверия к кадрам с проверкой исполнения
6. Принцип демократизации работы с кадрами
7. Принцип системности работы с кадрами
8. Принцип адаптивности к условиям современного хозяйственного механизма





**Принципы управления персоналом (ПУП)** – правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты в процессе управления персоналом. Познавая принципы, люди открывают закономерности, ПУП отражают требования объективно действующих экономических законов и закономерностей, поэтому и сами являются объективными.



**Принципы построения системы управления персоналом (ППСУП)** – правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты подразделений управления персоналом при формировании системы управления персоналом организации. Они представляют собой результат обобщения людьми объективно действующих экономических законов и закономерностей, присущих им общих черт, начал их действия.

## **Различают две группы принципов:**

- характеризующие требования к формированию системы управления персоналом организации,**
- определяющие направления развития системы управления персоналом организации.**

# Принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом

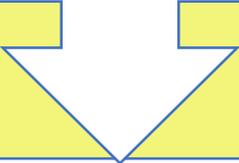
- **принцип обусловленности функций управления персоналом целям производства** (функции управления персоналом формируются и изменяются не произвольно, а в соответствии потребностями и целями производства);

- **принцип первичности функций управления персоналом** (состав подсистем системы управления персоналом, организационная структура, требования работникам и их численность зависят от содержания, количества и трудоемкости функций управления персоналом);

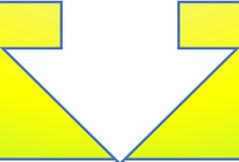
- **принцип оптимальности соотношения интра- и инфра-функций управления персоналом** (определяет пропорции между функциями, направленными на организацию системы управления персоналом (интра-функции) и функциями управления персоналом (инфра-функции));

# Принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом (2)

- **принцип оптимального соотношения управленческих ориентаций** (диктует необходимость опережения ориентации функций управления персоналом на развитие производства по сравнению с функциями, направленной на обеспечение функционирования производства);



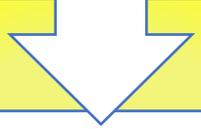
- **принцип потенциальных имитаций** (временное выбытие отдельных работников не должно прерывать процесс осуществления каких-либо функций управления.);



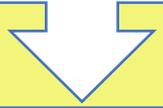
- **принцип экономичности** (предполагает наиболее эффективную и экономичную организацию системы управления персоналом, снижение доли затрат на систему управления в общих затратах на единицу выпускаемой продукции, повышение эффективности производства);

# Принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом (3)

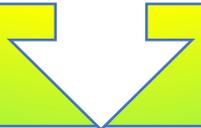
- **принцип прогрессивности** (соответствие системы управления персоналом передовым зарубежным и отечественным аналогам. При формировании системы управления персоналом следует учитывать перспективы развития организации);



- **принцип перспективности** (при формировании системы управления персоналом следует учитывать перспективы развития организации);



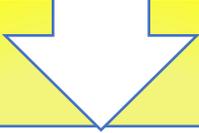
- **принцип комплексности** (при формировании системы управления персоналом необходимо учитывать все факторы, воздействующие на систему управления);



- **принцип оперативности** (своевременное принятие решений по анализу и совершенствованию системы управления персоналом, предупреждающих или оперативно устраняющих отклонения);

# Принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом (4)

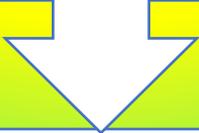
- **принцип оптимальности** (многовариантная проработка предложений по формированию системы управления персоналом и выбор наиболее рационального варианта для конкретных условий производства);



- **принцип простоты** (чем проще система управления персоналом, тем лучше она работает;



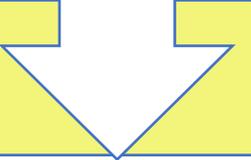
- **принцип научности** (разработка мероприятий по формированию системы управления персоналом должна основываться на достижениях науки в области управления, с учетом изменения законов развития общественного производства в рыночных условиях);



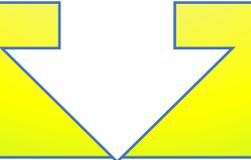
- **принцип иерархичности** (в любых вертикальных разрезах системы управления персоналом должно обеспечиваться иерархическое взаимодействие между звеньями управления;

# Принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом (5)

- **принцип автономности** (в любых горизонтальных и вертикальных разрезах системы управления персоналом должна обеспечиваться рациональная автономность структурных подразделений или отдельных руководителей);



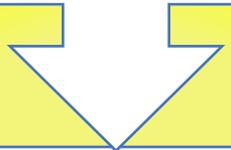
- **принцип согласованности** (взаимодействия между иерархическими звеньями по вертикали, а также между относительно автономными звеньями системы управления персоналом по горизонтали должны быть в целом согласованы с основными целями организации и синхронизированы во времени);



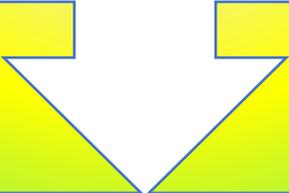
- **принцип устойчивости** (для обеспечения устойчивого функционирования системы управления персоналом необходимо предусматривать специальные «локальные регуляторы», которые при отклонении от заданной цели организации ставят того или иного работника или подразделение в невыгодное положение и побуждают их к регулированию системы управления персоналом);

# Принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом (6)

- **принцип многоаспектности** (управление персоналом как по вертикали, так и по горизонтали может осуществляться по различным каналам: административно-хозяйственному, экономическому, правовому и др.);

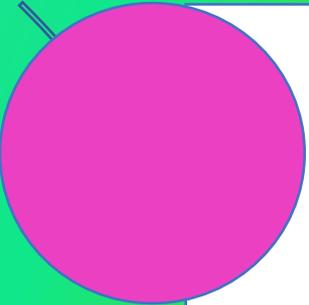


- **принцип прозрачности** (система управления персоналом должна обладать концептуальным единством, содержать единую доступную терминологию, деятельность всех подразделений и руководителей должна строиться на единых «несущих конструкциях» (этапах, фазах, функциях) для различных по экономическому содержанию процессов управления персоналом);

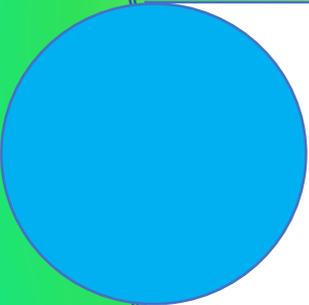


- **принцип комфортности** (система управления персоналом должна обеспечить максимум удобств для творческих процессов обоснования, выработки, принятия и реализации решений человеком.).

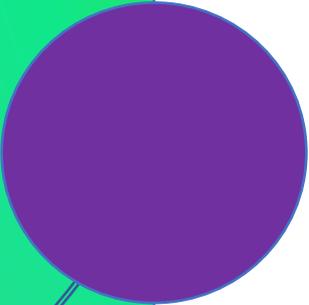
# Принципы, определяющие направления развития системы управления персоналом (1)



- **принцип концентрации** (рассматривается в двух направлениях: концентрация усилий работников отдельного подразделения и/или всей системы управления персоналом на решении основных задач или концентрация однородных функций в одном подразделении системы управления персоналом, что устраняет дублирование);

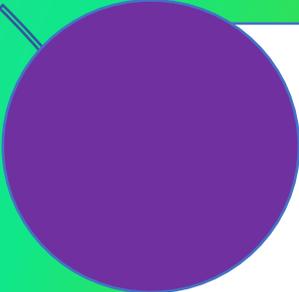


- **принцип специализации** (разделение труда в системе управления персоналом (выделяется труд руководителей, специалистов и служащих);

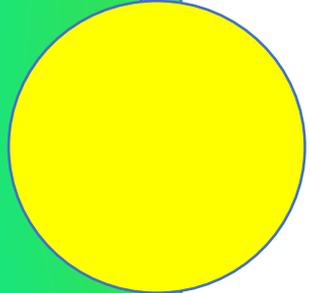


- **принцип параллельности** (предполагает одновременное выполнение отдельных управленческих решений, повышает оперативность управления персоналом);

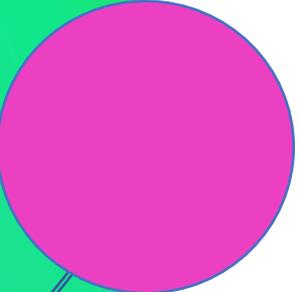
# Принципы, определяющие направления развития системы управления персоналом (2)



- **принцип адаптивности (гибкости)** (означает приспособляемость системы управления персоналом к изменяющимся целям объекта управления и условиям его работы);

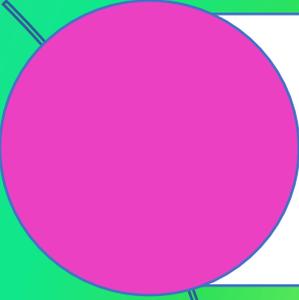


- **принцип преемственности** (предполагает общую методическую основу проведения работы по совершенствованию системы управления персоналом на разных ее уровнях и разными специалистами, стандартное их оформление);

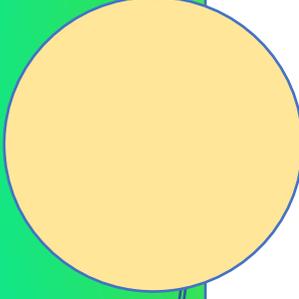


- **принцип непрерывности** (отсутствие перерывов в работе работников системы управления персоналом или подразделений, уменьшение времени прослеживания документов, простоев технических средств управления и т.п.);

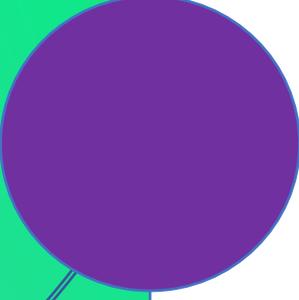
# Принципы, определяющие направления развития системы управления персоналом (3)



- **принцип ритмичности** (выполнение одинакового объема работ в равные промежутки времени и регулярность повторения функций управления персоналом);



- **принцип прямооточности** (упорядоченность и целенаправленность необходимой информации по выработке определенного решения. Она бывает горизонтальная и вертикальная (взаимосвязи между функциональными подразделениями и взаимосвязи между различными уровнями управления)).



**Все принципы построения системы управления персоналом реализуются во взаимодействии. Их сочетание зависит от конкретных условий функционирования системы управления персоналом в организации.**

## Принципы, определяющие направление развития управления персоналом

<b>Концентрации</b>	Рассматривается в двух направлениях: концентрация усилий работников отдельного подразделения или всей системы управления персоналом на решении основных задач или концентрация однородных функций в одном подразделении системы управления персоналом, что устраняет дублирование
<b>Специализации</b>	Разделение труда в системе управления персоналом (выделяется труд руководителей, специалистов и служащих). Формируются отдельные подразделения, специализирующиеся на выполнении групп однородных функций
<b>Параллельности</b>	Предполагает одновременное выполнение отдельных управленческих решений, повышает оперативность управления персоналом
<b>Адаптивности (гибкости)</b>	Означает приспособляемость системы управления персоналом к изменяющимся целям объекта управления и условиям его работы
<b>Преемственности</b>	Предполагает общую методическую основу проведения работ по совершенствованию системы управления персоналом на разных ее уровнях и разными специалистами, стандартное их оформление
<b>Непрерывности</b>	Отсутствие перерывов в работе работников системы управления персоналом или подразделений, уменьшение времени пролеживания документов, простоев технических средств управления и т. п.
<b>Ритмичности</b>	Выполнение одинакового объема работ в равные промежутки времени и регулярность повторения функций управления персоналом
<b>Прямоточности</b>	Упорядоченность и целенаправленность необходимой информации по выработке определенного решения. Она бывает горизонтальная и вертикальная (взаимосвязи между функциональными подразделениями и взаимосвязи между различными уровнями управления)

## Общие принципы управления персоналом

Системность

Равные возможности

Уважение человеческого достоинства

Командное единство

Горизонтальное сотрудничество

Правовая и социальная защищенность

## Частные принципы управления персоналом

Учет долгосрочной перспективы

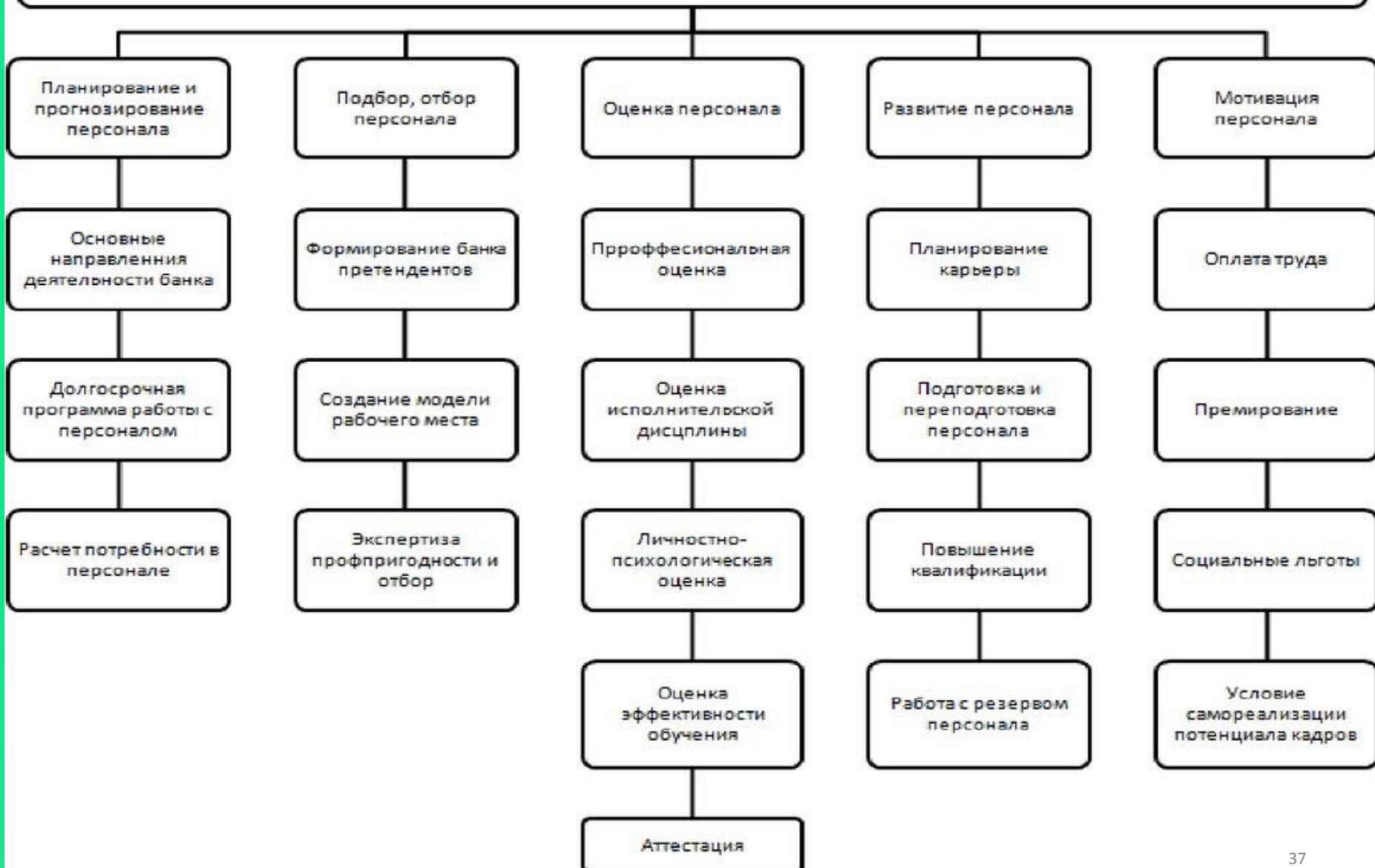
Интеграции и сплоченность коллектива

Участие сотрудников в принятии решений

Опора на профессиональное ядро кадрового потенциала

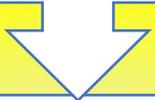
Соблюдение баланса интересов руководителей и подчиненных

# Система управления персоналом

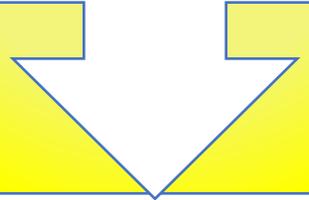


# ФАКТОРЫ, ОКАЗЫВАЮЩИЕ ВОЗДЕЙСТВИЕ НА ЛЮДЕЙ В ОРГАНИЗАЦИИ

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



**Первый – иерархическая структура организации**, где основное средство воздействия – это отношения «власти – подчинения», давление на человека сверху с помощью принуждения, контроля над распределением материальных благ.



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

# ФАКТОРЫ, ОКАЗЫВАЮЩИЕ ВОЗДЕЙСТВИЕ НА ЛЮДЕЙ В ОРГАНИЗАЦИИ

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

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

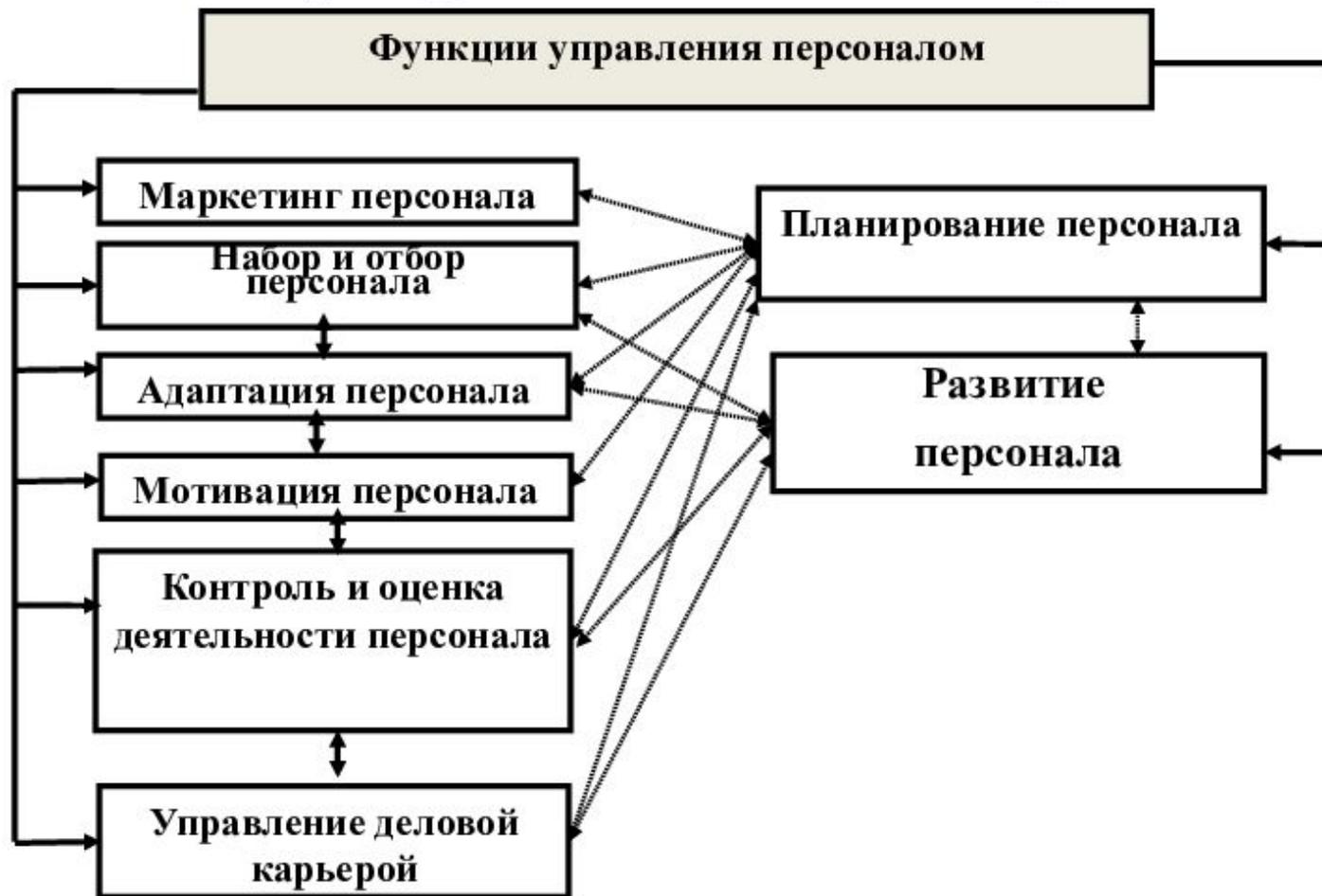
# Цели и функции

## системы управления персоналом

Всю совокупность целей организации можно разделить на четыре вида:



# Функции управления персоналом

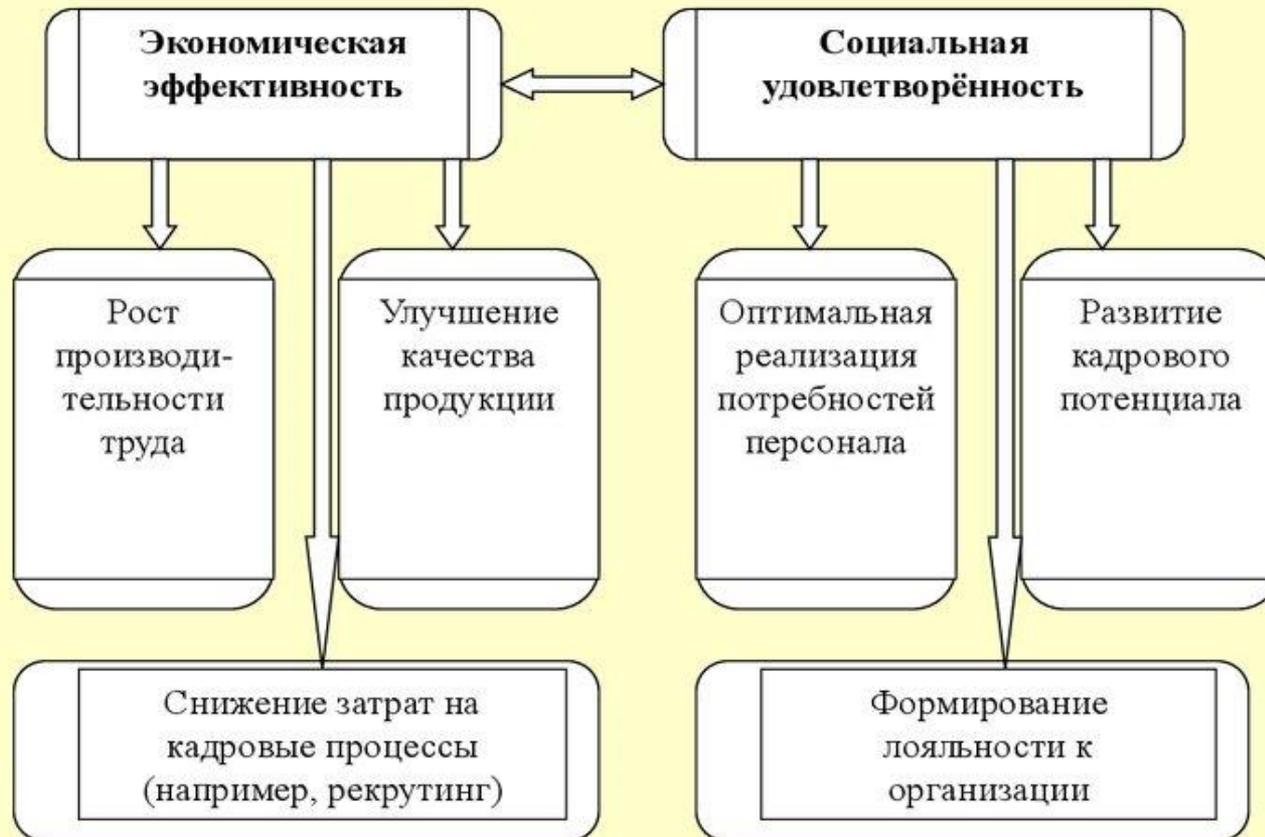




# МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ



# Показатели эффективности управления персоналом



# СОВРЕМЕННАЯ КОНЦЕПЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

**Современная концепция управления персоналом** – система теоретико-методологических взглядов на понимание и определение сущности, содержания, целей, задач, критериев, принципов и методов управления персоналом, а также организационно-практических подходов к формированию механизма ее реализации в конкретных условиях функционирования организаций.

Она включает:

- разработку методологии управления персоналом,
- формирование системы управления персоналом,
- разработку технологии управления персоналом.

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

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

# Система управления персоналом

## 1. Основы управления персоналом

1.1. Концепции управления персоналом

1.2. Кадровая политика

1.3. Подбор персонала

1.4. Оценка персонала

1.5. Расстановка персонала

1.6. Адаптация персонала

1.7. Обучение персонала

## 2. Организация управления персоналом

2.1. Философия организации

2.2. Структура персонала

2.3. Регламентация управления

2.4. Научная организация труда

2.5. Основы лидерства

2.6. Формирование коллектива

2.7. Зарубежный опыт управления персоналом

## 3. Мотивация, оплата и эффективность

3.1. Мотивация трудовой деятельности

3.2. Оплата труда персонала

3.3. Методы управления персоналом

3.4. Этика деловых отношений

3.5. Эффективные коммуникации

3.6. Эффективность управления персоналом

# Система управления развитием персонала



# Система кадрового менеджмента

Система кадрового менеджмента включает следующие подсистемы:

I. Стратегическую – разработка перспективной кадровой политики:

а) анализ структуры персонала аптечного учреждения;

б) определение потребности в фармацевтических специалистах с учетом эффективности использования рабочего времени, прогнозов развития производства, занятости;

в) оценка состояния;

г) планирование потребности в кадрах;

д) программа удовлетворения потребности.

# Система кадрового менеджмента (2)

## II. Тактическая подсистема:



а) организация приема рабочей силы (поиск, собеседование, тестирование, оформление документов);



б) подготовка, переподготовка и повышение квалификации кадров;



в) организация распределения, перемещения, продвижения, увольнения работников;



г) оценка и выработка рекомендаций об их дальнейшей судьбе;



д) текущий учет и планирование потребности в кадрах на год на основе анализа.

# Технология управления персоналом



Технология управления персоналом предполагает:

организацию найма, отбора, приема персонала,

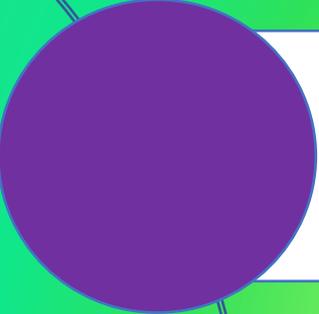
его деловую оценку,

профориентацию и адаптацию,

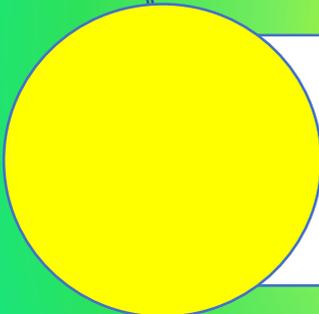
обучение,

управление его деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением,

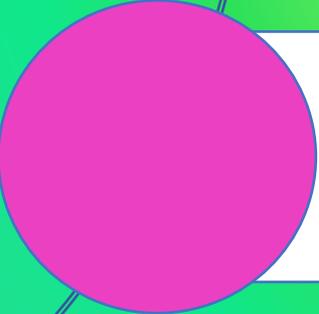
# Технология управления персоналом



мотивацию и организацию труда, управление конфликтами и стрессами,



обеспечение социального развития организации, высвобождение персонала и др.



Сюда же следует отнести вопросы взаимодействия руководителей организации с профсоюзами и службами занятости, управления безопасностью персонала.

# Закономерности и принципы управления персоналом

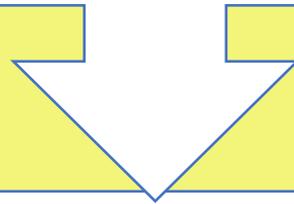
Рассмотрим основные закономерности, которые являются объективной основой предъявления требований к системе и технологии управления персоналом организации:

- **соответствие системы управления персоналом целям, особенностям, состоянию и тенденциям развития производственной системы.** Суть заключается в соответствии системы управления персоналом требованиям производства;

- **системное формирование управления персоналом.** Суть заключается в необходимости учета всех возможных взаимосвязей внутри системы управления персоналом, между ее подсистемами и элементами, между системой управления персоналом и системой управления организации в целом, а также производственной системой и внешней средой;

## Закономерности и принципы управления персоналом (2)

**оптимальное сочетание централизации и децентрализации управления персоналом.** Это означает определение степени централизации функций управления персоналом в сочетании с децентрализацией части функций;

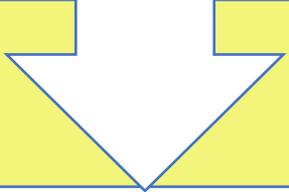


- **пропорциональное сочетание совокупности подсистем и элементов системы управления персоналом.**

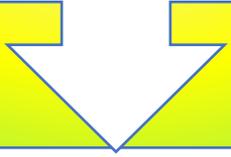
Совершенствование одной подсистемы или элемента системы управления персоналом может привести к диспропорциям в целостной системе управления. Поэтому необходимо пропорционально совершенствовать все подсистемы и элементы системы управления персоналом;

# Закономерности и принципы управления персоналом (3)

**пропорциональность производства и управления.** Пропорциональность во всех частях и на всех ступенях системы управления, в том числе системы управления персоналом, является необходимым условием высокоэффективной деятельности организации. Она означает также оптимальность соотношения численности работников системы управления персоналом и производственной системы;



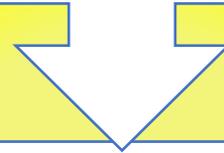
• **необходимое разнообразие системы управления персоналом** означает, что система управления персоналом должна иметь некоторую идентичность по отношению к производственной системе и обладать не меньшей сложностью, чем последняя. Простую систему управления персоналом невозможно создать для сложной системы управления;



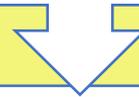
• **изменение состава и содержания функции управления персоналом** означает, что с развитием организации возрастает роль одних функций управления персоналом и снижается – других на разных ступенях управления и изменяется их содержание;

# Закономерности и принципы управления персоналом (4)

**минимизация числа ступеней управления персоналом.** Суть состоит в том, что чем меньше уровней управления имеет система управления персоналом, тем она эффективнее работает;



- **взаимодействие закономерностей управления персоналом.**



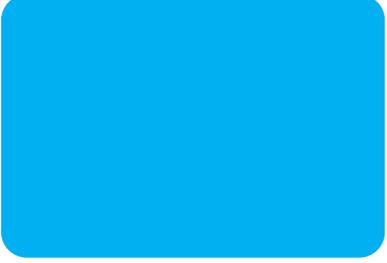
***Протекание процессов управления персоналом является результатом действия результирующей разноприложенных сил, каждая из которых подчиняется той или иной закономерности управления.***

***Закономерности непосредственно взаимодействуют, влияя друг на друга своими свойствами, образуя интегрированную, результирующую силу.***

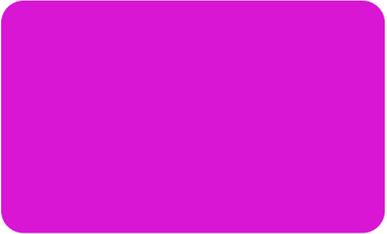
# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В ФАРМАЦИИ



**Основываясь на общих методологических подходах и теоретических положениях в области кадрового менеджмента, методы, технологии и процедуры управления персоналом в сфере фармации можно объединить в три направления:**



1) методы формирования кадрового состава субъектов сферы обращения лекарственных средств;



2) методы поддержания работоспособности фармацевтического персонала;



3) методы оптимизации кадрового потенциала и его реорганизации.

# УПРАВЛЕНИЕ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИМ ПЕРСОНАЛОМ

**Само же управление фармацевтическим персоналом можно условно разделить на две части:**

**1. установление правил, предписываемых специалистам фармацевтической организации – каким образом они должны действовать;**

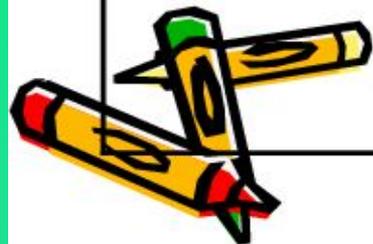
**2. практическое обеспечение выполнения этих правил в деятельности фармацевтической организаций**

**КОНЦЕПЦИЯ  
УПРАВЛЕНИЯ  
ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ  
РЕСУРСАМИ**

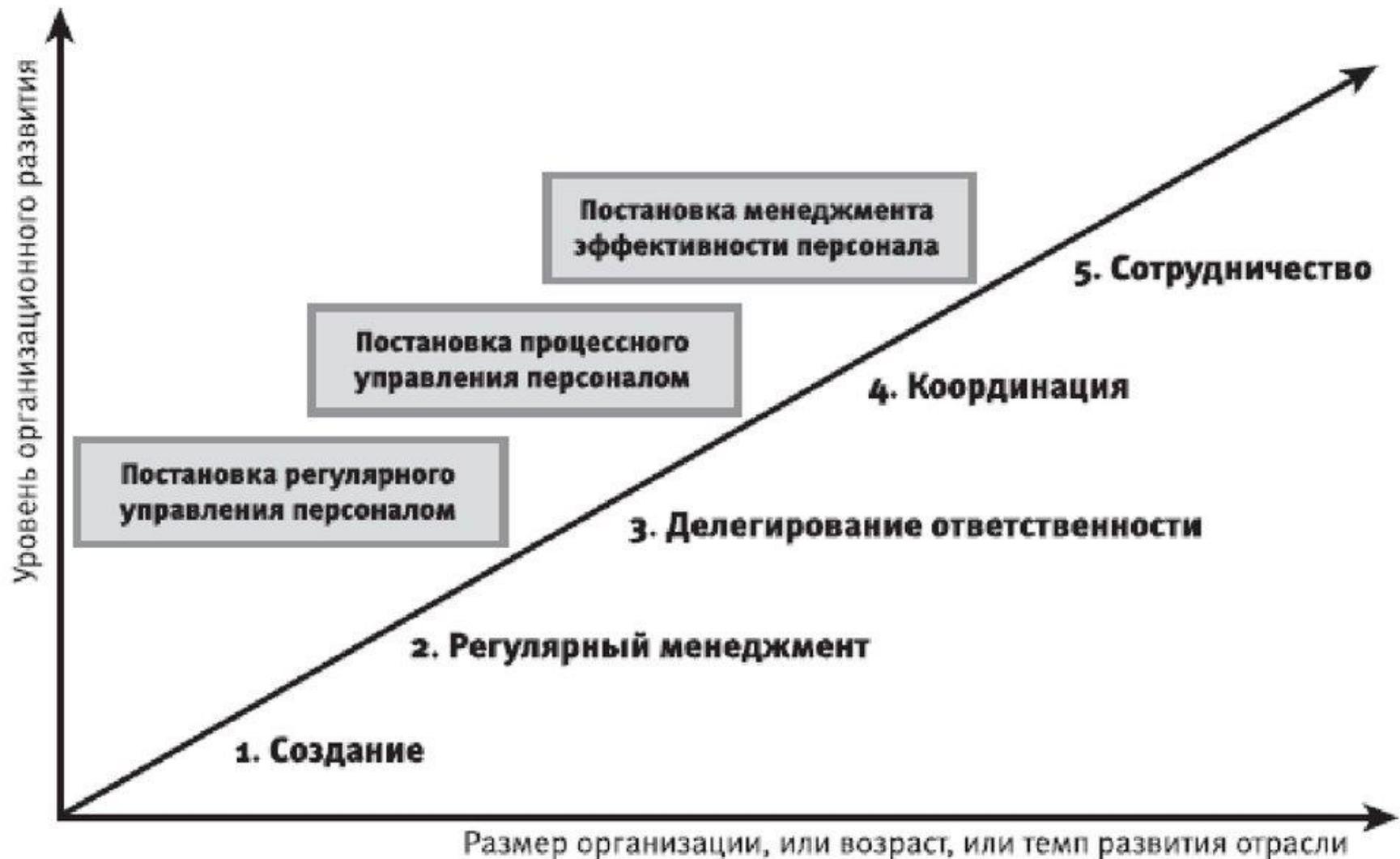
# Эволюция концепции управления человеческими ресурсами в организации



Период, гг.	Концепция	Подход к работнику
20-40-е гг. XX в.	Управление кадрами	Носитель трудовой функции, «живой придаток машины».
50-70-е гг. XX в.	Управление персоналом	Субъект трудовых отношений, личность
80-90-е гг. XX в.	Управление человеческими ресурсами	Ключевой стратегический ресурс организации
XXI в.	Гуманистическая концепция	Не люди для организации, а организация - для людей.



# Эволюция концепций управления человеческими ресурсами



# Концепция "управления человеческими ресурсами"

- Персонал организации понимается в качестве одного из ее ресурсов, иногда – особого или самого важного;
- Человек стал рассматриваться как элемент социальной организации, который при соответствующем с ним обращении может приносить организации существенные преимущества;
- "Жизненный цикл" человека в организации стал охватываться комплексно;
- В основу стимулирования стало закладываться обеспечение высокого *качества трудовой жизни*;
- Размер затрат, размах и интенсивность мероприятий по управлению персоналом, в конечном счете, определяются экономическим критерием – реальной отдачей от "человеческого капитала" фирмы.

*Под человеческим капиталом* понимается способность сущностных сил человека (его навыков, знаний, опыта и т.п.) создавать добавочную стоимость, выраженную в издержках на его создание, то есть на развитие способностей, навыков, знаний и опыта человека.

Чем ценнее составляющие этого капитала (высококвалифицированные, творческие сотрудники), тем более оправданы затраты на их жизнедеятельность в организациях.

# Развитие концепции управления человеческими ресурсами



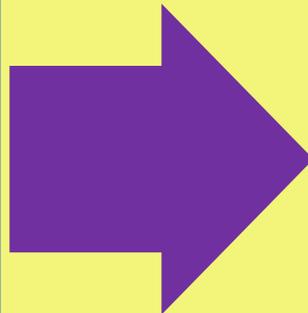
# Принципы концепции управления человеческими ресурсами

- ✓ *люди — решающий фактор эффективности и конкурентоспособности организации, основной источник добавленной стоимости;*
- ✓ *ориентация на стратегический подход к управлению человеческими ресурсами;*
- ✓ *признание экономической целесообразности инвестиций в формирование и развитие человеческих ресурсов;*
- ✓ *социальное партнерство и демократизация управления;*
- ✓ *обогащение труда и повышение качества трудовой жизни;*
- ✓ *непрерывное обучение и развитие человеческих ресурсов;*
- ✓ *профессионализация управления человеческими ресурсами.*

В эпоху постиндустриализма принципиально изменяются отношения между человеком и организацией. Изменяется сама организация: происходит переход от **бюрократической системы с ее жесткой иерархичностью к адхократической организации.**

Появление организации нового типа в условиях нестабильности современного общества, избыточности информации требует пересмотреть отношение к человеку (HR) в организации.

Некогда традиционный подход к кадрам как «винтикам» системы, характерный достаточно долгое время для отечественной практики управления людьми в организации, **не является сегодня эффективным ни в экономическом, ни в организационном, ни в социальном аспектах.**



Свидетельством качественного пересмотра отношения к человеку и его роли в развитии организации, как в западной практике менеджмента HR, так и в отечественной, **является внедрение новых концептуальных подходов к управлению людьми, переход от управления кадрами к управлению персоналом, человеческими ресурсами и человеческим капиталом.**

**Концептуальные изменения, произошедшие в отношении к HR, требуют и ревизии традиционных способов измерения и оценки эффективности управления человеческими ресурсами.**

Кроме того, дополнительные инструменты для HR-аналитики предоставляет бурно развивающееся информационное общество. **Внедрение BiG Data («больших данных»)** позволяет сократить издержки компании и **получить наиболее точные показатели в сфере HR.**

# КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

## 1. Персонал как наиболее эффективный ресурс организации в условиях постиндустриализма.

В условиях современного, постиндустриального, общества,  
**принципиально изменяется отношение к персоналу  
организации.**

**Постиндустриальное общество** – стадия развития общества, сменившая промышленное, в экономике которого преобладает индустрия знаний, производство, обработка и распространение информации, занятость населения в сфере услуг.

**Постиндустриализм – «общество знаний»** – наиболее ценным ресурсом определяет уровень образования, профессионализм, обучаемость, творческий потенциал работников.

**Персонал** – социально-экономическая категория, обозначающая личный состав организации, работающий по найму и обладающий определенными признаками:  
§ квалификация, § компетенция, § способности, § установки.

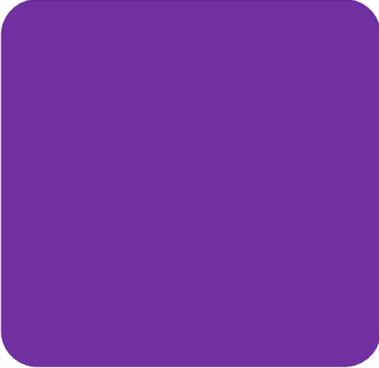
**Наличие трудовых отношений с работодателем!**

**Кадры (фр. cadre – личный состав) – основной (штатный) состав работников учреждения, предприятия той или иной отрасли деятельности; все постоянные работники.**

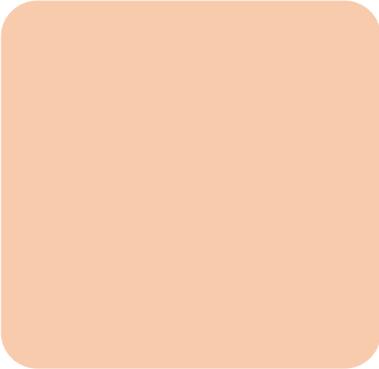
**Профессия** – вид трудовой деятельности человека, обусловленный совокупностью знаний и трудовых навыков, приобретенных в результате специального обучения и как правило являющийся источником существования человека. Примеры: врач, учитель.

**Специальность – это вид занятий в рамках определенной профессии, требующий дополнительных знаний и навыков для выполнения определённой работы на специфических участках. Примеры: слесарь-сантехник, врач-терапевт, провизор-технолог.**

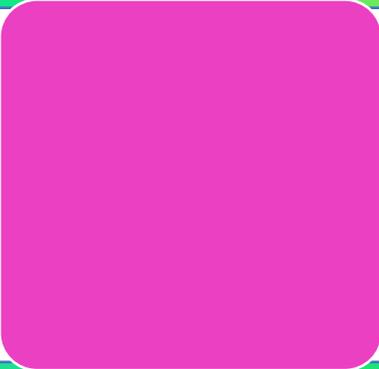
**Квалификация работника – уровень знаний, умений, профессиональных навыков и опыта работы работника, вид профессиональной подготовленности работника к выполнению определенных трудовых функций, которая отображается в квалификационных (тарифных) разрядах и категориях.**



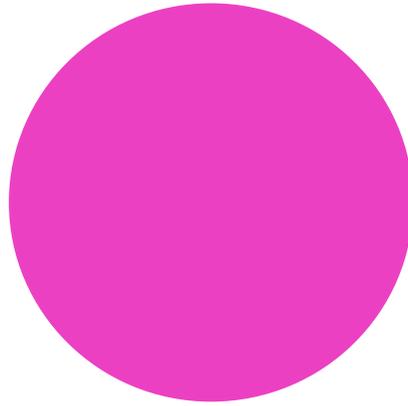
Главным фактором развития постиндустриального общества становится человеческий капитал, представляющий совокупный запас средств в форме знаний, умений, навыков и мотивов, способный **приносить доход**. Понятие «человеческий капитал» (Human Capital) введено в научный оборот американскими экономистами во второй половине XX века.



Впервые понятие «человеческий капитал» употребил Теодор Шульц в работе «Теория человеческого капитала» (1961 г.). Шульц считал, что улучшение благосостояния людей зависит не от земли, техники или их усилий, а скорее от знаний.



В 1979 г. за теорию индивидуального человеческого капитала Т. Шульц удостоен Нобелевской премии по экономике.



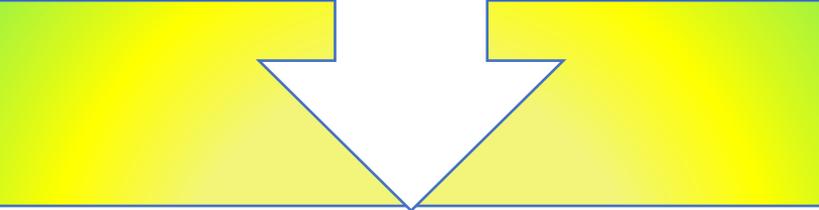
**Человеческий капитал** – это сложный интенсивный производительный фактор развития экономики знаний, способный накапливаться и воспроизводиться и включающий совокупность навыков, знаний и умений человека, интеллект, здоровье, качественный и производительный труд, качество жизни.



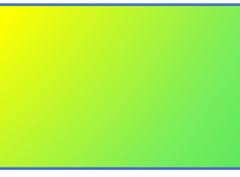
**Управление человеческим капиталом включает в себя систематический анализ, измерение и оценку того, как стратегия и практика человеческих ресурсов создает стоимость**

(из отчета Целевой группы «Accounting for People Task Force Report» (2003))

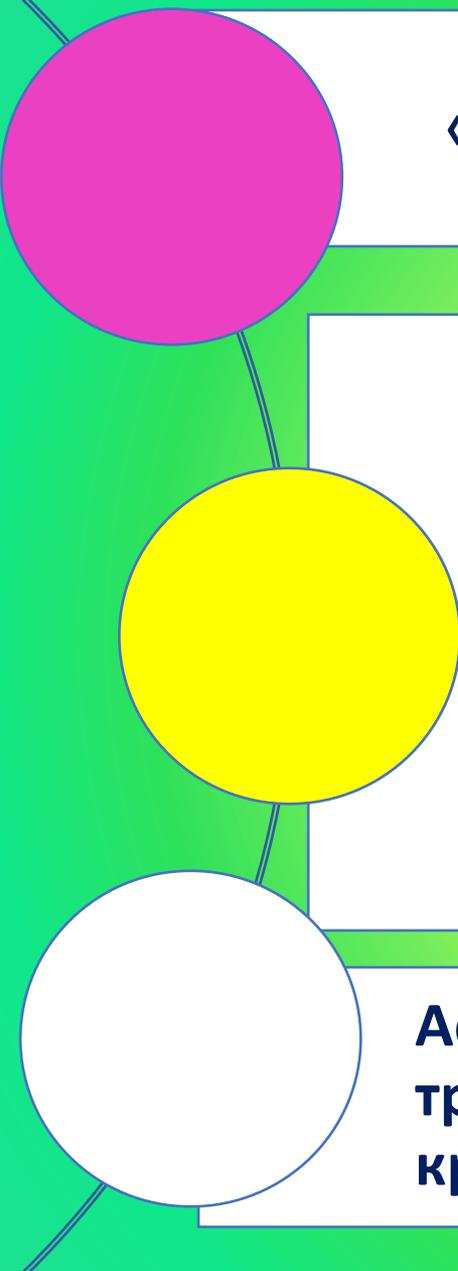
Для постиндустриального общества характерны развитие технических средств связи, скоротечность перемен, постоянное увеличение объемов – каждые два года информация удваивается – и скорости передачи информации. **В этих условиях изменяется характер связи между человеком и организацией.**



**Связь между человеком и организацией** становится кратковременной, тогда как организационная миграция персонала – постоянной.



На смену бюрократическому типу организации, свойственному индустриальному (промышленному) обществу, постепенно приходит адхократический тип организации.



«Ад-хок-ратия» (от лат.adhoc – «специально, применимо только для этой цели») Э. Тоффлер

**Новая система человеческих отношений в организации формируется для решения нестандартных проблем, с которыми не в состоянии справиться бюрократическая система с ее жесткой иерархичностью, нисходящей вертикальной коммуникацией и постоянством организационных отношений, предназначенная для рутинных задач.**

**Ad hoc организация представляет временные трудовые коллективы, создаваемые для решения кратковременных задач.**

В адхократии формируется принципиально новый тип персонала – «Ассоциированный Человек» (Э. Тоффлер) – мобильный персонал, стремящийся использовать собственные навыки и творчество для решения проблем, интересующих его лично, используя возможности организации и находясь в рамках ее временных коллективов.

## Ассоциированный человек:

приветствует риск,

стремление к статусности за пределами организации,

вдохновение возможностью инноваций,

значимость собственной экономической стабильности.

**Таким образом, постиндустриализм заставляет обратить внимание на самого человека как главный ресурс организации, умеющий гибко и адекватно реагировать на вызовы времени.**

# Проблема соотношения управления персоналом (УП) и управления человеческими ресурсами (УЧР).

**Управление человеческими ресурсами, управление человеческим капиталом и управление персоналом тесно взаимосвязаны.**

Современная тенденция такова, что в последнее время понятия «управление человеческими ресурсами» и «управление человеческим капиталом» вытеснили понятие «управление персоналом».

Однако, философия и практика УП является основой для УЧР и УЧК, которые являются составными частями управления людьми.

# Соотношение Управления персоналом (УП) и Управления человеческими ресурсами (УЧР)



Соотношение Управления персоналом (УП) и Управления человеческими ресурсами (УЧР) неоднозначно.

Данные понятия используются и как самостоятельные, и как синонимы.



Наиболее распространенные варианты соотношения следующие

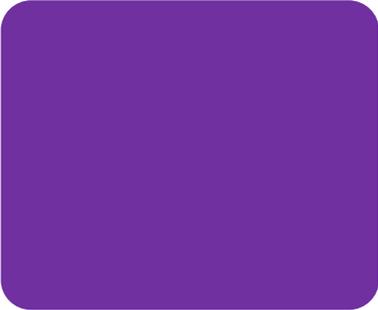


**1. УП и УЧР – различные модели управления персоналом (В.А. Спивак).**

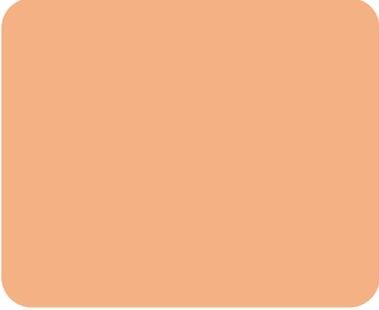


Критерием разделения данных моделей является **отношение к среде**: в рамках предприятия употребляется «управление персоналом», за пределами предприятия – «Управление человеческими ресурсами: концепция и методология оценки», различающееся на местном, региональном, национальном и международном уровнях

# Соотношение Управления персоналом (УП) и Управления человеческими ресурсами (УЧР) (2)



**2. УП и УЧР – две концепции управления персоналом.** Термин «управление персоналом» характерен для условий массового производства и стратегии сбыта, а УЧР – для гибкого производства рынка, ориентированного на клиента.

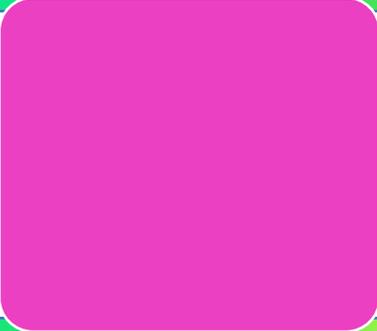


**3. Взаимозаменяемость УП и УЧР.** В понятии «УЧР» подчеркивается ресурсная сторона управления персоналом, где человек – носитель и обладатель ресурса (интеллектуального капитала).

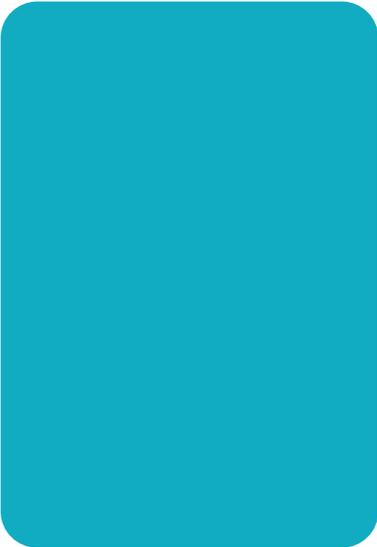


**4. УП включает процессы, УЧР – привлечение, сохранение, мотивацию (Дж. Стори). Но УЧР, в отличие от УП – средство достижения итоговых показателей: конкурентоспособности, рентабельности, выживания, гибкости рабочей силы**

# Соотношение Управления персоналом (УП) и Управления человеческими ресурсами (УЧР) (3)



**5. УЧР возникает в условиях становления стратегического подхода к управлению организацией.** УЧР характеризует стратегический характер, активная кадровая политика.



**6. УП и УЧР – единый неразрывный процесс, базирующийся на теориях одной парадигмы (А.Я. Кибанов).** Противопоставление УП и УЧР надуманно, УЧР «выросло» из УП, это – новая стадия эволюции УП. Работник является носителем интеллектуальных ресурсов и представляет ценность компании. Развитие интеллектуальных ресурсов (мотивация, стимулирование) направлено на достижение стратегических целей организации. Развитие персонала – метод конкурентной борьбы.

«Управление человеческими ресурсами (УЧР) можно определить как стратегический и логически последовательный подход к управлению наиболее ценным активом предприятия: работающими там людьми, которые коллективно и индивидуально вносят вклад в решение задач предприятия».

*М. Армстронг*

**Отличительные параметры концепции «Управление персоналом»  
от концепции «Управление человеческими ресурсами»**

Основные параметры	Характеристика параметров в рамках концепции «Управление персоналом»	Характеристика параметров в рамках концепции «Управление человеческими ресурсами»
Экономическая роль персонала	Реактивная и вспомогательная роль персонала	Проактивная и инновационная роль персонала и вклад в добавочную стоимость
Целевые ориентиры персонала	Акцент на выполнение систематических рутинных процедур	Акцент на стратегию развития
Механизм управления персоналом	Специальный департамент	Совокупность всей системы менеджмента
Требования к персоналу	Сосредоточение внимания на потребностях и правах персонала	Сосредоточение внимания на требованиях к персоналу в свете целей бизнеса
Финансирование персонала	Персонал рассматривается как издержки, которые необходимо контролировать, оптимизировать и финансировать	Персонал рассматривается как специфические инвестиционные ресурсы, в которые нужно вкладывать денежные средства и развивать их
Управление конфликтами	Конфликтные ситуации регулируются на уровне топ-менеджмента	Конфликтные ситуации регулируются лидерами рабочих групп
Оплата труда	Оплата труда определяется в зависимости от внутренних факторов производства	Устанавливается конкурентная оплата труда и условия занятости, чтобы опережать конкурентов
Подход к развитию персонала	Фиксированный статистический подход к развитию персонала	Динамический и гибкий подход к развитию персонала
Развитие перемен	Содействие переменам	Стимулирование перемен

**«Многие менеджеры по персоналу считают УЧР просто сокращенными инициалами или старым вином, налитым в новые бутылки. Действительно, это может быть всего лишь другое название управления персоналом. Но, как правило, обычно чувствуют, что УЧР обладает как минимум одним достоинством – оно делает акцент на отношении к людям как основному ресурсу, управление которым является предметом заботы руководителей высшего звена и частью процесса стратегического планирования предприятия»**

М. Армстронг.

# СИСТЕМНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ. ФИЛОСОФИЯ УЧР

Философия УЧР предполагает общие ценности и руководящие принципы человеком в организации, а также получение дохода от инвестиций в человеческие ресурсы в интересах бизнеса.

Философия, ориентированная на ЧР, предполагает управление, нацеленное:

- 1) на высокие показатели работы;
- 2) на высокий уровень приверженности организации;
- 3) на высокий уровень участия работников.

Таким образом, основными блоками философии УЧР являются:

- высокие показатели работы,
- высокий уровень организационной приверженности
- высокий уровень участия

**В основе Философии обеспечения ЧР лежит представление о том, что именно люди осуществляют стратегический план организации, и они же и являются наиболее важным стратегическим ресурсом.**

**Философия развития ЧР основана на ценности развития ЧР как фактора успешного достижения организационных целей.**

**Философия развития ЧР предполагает:**

- § интеграцию развития ЧР в стратегию бизнеса и ЧР,
- § нацеленность развития ЧР на улучшение показателей работы предприятия (корпоративных, функциональных, командных) и индивидуальных показателей, а также на вклад в достижение окончательных результатов,
- § возможность персонального развития каждого сотрудника,
- § необходимость инвестиций в обучение и развитие и ответственность за развитие самого сотрудника, и только по необходимости – сотрудника отдела ЧР.

**Система УЧР – совокупность взаимосвязанных управленческих действий, предполагающая обеспечение и эффективное использование ЧР как стратегического ресурса, их профессиональное и социальное развитие и направленная на достижение организационных целей (экономических, научно-технических, производственно-коммерческих, социальных).**

**Как совокупность управленческих действий, система УЧР включает подсистемы, реализующие функции управления человеческими ресурсами (УП).**

# Практические методики оценки эффективности УЧР

## Управление по целям (Management by Objectives, MBO).

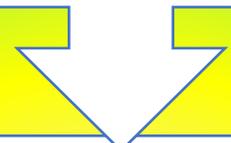
Понятие «управление по целям» ввел Питер Фердинанд Друкер в 1954 году. Для выполнения работы и собственного развития руководители вместе с подчиненными устанавливают цели и оценивают успех в их достижении.

В процессе применения данного метода решаются индивидуальные, групповые и организационные цели.

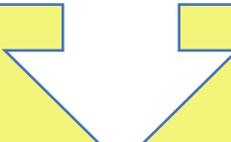
В начале перед каждым структурным подразделением, как и перед сотрудником, ставятся цели, которые определяются общими целями организации.

Т.е. цели разрабатываются по принципу «сверху – вниз»: Цели компании → Цели подразделения → Цели работника

Каждая цель разбивается на 3-4 задачи.



Оценка их достижения оценивается по ключевым показателям эффективности (KPI).



**Управление по целям** – способ оценки эффективности УЧР, позволяющий оценить коэффициент результативности менеджера, показывающий степень достижения целей, поставленных в соответствии с принципом SMART.

# Примерами показателей для формирования целей могут быть:

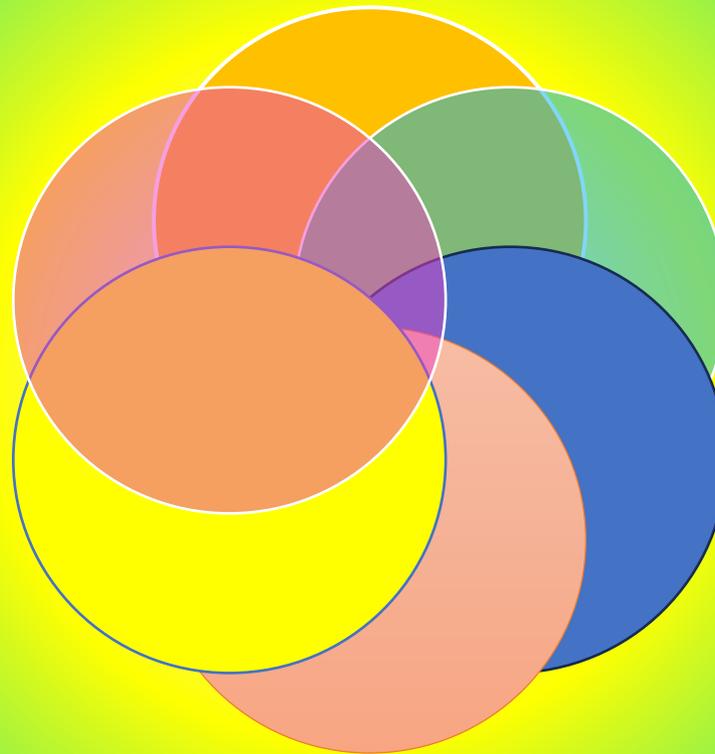
§ дебиторская задолженность и др.

§ количество постоянных клиентов,

§ уровень расходов,

§ клиентская база за определенный период,

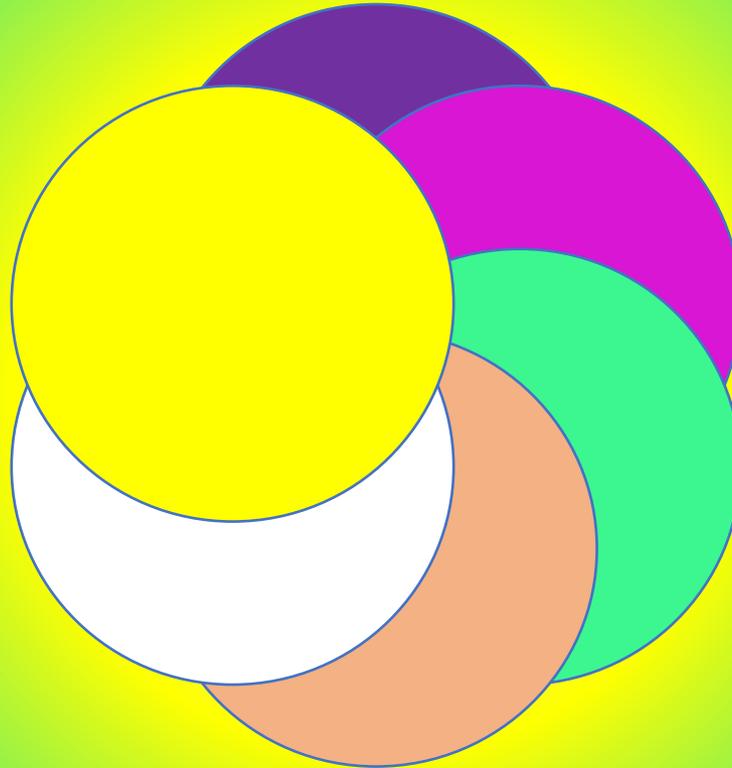
§ уровень доходов,



## Цели должны быть сформулированы в соответствии с принципом SMART:

**Time-based** — основанными на установлении четких сроков. Выполнение поставленных целей оценивается с использованием коэффициента результативности.

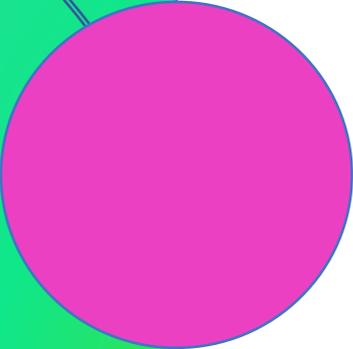
**Result-oriented** — ориентированными на результат;



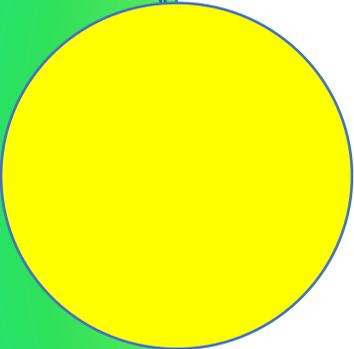
**Specific** — специфичными для организации, подразделения, сотрудника;

**Measurable** — измеримыми;

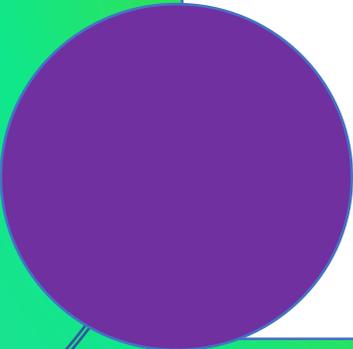
**Achievable** — достижимыми, реалистичными;



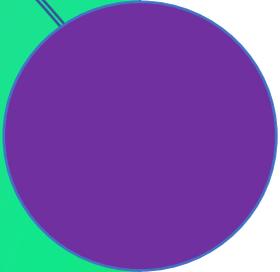
**Коэффициент результативности определяется в процентах и показывает степень достижения сотрудником поставленных организацией целей на данном рабочем месте.**



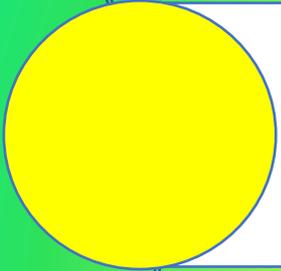
**Для каждой цели устанавливается плановое значение – величина, принимаемая за стандарт при оценке показателя.**



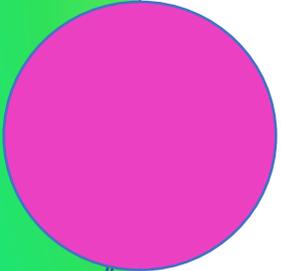
**Чтобы рассчитать плановые значения, необходимо использовать статистические данные организации, структурного подразделения или сотрудника за предыдущие периоды деятельности.**



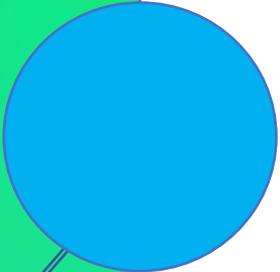
**Далее производится оценка достижения целей по ключевым показателям эффективности (KPI).**



Для этого сравниваются плановые и фактические значения показателей.

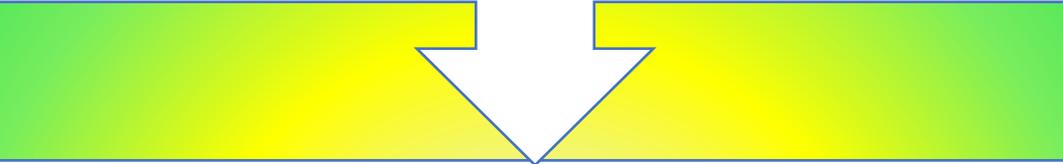


Полученные значения по 3-5 избранным показателям суммируются и дают коэффициент результативности менеджера по определенному направлению деятельности.



Например, коэффициент результативности менеджера по работе с клиентами (интегральный коэффициент МВО) – 93,3%.

**Метод KPI – ключевые показатели эффективности (KPI — от англ, key performance indicator) как инструмент «Управления по целям»**



**Термин «ключевые показатели эффективности» ввели Д. Нортон и Р. Каплан.**



**KPI – система оценки персонала, позволяющая измерить эффективность сотрудников фирмы в их способности достижения стратегических и тактических целей.**

Система показателей KPI предполагает, что показатели работы каждого сотрудника привязывают к KPI всей компании (например, к прибыли, рентабельности, капитализации).

# Показатели КРІ:

должны быть четко сформулированы,

должны быть легко измеримы,

должны быть ограничены количественно, как правило, до 3-5 персональных, для подразделения – не более 10- 15,

определяют размер бонусов сотрудника и влияют т.о. на его зарплату,

закрепляют ответственность сотрудника за определенный вид / участок работы,

показывают вклад в достижение всей компании.

## **«Золотое правило KPI»:**

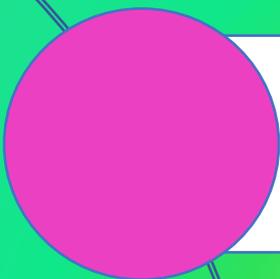
10/80/10 означает, что компания должна иметь около 10 ключевых показателей результативности, до 80 производственных показателей и 10 ключевых показателей эффективности.

**Для расчета KPI  
предприятие с  
учетом  
собственных  
целей  
самостоятельно**

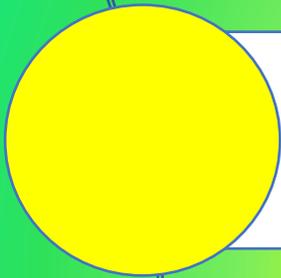
**Разрабатывает:  
(определяет)  
-перечень KPI**

**- вес каждого  
показателя,**

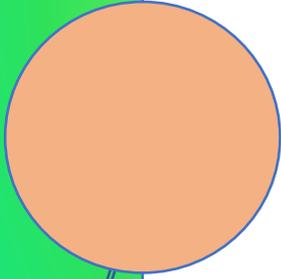
**- определяет  
весы (разброс  
коэффициента).**



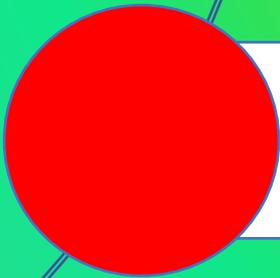
Оценка выполнения KPI происходит в специальных таблицах – «Матрицах KPI». Для всех показателей KPI устанавливаются «уровни эффективности».



1. **База** - худшее допустимое значение («нулевая» точка), от которого начинается отсчет результата.



2. **Норма** - уровень, который должен обязательно достигаться с учетом обстоятельств (например, ситуации на рынке), особенностей и сложности работы, возможностей сотрудника. Это удовлетворительное значение показателя.



3. **Цель** - сверхнормативный уровень, к которому нужно стремиться.

# Метод HR-Benchmarking (бенчмаркинг)

Метод HR-Benchmarking (бенчмаркинг)  
позволяет исследовать ключевые  
показатели эффективности УЧР.

# Метод HR-Benchmarking (бенчмаркинг)

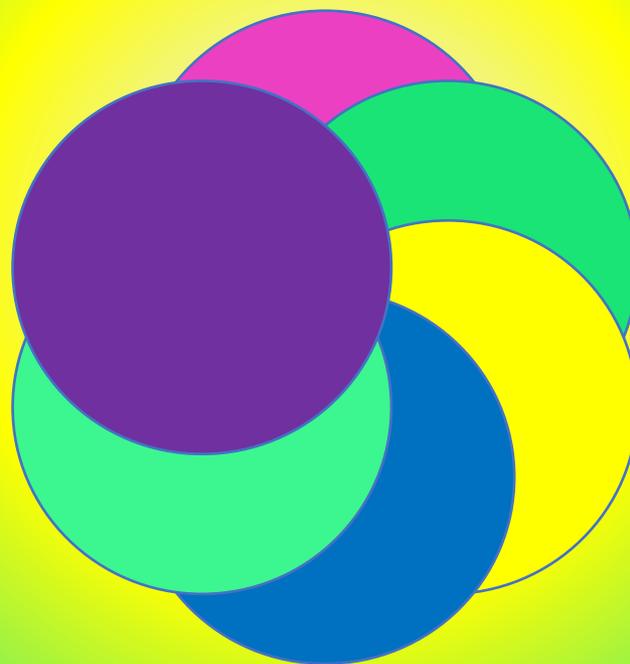
Базовыми показателями HR-Benchmarking являются:

срок  
заполнения  
вакансии и т.д

затраты на  
оплату труда,

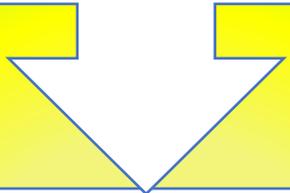
текучесть  
кадров,

затраты на  
обучение  
сотрудников,

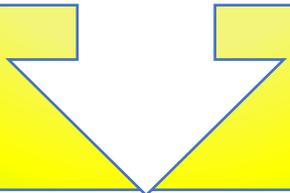


численность  
службы  
управления  
персоналом,

**HR-Benchmarking – метод, при использовании которого показатели деятельности предприятия по управлению трудовыми ресурсами сравниваются с аналогичными данными других компаний на рынке.**

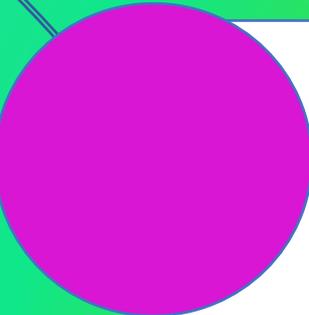


Необходимые данные о качественных и количественных показателях в компаниях – участниках ассоциации (социальных партнерах) запрашивают эксперты.

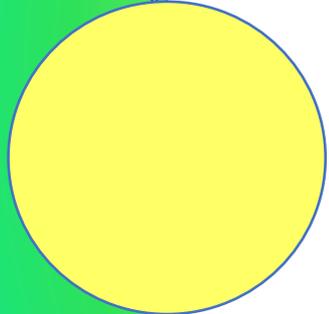


Для этого специально создается проектная команда. В результате обработки данных предприятие получает статистику, где собственные показатели деятельности в сфере HR можно сравнить с показателями других компаний.

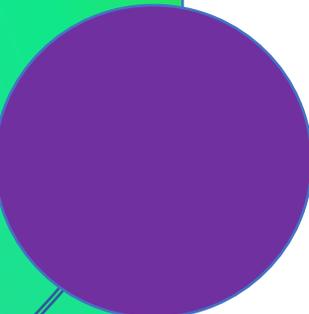
# Современная аналитика: Big Data в HR



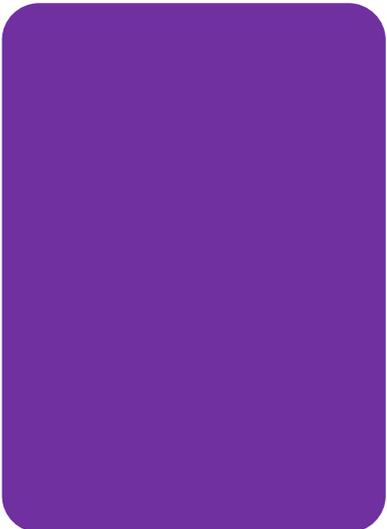
Big Data – «большие данные» – постепенно завоевывают позиции в HR, позволяя сократить издержки компании. Чем больше доступных данных, тем точнее показатели и модели.



Термин «большие данные» характеризует не только их объем. Согласно Б. Фрэнксу, **большие данные характеризуются возросшей скоростью их передачи, сложностью и разнообразием по сравнению с источниками данных прошлого.**

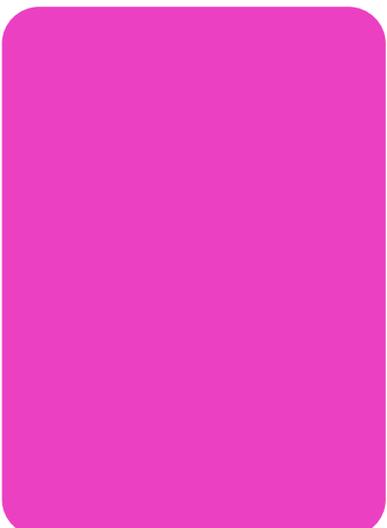


Считается, что термин «большие данные» был введен в 2008 году редактором журнала «Nature» Клиффордом Линчем при характеристике взрывного роста мировых объёмов информации.



**Bigdata – это различные инструменты, подходы и методы обработки как структурированных, так и неструктурированных данных, которые невозможно обработать традиционными инструментами и которые можно использовать для конкретных задач и целей. К**

неструктурированных данных относится информация, не имеющая заранее определённой структуры или не организованная в определённом порядке.



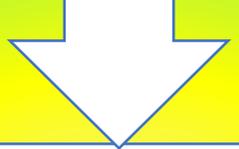
Big Data начинаются с обработки комбинированной информации различных форматов структурированного и неструктурированного характера (от ежемесячных бухгалтерских учётов, заканчивая показателями данных, полученных с камер наблюдения).

# Основные направления Big Data в HR

**1. Big Data подходит для определения подходящих методов подбора персонала.** Так, согласно исследованиям Google, способность кандидата решать сложные задачи не влияет на его дальнейшую эффективность. Благодаря внедрению больших данных Google получил рецепт идеального менеджера, сократил количество собеседований с успешными кандидатами с 10 до 5. А это позволило компании сэкономить как время, так и миллионы долларов, которые бы были потрачены на оплату деятельности рекрутеров.

**2. Использование Big Data в анализе задач компании.** Это позволит определить набор навыков, которые в перспективе потребуются от сотрудников, с учетом этого составить план обучения имеющихся ЧР вместо подбора новых.

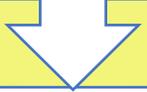
**3. Создание модели компетенции.** Исследование компетенций сотрудников служит основой для их развития и продвижения в карьере. Для организации это означает получение эффективных работников на разных направлениях деятельности.



**4. Анализ карты дня работника, позволяющий:**



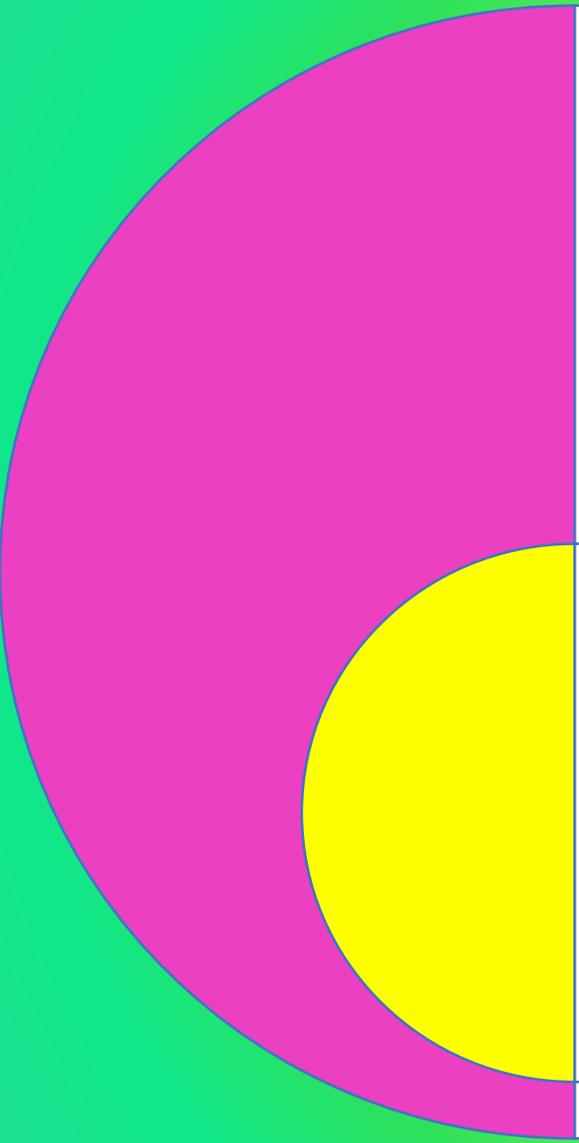
- сократить испытательный срок и раньше принять решение о трудоустройстве,



- увеличить продуктивность работающих сотрудников,



- выявив причины успеха одних и неудач других, повсеместно распространить лучшие методики.

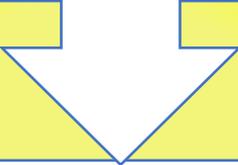


Эволюция кадрового менеджмента от обычной работы с кадрами до управления человеческими ресурсами, характерная в последнее время и для отечественных фармацевтических фирм и предприятий, означает развитие менеджмента фармацевтического персонала как науки.

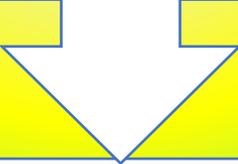
Поэтому в исследовании кадрового менеджмента в фармации необходимо учитывать особенности фармацевтической сферы в экономических и социальных аспектах.

# Кадровый менеджмент в фармации призван решать две стратегические задачи:

**1. Создать конкурентные преимущества фармацевтической организации, фирмы путем повышения уровня ответственности ее работников, привлечения и удержания профессиональных исполнителей.**



- Плоды их труда создают высокую репутацию фармацевтической организации, фирме, притягивают к ней новых потребителей и высококвалифицированных работников. Необходимо обеспечивать обратную связь между работниками и потребителями.



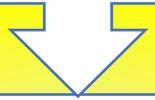
- Вовлечение персонала в маркетинговую деятельность фармацевтической фирмы способствует повышению у них инициативы и уровня профессиональной самооценки;

Кадровый менеджмент в фармации призван решать две стратегические задачи: *(продолжение)*

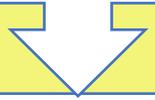
**2. обеспечивать конкурентные преимущества фармацевтической организации и фирмы путем наращивания ее человеческого капитала, постоянного стимулирования роста профессиональной компетентности ее работников.**

Таким образом, критериями эффективного управления персоналом фармацевтических организаций стоит считать следующие:

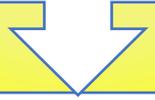
**1. Сформованная четкая долгосрочная стратегия и миссия организации;**



**2. Наличие эффективной организационной и управленческой структуры;**



**3. Динамично меняющаяся в соответствии с изменениями во внешней среде кадровая политика предприятия;**



**4. Наличие достойных условий труда сотрудников;**



**5. Стабильный кадровый потенциал;**

Таким образом, критериями эффективного управления персоналом фармацевтических организаций стоит считать следующие: (окончание)

**6. Своевременность обновления производственного и ресурсного потенциала;**

**7. Инновационная активность;**

**8. Инвестиционная активность;**

**9. Наличие высоких и стабильных финансовых результатов и более высокого, чем в среднем по отрасли уровня рентабельности;**

**10. Высокая степень ликвидности и финансовой устойчивости.**

**В формирующейся теории и практике управление фармацевтическим персоналом в современных условиях можно выделить три основных подхода:**

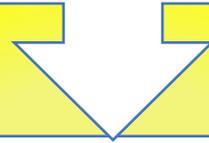
- экономический;

- органический;

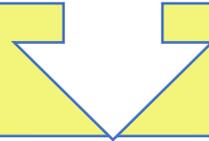
- гуманистический

# Экономический подход

**Экономический подход связан с концепцией использования трудовых ресурсов в сфере фармации, и в данном подходе можно выделить следующие правила:**



- обеспечение единств руководства фармацевтическим персоналом (подчиненные получают приказы только от одного начальника);



- соблюдение строгой управленческой вертикали (цепь управления от руководителя к подчиненному спускается сверху вниз по всей фармацевтической организации и используются как канал для коммуникации и принятия решения);

## Экономический подход (2)

- установление необходимого и достаточного объема контроля;

- достижение баланса между властью и ответственностью руководителя фармацевтической организацией;

- обеспечение дисциплины (подчинение, исполнительность и проявление внешних знаков уважения должны осуществляться в соответствии с принятыми в данной фармацевтической организации правилами и обычаями);

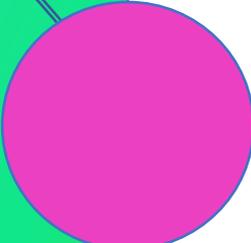
- достижения подчинения индивидуальных интересов общему делу

# Органический подход

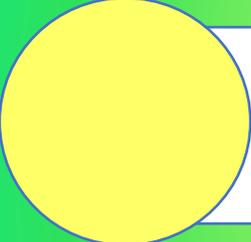
В рамках органического подхода сочетается концепция управление фармацевтическим персоналом и концепция управлениями человеческими ресурсами.

Кадровая функция из регистрационно-контрольной трансформировалась в поиск и подбор работников, планирование карьеры значимых для организации специалистов, оценку работников, повышение их квалификации.

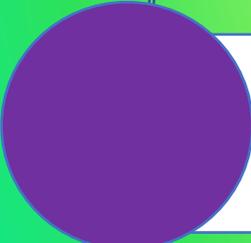
## Органический подход (2)



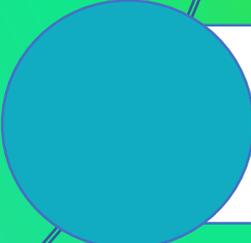
Привлекательность рассматриваемого подхода определяется еще и тем, что в последнее время возрастает осознание факта, что принятие управленческих решений никогда не может быть полностью рациональным, поскольку в практических ситуациях управленческие работники:



- действуют на основе неполной информации;

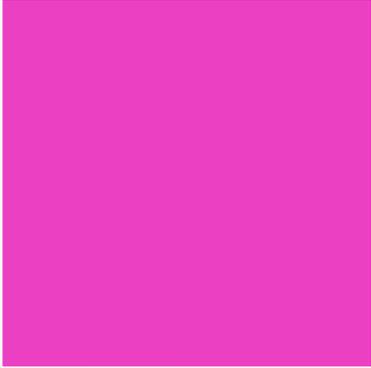


- способны исследовать только ограниченный набор вариантов каждого решения;



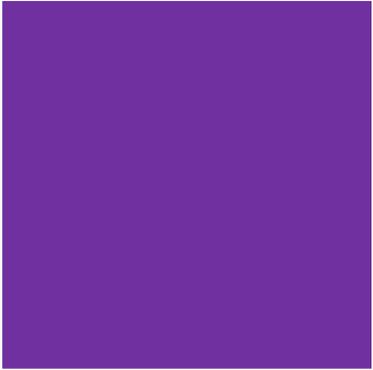
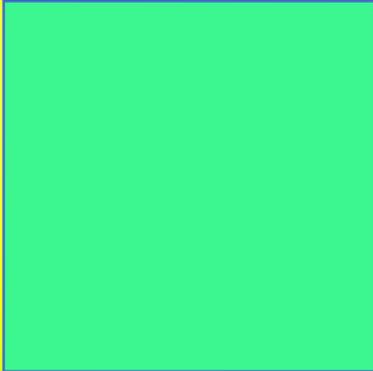
- не способны точно оценить результаты принятого управленческого решения.

## Органический подход (3)



При органическом подходе можно выделить следующие правила:

- необходимость делать акцент на окружающей среде, в которой функционирует фармацевтическая организация;



- фармацевтическую организацию надо представлять как множество взаимосвязанных подсистем, между которыми необходимо поддерживать равновесие и устранять дисфункции.

# Гуманистический подход

**Гуманистический подход**  
в управлении  
фармацевтическим  
персоналом связан с  
представлением о  
фармацевтической  
организации как о  
культурном феномене.

При этом культуру  
необходимо  
рассматривать в рамках  
**эталонов развития,**  
**отраженных в системе**  
**знаний, идеологии,**  
**ценностей, повседневных**  
**ритуалов, внешних по**  
**отношению к**  
**фармацевтической**  
**организации.**

В современных условиях в сфере управления фармацевтическим персоналом **преобладающее влияние имеет экономический подход**

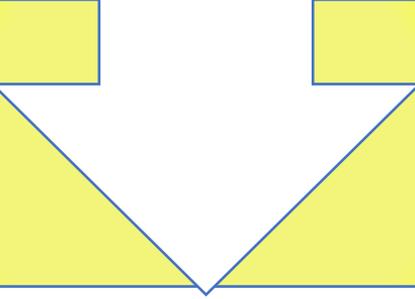


Распространенность **органического подхода ограничена**



**гуманистический подход пока еще не занимает заметных позиций**, что является большим упущением в процессе управления фармацевтическим персоналом.

**Кадровый менеджмент в фармации в широком смысле можно также рассматривать как совокупность этических принципов и норм, которыми должны руководствоваться работники структур (независимо от места, занимаемого в иерархии управления) в сфере фармацевтического предпринимательства.**



**Данная совокупность включает положения различного масштаба: внутреннюю и внешнюю политику фармацевтического субъекта в целом, профессиональную мораль, психологический климат в коллективе, нормы делового этикета.**

# КОМПЛЕКСНЫЙ ПОДХОД В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ

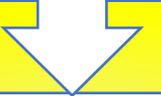
**Персонал — самый главный ресурс организации. Все функции управления персоналом решаются с учетом четкого представления о цели развития предприятия, а не его сиюминутных интересов.**

**В основе этого лежит комплексный подход.**

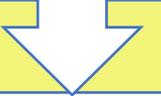
**Именно комплексный подход позволяет совершенствовать систему управления персоналом.**

# КОМПЛЕКСНЫЙ ПОДХОД В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ (2)

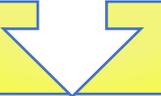
**В настоящее время в практике управления персоналом организации имеются слабые места:**



- слабая ориентация служб управления персоналом на концепцию развития предприятия;



- недостаточная интеграция важнейших функций управления персоналом;



- отсутствие практики привлечения линейных руководителей к разработке и реализации концепций управления персоналом;



- недостаточно объективных оценок результатов деятельности в области управления персоналом.

# КОМПЛЕКСНЫЙ ПОДХОД В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ (3)

**Современный комплексный подход включает в себя следующее:**

– комплексная концепция менеджмента как условие управления персоналом, ориентированного на видение развития компании;

– концепция найма персонала, его аттестации, оплаты труда и развития кадрового потенциала, ориентированная на видение развития компании;

– всесторонняя концепция коммуникации, сотрудничества и оценки результата работы на предприятии, предназначенная для интеграции.

# КОМПЛЕКСНЫЙ ПОДХОД В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ (4)

Сюда же следует отнести три принципиальных момента в сфере кадровой политики:

управление персоналом должно иметь стратегическую направленность,

оно должно рассматривать человека как ресурс,

кадровую функцию следует понимать как основную задачу управления.

# КОМПЛЕКСНЫЙ ПОДХОД В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ (5)

**Неудачное управление выявляет слабые места организаций:**

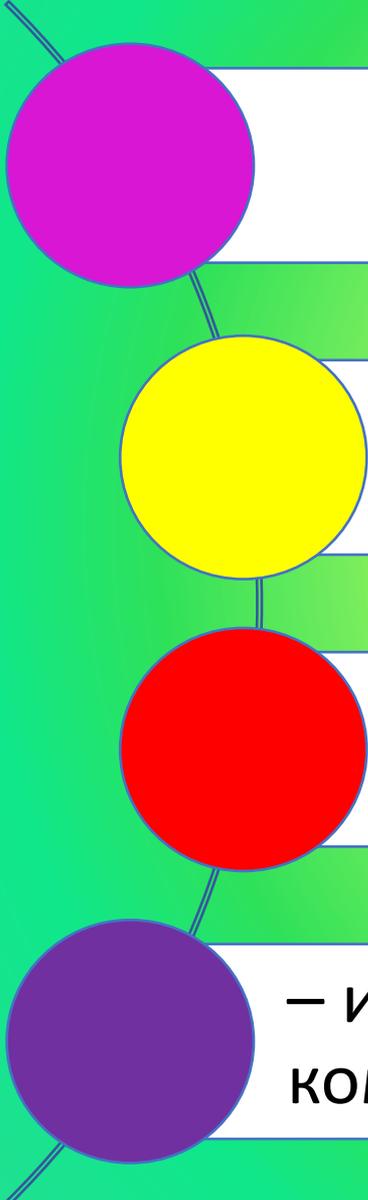
**– отсутствие видения развития предприятия, которое маскируется централизованной организацией планирования;**

**– выраженная культура недоверия на всех уровнях предприятия;**

**– борьба за личную власть в руководстве предприятия;**

**– наличие строго централизованной системы управления по инструкциям.**

# КОМПЛЕКСНЫЙ ПОДХОД В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ (6)



**Успешные предприятия отличаются следующими характерными чертами:**

– руководители являются примером человеческих отношений

– развита инновационная культура доверия;

– используется комплексное видение развития компании.

# КОМПЛЕКСНЫЙ ПОДХОД В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ (7)

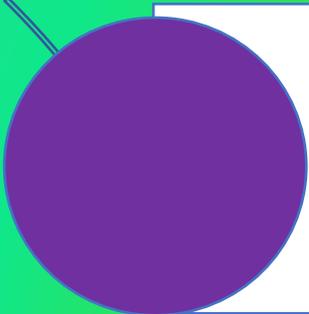
Развитие компании проходит через три этапа:

1. Проводится объективный анализ обстановки на предприятии и во внешней среде: таким образом определяется фактическое состояние дел.

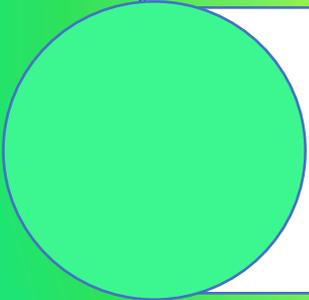
2. Далее следует участие широкого круга лиц в разработке комплексного видения развития предприятия.

3. Затем формулируются принципы для руководства к действию, их реализации и контроля за результатами применения.

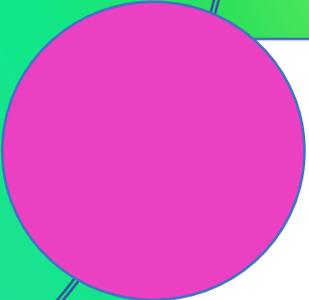
# КОМПЛЕКСНЫЙ ПОДХОД В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ (8)



Результаты деятельности компании оцениваются на основании экономических показателей работы на рынке и финансово-экономических данных.



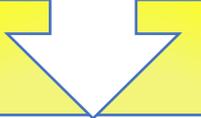
Предприятия, которые практикуют комплексный подход к управлению персоналом, дополнительно используют такие критерии, как удовлетворенность работой, соблюдение интересов, лояльность.



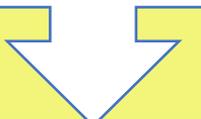
Все это укрепляет социальную прочность предприятия, позволяет преодолеть слабые места в управлении персоналом.

# КОМПЛЕКСНЫЙ ПОДХОД В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ (9)

**Современная кадровая политика позволяет стать победителями в жесткой конкурентной борьбе и включает она в себя следующее:**



**- управление персоналом (человеческими ресурсами), кадровый маркетинг, организацию труда, аттестацию персонала,**



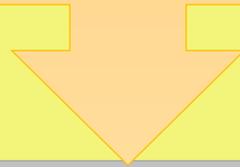
**- образование на предприятии, развитие кадрового потенциала, политику в отношении заработной платы и выплат,**



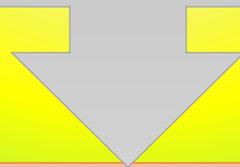
**- политику в отношении социальных услуг, политику коммуникации на предприятии, политику участия в принятии решений.**

# КОМПЛЕКСНЫЙ ПОДХОД В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ (10)

Таким образом, для достижения гибкости в управлении человеческими ресурсами (персоналом) современные компании:



- осуществляют согласованные друг с другом меры, которые стандартный трудовой договор превращают в партнерское соглашение,



- регламентированное рабочее время превращают в мобильное время, работников превращают в мультипредпринимателей,

# КОМПЛЕКСНЫЙ ПОДХОД В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ (11)

- сотрудников приглашают принимать участие в управлении,

- местом работы становится виртуальный офис, социальные услуги являются обязательными и полными,

- жесткие оргструктуры превращаются в виртуальные сети, руководители становятся партнерами.

При этом речь идет об устойчивой гибкости.

Таким образом, комплексный подход подразумевает баланс между :

- долгосрочной культурой доверия и гибкой виртуальной сетевой структурой,
- гибкой повседневной деятельностью и направляющими планками, необходимыми для гибкости резервами
- и строгим контролем ресурсов.



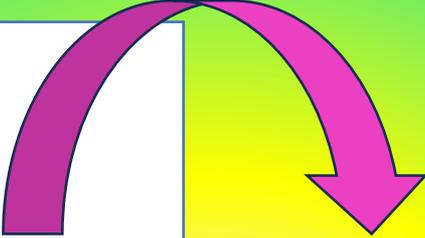
Исходя из этого можно выделить следующие регуляторы в системе кадрового менеджмента в фармации:

- **этические принципы**, доминирующие во внешней среде фармацевтического рынка;

- **нормативные акты**, регламентирующие поведение сотрудников фармацевтической структуры;

- **коллектив сотрудников** фармацевтической организации, фирмы;

- **индивидуальные мотивы сотрудников** фармацевтической организации, фирмы.



**Высокопрофессиональное ядро кадрового потенциала является основным конкурентным преимуществом любой компании**, стремящейся упрочнить свои позиции на рынке.

Отсюда следует, что **фармацевтический персонал составляет конкурентное преимущество в организации и предприятий в сфере обращения лекарственных средств.**

Исходя из того, что в последние годы центральное место в проводимых исследованиях по кадровому менеджменту заняла концепция человеческого капитала.

В соответствии с ней эффективность работы фармацевтической компании (аптечной организации) в решающей степени зависит от доли средств, которые фармацевтическая организация вкладывает в развитие профессиональных способностей и качества жизни своих работников.



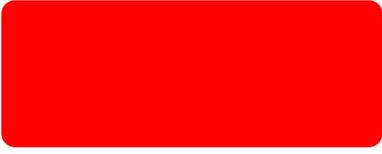
**Таким образом можно выделить следующие существенные черты кадрового менеджмента в фармации в современных условиях:**



**помощь руководству фармацевтической организации в достижении ее тактических и стратегических целей;**



**эффективное использование трудового потенциала работников;**



**обеспечение фармацевтической организации высококвалифицированными и заинтересованными работниками;**



**развитие и поддержание на должном уровне качества жизни персонала;**



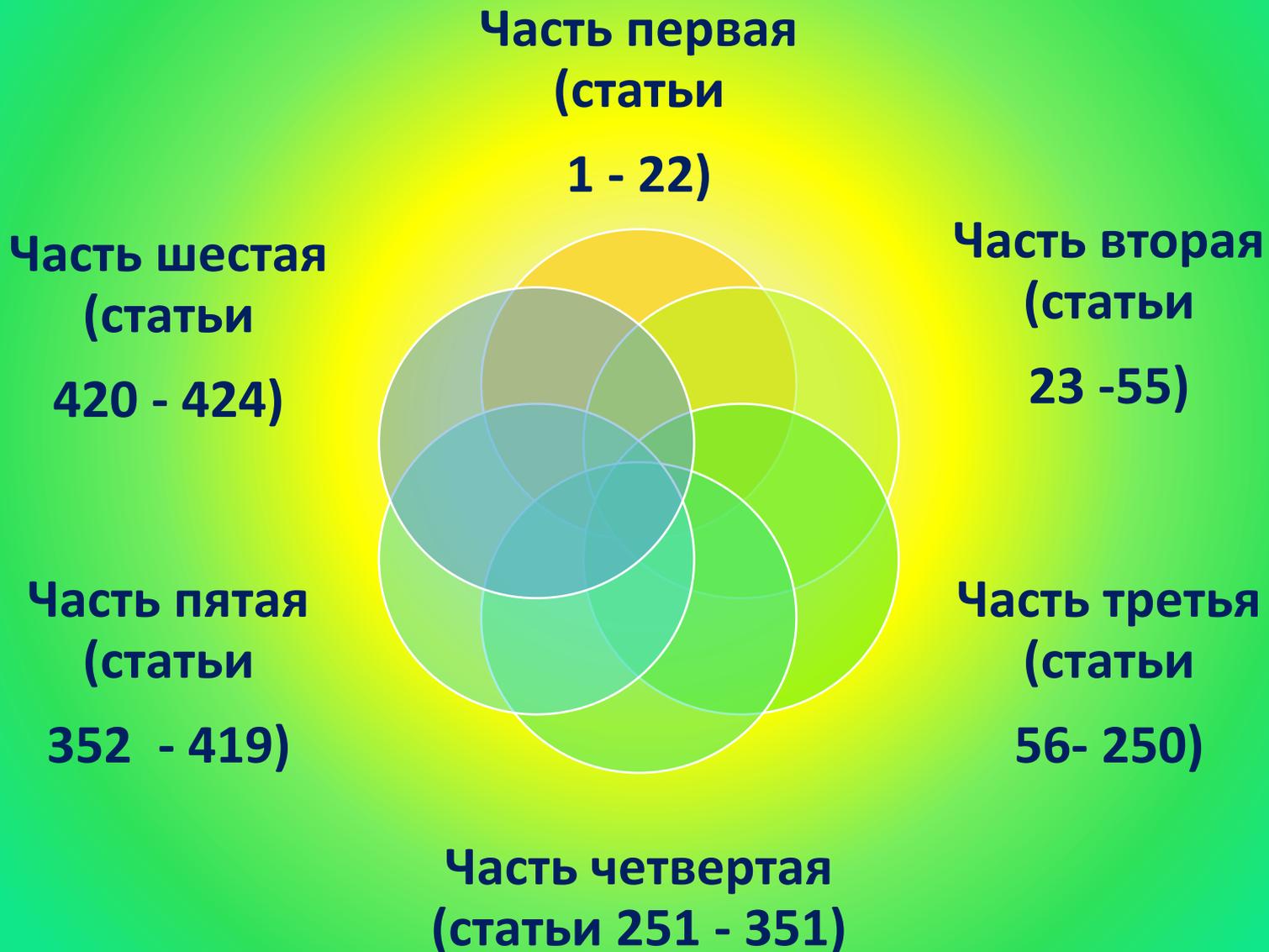
**взаимодействие службы управления персоналом со всеми работниками;**



**обеспечение и сохранение хорошего морально-психологического климата среди сотрудников.**

# **ТРУДОВОЙ КОДЕКС**

# СТРУКТУРА ТРУДОВОГО КОДЕКСА РФ



- **ЧАСТЬ ПЕРВАЯ**

- **РАЗДЕЛ I. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ**

- **ГЛАВА 1. ОСНОВНЫЕ НАЧАЛА ТРУДОВОГО ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА (ст.1-14)**
- **ГЛАВА 2. ТРУДОВЫЕ ОТНОШЕНИЯ, СТОРОНЫ ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ, ОСНОВАНИЯ ВОЗНИКНОВЕНИЯ ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ (ст.15 -22)**

- **ЧАСТЬ ВТОРАЯ**

- **РАЗДЕЛ II. СОЦИАЛЬНОЕ ПАРТНЕРСТВО В СФЕРЕ ТРУДА**

- **ГЛАВА 3. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ (ст.23 - 28)**
- **ГЛАВА 4. ПРЕДСТАВИТЕЛИ РАБОТНИКОВ И РАБОТОДАТЕЛЕЙ В СОЦИАЛЬНОМ ПАРТНЕРСТВЕ (ст.29 – 34)**
- **ГЛАВА 5. ОРГАНЫ СОЦИАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА (ст. 35)**
- **ГЛАВА 6. КОЛЛЕКТИВНЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ (ст. 36 -39)**
- **ГЛАВА 7. КОЛЛЕКТИВНЫЕ ДОГОВОРЫ И СОГЛАШЕНИЯ (ст. 40 -51)**
- **ГЛАВА 8. УЧАСТИЕ РАБОТНИКОВ В УПРАВЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИЕЙ (ст. 52 – 53)**
- **ГЛАВА 9. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ СТОРОН СОЦИАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА (ст. 54 – 55)**

## • ЧАСТЬ ТРЕТЬЯ

### • РАЗДЕЛ III. ТРУДОВОЙ ДОГОВОР

- ГЛАВА 10. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ (ст. 56 – 62)
- ГЛАВА 11. ЗАКЛЮЧЕНИЕ ТРУДОВОГО ДОГОВОРА (ст. 63 – 71)
- ГЛАВА 12. ИЗМЕНЕНИЕ ТРУДОВОГО ДОГОВОРА (ст. 72 – 76)
- ГЛАВА 13. ПРЕКРАЩЕНИЕ ТРУДОВОГО ДОГОВОРА (ст. 77 - 84)
- ГЛАВА 14. ЗАЩИТА ПЕРСОНАЛЬНЫХ ДАННЫХ РАБОТНИКА (ст. 85 -90)

### • РАЗДЕЛ IV. РАБОЧЕЕ ВРЕМЯ

- ГЛАВА 15. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ (ст. 91 - 99)
- ГЛАВА 16. РЕЖИМ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ (ст. 100 – 105)

### • РАЗДЕЛ V. ВРЕМЯ ОТДЫХА

- ГЛАВА 17. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ (ст. 106 -
- ГЛАВА 18. ПЕРЕРЫВЫ В РАБОТЕ. ВЫХОДНЫЕ И НЕРАБОЧИЕ ПРАЗДНИЧНЫЕ ДНИ (ст. 108 – 113)
- ГЛАВА 19. ОТПУСКА (ст. 114 - 128)

## • **РАЗДЕЛ VI. ОПЛАТА И НОРМИРОВАНИЕ ТРУДА**

**ГЛАВА 20. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ (ст. 129 – 132)**

• **ГЛАВА 21. ЗАРАБОТНАЯ ПЛАТА (ст. 133 – 158)**

• **ГЛАВА 22. НОРМИРОВАНИЕ ТРУДА (ст.159 – 163)**

## • **РАЗДЕЛ VII. ГАРАНТИИ И КОМПЕНСАЦИИ**

• **ГЛАВА 23. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ (ст. 164 - 169)**

• **ГЛАВА 25. ГАРАНТИИ И КОМПЕНСАЦИИ РАБОТНИКАМ ПРИ ИСПОЛНЕНИИ ИМИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ИЛИ ОБЩЕСТВЕННЫХ ОБЯЗАННОСТЕЙ (ст. 170 – 172)**

• **ГЛАВА 26. ГАРАНТИИ И КОМПЕНСАЦИИ РАБОТНИКАМ, СОВМЕЩАЮЩИМ РАБОТУ С ПОЛУЧЕНИЕМ ОБРАЗОВАНИЯ, А ТАКЖЕ РАБОТНИКАМ, ДОПУЩЕННЫМ К СОИСКАНИЮ УЧЕНОЙ СТЕПЕНИ КАНДИДАТА НАУК ИЛИ ДОКТОРА НАУК (173 – 177)**

• **ГЛАВА 27. ГАРАНТИИ И КОМПЕНСАЦИИ РАБОТНИКАМ, СВЯЗАННЫЕ С РАСТОРЖЕНИЕМ ТРУДОВОГО ДОГОВОРА (ст. 178 – 188)**

- **РАЗДЕЛ VIII. ТРУДОВОЙ РАСПОРЯДОК. ДИСЦИПЛИНА ТРУДА**

- **ГЛАВА 29. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ ( ст. 189 – 190)**

- **ГЛАВА 30. ДИСЦИПЛИНА ТРУДА (ст. 191 – 194)**

- **РАЗДЕЛ IX. КВАЛИФИКАЦИЯ РАБОТНИКА, ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ, ПОДГОТОВКА И ДОПОЛНИТЕЛЬНОЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ РАБОТНИКОВ**

- **ГЛАВА 31. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ (ст.195 – 197)**

- **ГЛАВА 32. УЧЕНИЧЕСКИЙ ДОГОВОР (ст. 198 –208)**

- **РАЗДЕЛ X. ОХРАНА ТРУДА**

- **ГЛАВА 33. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ ( ст. 209 - 213)**

- **ГЛАВА 35. ПРАВА И ОБЯЗАННОСТИ РАБОТОДАТЕЛЯ И РАБОТНИКА В ОБЛАСТИ ОХРАНЫ ТРУДА (ст. 214 – 216)**

- **ГЛАВА 36. УПРАВЛЕНИЕ ОХРАНОЙ ТРУДА (ст. 217 – 225)**

- **ГЛАВА 36\_1. РАССЛЕДОВАНИЕ, ОФОРМЛЕНИЕ (РАССМОТРЕНИЕ), УЧЕТ МИКРОПОВРЕЖДЕНИЙ (МИКРОТРАВМ), НЕСЧАСТНЫХ СЛУЧАЕВ (ст. 226 – 231)**

- **РАЗДЕЛ XI. МАТЕРИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ СТОРОН ТРУДОВОГО ДОГОВОРА**

- **ГЛАВА 37. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ (ст. 232 – 233)**

- **ГЛАВА 38. МАТЕРИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ РАБОТОДАТЕЛЯ ПЕРЕД РАБОТНИКОМ (ст. 234 – 237)**

- **ГЛАВА 39. МАТЕРИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ РАБОТНИКА (ст. 238 – 250)**

## • ЧАСТЬ ЧЕТВЕРТАЯ

### • РАЗДЕЛ XII. ОСОБЕННОСТИ РЕГУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ОТДЕЛЬНЫХ КАТЕГОРИЙ РАБОТНИКОВ

- ГЛАВА 40. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ (ст. 251- 252)
- ГЛАВА 41. ОСОБЕННОСТИ РЕГУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ЖЕНЩИН, ЛИЦ С СЕМЕЙНЫМИ ОБЯЗАННОСТЯМИ (ст. 253 – 264)
- ГЛАВА 42. ОСОБЕННОСТИ РЕГУЛИРОВАНИЯ ТРУДА РАБОТНИКОВ В ВОЗРАСТЕ ДО ВОСЕМНАДЦАТИ ЛЕТ (ст. 265 – 271)
- ГЛАВА 43. ОСОБЕННОСТИ РЕГУЛИРОВАНИЯ ТРУДА РУКОВОДИТЕЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ И ЧЛЕНОВ КОЛЛЕГИАЛЬНОГО ИСПОЛНИТЕЛЬНОГО ОРГАНА ОРГАНИЗАЦИИ (ст. 273 – 281)
- ГЛАВА 44. ОСОБЕННОСТИ РЕГУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ЛИЦ, РАБОТАЮЩИХ ПО СОВМЕСТИТЕЛЬСТВУ (ст. 282 – 288)
- ГЛАВА 45. ОСОБЕННОСТИ РЕГУЛИРОВАНИЯ ТРУДА РАБОТНИКОВ, ЗАКЛЮЧИВШИХ ТРУДОВОЙ ДОГОВОР НА СРОК ДО ДВУХ МЕСЯЦЕВ ( ст. 289 – 292)
- ГЛАВА 46. ОСОБЕННОСТИ РЕГУЛИРОВАНИЯ ТРУДА РАБОТНИКОВ, ЗАНЯТЫХ НА СЕЗОННЫХ РАБОТАХ ( ст. 293 – 296)
- ГЛАВА 47. ОСОБЕННОСТИ РЕГУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ЛИЦ, РАБОТАЮЩИХ ВАХТОВЫМ МЕТОДОМ ( ст. 297 – 302)
- ГЛАВА 48. ОСОБЕННОСТИ РЕГУЛИРОВАНИЯ ТРУДА РАБОТНИКОВ, РАБОТАЮЩИХ У РАБОТОДАТЕЛЕЙ - ФИЗИЧЕСКИХ ЛИЦ (ст. 303 - 308)

- **ГЛАВА 48\_1. ОСОБЕННОСТИ РЕГУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ЛИЦ, РАБОТАЮЩИХ У РАБОТОДАТЕЛЕЙ - СУБЪЕКТОВ МАЛОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА, КОТОРЫЕ ОТНЕСЕНЫ К МИКРОПРЕДПРИЯТИЯМ, И У РАБОТОДАТЕЛЕЙ - НЕКОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ (ст. 309)**
- **ГЛАВА 49. ОСОБЕННОСТИ РЕГУЛИРОВАНИЯ ТРУДА НАДОМНИКОВ ( ст. 310 – 311)**
- **ГЛАВА 49\_1. ОСОБЕННОСТИ РЕГУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ДИСТАНЦИОННЫХ РАБОТНИКОВ (ст. 312)**
- **ГЛАВА 50. ОСОБЕННОСТИ РЕГУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ЛИЦ, РАБОТАЮЩИХ В РАЙОНАХ КРАЙНЕГО СЕВЕРА И ПРИРАВНЕННЫХ К НИМ МЕСТНОСТЯХ ( ст. 313 – 326)**
- **ГЛАВА 50\_1. ОСОБЕННОСТИ РЕГУЛИРОВАНИЯ ТРУДА РАБОТНИКОВ, ЯВЛЯЮЩИХСЯ ИНОСТРАННЫМИ ГРАЖДДАНАМИ ИЛИ ЛИЦАМИ БЕЗ ГРАЖДАНСТВА (ст. 327)**
- **ГЛАВА 51. ОСОБЕННОСТИ РЕГУЛИРОВАНИЯ ТРУДА РАБОТНИКОВ ТРАНСПОРТА (ст. 328 – 330)**

- **ГЛАВА 52. ОСОБЕННОСТИ РЕГУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕДАГОГИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ ( ст. 331 – 332)**
- **ГЛАВА 52\_1. ОСОБЕННОСТИ РЕГУЛИРОВАНИЯ ТРУДА НАУЧНЫХ РАБОТНИКОВ, РУКОВОДИТЕЛЕЙ- НАУЧНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ, ИХ ЗАМЕСТИТЕЛЕЙ (ст. 336)**
- **ГЛАВА 53. ОСОБЕННОСТИ РЕГУЛИРОВАНИЯ ТРУДА РАБОТНИКОВ, НАПРАВЛЯЕМЫХ НА РАБОТУ В ДИПЛОМАТИЧЕСКИЕ ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВА И КОНСУЛЬСКИЕ УЧРЕЖДЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ, А ТАКЖЕ В ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВА ФЕДЕРАЛЬНЫХ ОРГАНОВ ИСПОЛНИТЕЛЬНОЙ ВЛАСТИ И ГОСУДАРСТВЕННЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ ЗА ГРАНИЦЕЙ (ст. 337 – 340)**
- **ГЛАВА 53\_1. ОСОБЕННОСТИ РЕГУЛИРОВАНИЯ ТРУДА РАБОТНИКОВ, НАПРАВЛЯЕМЫХ ВРЕМЕННО РАБОТОДАТЕЛЕМ К ДРУГИМ ФИЗИЧЕСКИМ ЛИЦАМ ИЛИ ЮРИДИЧЕСКИМ ЛИЦАМ ПО ДОГОВОРУ О ПРЕДОСТАВЛЕНИИ ТРУДА РАБОТНИКОВ (ПЕРСОНАЛА) (ст. 341 )**

- **ГЛАВА 54. ОСОБЕННОСТИ РЕГУЛИРОВАНИЯ ТРУДА РАБОТНИКОВ РЕЛИГИОЗНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ (ст. 342 – 327)**
- **ГЛАВА 54\_1. ОСОБЕННОСТИ РЕГУЛИРОВАНИЯ ТРУДА СПОРТСМЕНОВ И ТРЕНЕРОВ (ст. 348-1 – 348\_12)**
- **ГЛАВА 55. ОСОБЕННОСТИ РЕГУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ДРУГИХ КАТЕГОРИЙ РАБОТНИКОВ (ст. 349-351\_12)**

- **ЧАСТЬ ПЯТАЯ**

- **РАЗДЕЛ XIII. ЗАЩИТА ТРУДОВЫХ ПРАВ И СВОБОД. РАССМОТРЕНИЕ И РАЗРЕШЕНИЕ ТРУДОВЫХ СПОРОВ. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА НАРУШЕНИЕ ТРУДОВОГО ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА И ИНЫХ АКТОВ, СОДЕРЖАЩИХ НОРМЫ ТРУДОВОГО ПРАВА**

- **ГЛАВА 56. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ ( ст. 352 )**
- **ГЛАВА 57. ФЕДЕРАЛЬНЫЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ КОНТРОЛЬ (НАДЗОР) И ВЕДОМСТВЕННЫЙ КОНТРОЛЬ ЗА СОБЛЮДЕНИЕМ ТРУДОВОГО ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА И ИНЫХ НОРМАТИВНЫХ ПРАВОВЫХ АКТОВ, СОДЕРЖАЩИХ НОРМЫ ТРУДОВОГО ПРАВА (ст. 353 – 369)**

- **ГЛАВА 58. ЗАЩИТА ТРУДОВЫХ ПРАВ И ЗАКОННЫХ ИНТЕРЕСОВ РАБОТНИКОВ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМИ СОЮЗАМИ ( ст. 370 – 378)**
- **ГЛАВА 59. САМОЗАЩИТА РАБОТНИКАМИ ТРУДОВЫХ ПРАВ ( ст. 379 - 380)**
- **ГЛАВА 60. РАССМОТРЕНИЕ И РАЗРЕШЕНИЕ ИНДИВИДУАЛЬНЫХ ТРУДОВЫХ СПОРОВ ( ст. 381 - 397)**
- **ГЛАВА 61. РАССМОТРЕНИЕ И РАЗРЕШЕНИЕ КОЛЛЕКТИВНЫХ ТРУДОВЫХ СПОРОВ ( ст. 398 – 418)**
- **ГЛАВА 62. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА НАРУШЕНИЕ ТРУДОВОГО ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА И ИНЫХ АКТОВ, СОДЕРЖАЩИХ НОРМЫ ТРУДОВОГО ПРАВА (ст. 419 )**

• **ЧАСТЬ ШЕСТАЯ**

- **РАЗДЕЛ XIV. ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ (ст. 420 – 424).**





**БЛАГОДАРЮ  
ЗА ВНИМАНИЕ**