|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **1. История возникновения и развития упр. персоналом**  Управление персоналом – это вид функциональной подсистемы по управлению трудовыми ресурсами и социальным развитием коллектива в целях обеспечения управляемости и эффективности производственной системы.  В условиях рынка предприятия находятся в принципиально новых правовых, экономических и социально – трудовых отношениях с внешней средой и внутрипроизводственных факторов. Такие отношения необходимо учитывать при формировании кадрового потенциала и систем управления персоналом организации.  Управление существует более 7 тысяч лет, оно социально, так как началось с развития человеческих отношений.  Развитие управления персоналом как вида самостоятельной деятельности носит эволюционный характер. Его становление происходило по мере развития промышленности, науки и техники, профессионализации видов деятельности, т.е. появления многообразных профессий и специальностей, формирования системы профессионального образования, увеличения капиталоемкости профессионального опыта человека, а также развития предпосылок профессионализации кадровой политики и управления персоналом. Традиционно выделяют следующие этапы развития управления персоналом: физиократический, когда человек представляется как носитель силы.рационалистический (прагматический), когда человек понимается как экономический ресурс; технократический, когда человек расценивается как элемент «человеко-машинного комплекса; гуманистический, когда человек понимается как важнейшая ценность общества, организации.  **2. Роль и место управления персоналом в областях менеджмента, маркетинга, психологии, социологии, экономики и экономики труда.**  Наиболее полно, на наш взгляд, СУП представлена Оганесян И.А., который рассматривает 9 функциональных подсистем с соответствующим комплексом решаемых задач [9]:  Подсистема условий труда (психофизиология труда, эргономика, техническая эстетика, охрана труда и техника безопасности).  Подсистема трудовых отношений (групповые и личностные взаимоотношения, взаимоотношения с руководством, производственные конфликты и стрессы, психофизиологическая диагностика, этика взаимоотношений, взаимодействие с профсоюзами).  Подсистема оформления и учета кадров (прием, увольнение и перемещения, информационное обеспечение, профориентация, обеспечение занятости).  Подсистема планирования, прогнозирования и маркетинга персонала (стратегия управления персоналом, кадровый потенциал, рынок труда, потребность в персонале, реклама, внешние источники обеспечения персоналом, оценка кандидатов на вакантные должности, текущая аттестация).  Подсистема развития кадров (обучение, повышение квалификации, карьера, адаптация новых работников).  Подсистема анализа и развития средств стимулирования (нормирование, системы оплаты труда, средства морального поощрения, формы участия в прибылях и капитале, мотивация).  Подсистема юридических услуг (правовые вопросы трудовых отношений, согласование документов по управлению персоналом).  Подсистема развития социальной инфраструктуры (общественное питание, жилищно-бытовое обслуживание, культура и физическое воспитание, здоровье и отдых, детские учреждения, социальные конфликты и стрессы).  Подсистема разработки оргструктуры управления (штатное расписание, анализ существующей организационной структуры управления и проектирование новой  **3. Современное состояние управления персоналом в России**  Уходящий год оказался весьма показательным, поскольку прояснил и обнажил многое в Human Resource — как в мире, так и в России. Начнем с наиболее важного.  Кризис. Он, по сути, резко разделил фирмы на те, которые его проживают более-менее успешно и те, которые его переживают нестабильно, не говоря о многочисленных разорившихся и обанкротившихся предприятиях. Сегодня, чтобы оставаться успешной, организации необходимо вкладываться в персонал серьезно. Не заниматься выборочным тестированием отдельных категорий, а внедрять комплексные решения на самом современном уровне.  В кризисный период наиболее эффективными становятся кризис-менеджеров, способных работать под давлением не короткое время, а постоянно.  Обратите внимание, в интервью руководителей разного уровня все чаще стала звучать мысль, что старые технологии HR в кризисных условиях не работают с должной точностью.Поэтому все больше организаций обращается сегодня к многомерной диагностике работников, компьютерному моделированию, программам прогностики. | **4. Современное состояние управления персоналом за рубежом**.  Управление персоналом в XXI веке предполагает стратегическое управление персоналом в условиях эфективной организационной культуры, что обусловило рассмотрение в данной работе нового подхода к управлению человеческими ресурсами (стратегического менеджмента персонала) и проблем формирования эффективной организационной культуры как в России, так и за рубежом.  Фактически происходит трансформация управления персоналом в управление человеческими ресурсами. Меняются задачи и цели кадровой работы, повысился статус работников кадровых служб: в большинстве корпораций руководители этих служб стали входить в состав правления и даже в состав совета директоров.  В современных условиях управление персоналом становится все более важным для успешного управления всей компанией и в то же время все более сложным. На отношение человека к работе решающее влияние оказывают взаимные отношения людей именно в качестве индивидов, а не производителей, что побуждает уделять особое внимание социально-психологическим аспектам управления персоналом.  По-новому предстоит рассматривать и организацию работы по комплектованию предприятия кадрами, учитывая обострение проблемы занятости, устаревание профессий и непредсказуемые последствия технологических перемен.  В ряде стран Запада в самые последние годы все большее внимание в теории и практике менеджмента уделяется проблемам стратегического управления персоналом, поскольку даже сравнительно новые подходы управления человеческими ресурсами оказались недостаточными в условиях быстрых, турбулентных перемен во внешней среде. Решение важнейших задач кадровой политики, таких как набор, отбор, подготовка, вознаграждение, мотивация персонала в современных условиях оказалось невозможным в рамках даже подходов середины прошлого десятилетия. Новая концепция стратегического менеджмента персонала основана на далеко идущих прогнозах развития организации и ее окружения. Создание теории стратегического управления персоналом в России особенно актуально, поскольку только на ее основе возможно создание конкурентоспособной экономики в условиях ужесточения конкуренции и интернационализации производства.  **5. Цель и задачи управления персоналом.**  Служба управления персоналом имеет цель:  • содействие в увеличении индивидуального вклада каждого работника в достижение целей организации на основе постоянного развития и максимально полного использования делового потенциала персонала.  Служба управления персоналом должна решать следующие задачи:  • Участие в разработке и реализации целей и стратегии управления персоналом.  • Разработка и реализация комплекса планов и программ по работе с кадрами.  • Формирование и закрепление в организации работников требуемых специальностей и квалификации на основе применения научных методов прогнозирования и планирования потребности в кадрах, решения комплекса задач, связанных с удовлетворением каждого работника условиями, характером и содержанием труда.  • Улучшение качественного состава исполнительских кадров, специалистов и руководителей, создание условий, стимулирующих рост профессиональной компетенции всего персонала.  • Формирование и подготовка резерва кадров для выдвижения на вышестоящие должности на основе планирования карьеры, развертывания системы непрерывной подготовки персонала с использованием практики оценок, переподготовки, повышения квалификации и стажировки.  • Достижение максимальной эффективности труда работников всех уровней на основе рационализации структур и штатов, укрепления дисциплины труда и реализации гибкой политики материального стимулирования.  • Выявление причин и поиск путей устранения конфликтов, создание и укрепление благоприятного социально-психологического климата в коллективе.  • Оптимизация форм участия трудящихся в управлении организацией, обеспечение удовлетворительных отношений с профсоюзами и другими формами представительства трудящихся.  • Внедрение научной методологии профотбора и профориентации в целях активизации деятельности вновь принимаемых работников, сокращения сроков их адаптации.  Организация взаимодействия с профильными учебными заведениями.  • Обеспечение соблюдения норм трудового права в работе с персоналом.  • Создание условий для утверждения здорового образа жизни персонала с целью повышения его производственной отдачи.  • Совершенствование процессов управления персоналом на основе внедрения научных методов, передовых технологий кадровой работы, стандартизации и унификации кадровой документации. | **6. Объект, субъект и предмет управления персоналом.**  Объектом упр.-явл. работники орг.(рабочие,руководители) по отношению к которым реализуются управленческий ф-ции при формировании трудового потенциала.  Объектом упр. может выступать как отдельный сотрудник, так и совокупность сотрудников. Такой совокуп. может быть как весь персонал так и сотрудники отдельных подразделений (цех, отдел).  Работники группы характеризуются, как объект управления состоят в определенных взаимоотношениях, необходимых для организации процесса производства и достижения общих целей.  Субъектами управ. выступают лица и подразделения аппарата упр. организации, осуществляющие ф-ции управления персонала. Ими явл. руководители всех уровней, выполняющие ф-ции управления по отношению к своим подчиненным, а так же специалисты службы управл. Персоналом (менеджеры по персоналу, выполняющие свои должностные обязанности)  Субъекты управ. выступают в качестве кадрового потенциала управл. орг.  **7. Организационная структура службы управления персоналом.**  Организационная структура системы управления персоналом — совокупность взаимосвязанных подразделений системы управления персоналом и должностных лиц. Подразделения — носители функций управления персоналом — могут рассматриваться в широком смысле как служба управления персоналом. Конкретное место и  роль указанной службы в общей системе управления организацией определяются местом и ролью каждого специализированного  подразделения по управлению персоналом и организационным  статусом его непосредственного руководителя,  Этот организационный статус подтверждается набором полномочий и ответственности. Их объем и иерархический ранг во многом определяются позицией первого руководителя организации  по отношению к кадровой службе. Структурное местоположение кадровой службы зависит от степени развития и особенностей организации.  Вариант I: кадровая служба структурно подчинена руководителю по администрированию. Основная посылка этого варианта состоит в сосредоточении всех центральных координирующих служб в одной функциональной подсистеме. Выполнение задач службой персонала рассматривается в рамках его роли как штабного подразделения.  Вариант 2. служба управления персоналом в качестве штабного отдела структурно подчинена общему руководству организации. Преимуществом второго варианта является близость ко всем сферам руководства организации. Наиболее целесообразна такая  структура для небольших организаций на начальных этапах их развития, когда руководство еще четко не определило статус кадровой службы. Однако следует исключить при таком варианте опасность множественной подчиненности противоречивым указаниям.  Вариант 3: кадровая служба в качестве штабного органа структурно подчинена высшему руководству. Данный вариант наиболее приемлем на начальных этапах развития организации, когда первый руководитель пытается таким образом поднять статус и роль кадровой службы, хотя иерархический уровень заместителей руководителя еще не готов к восприятию отдела персонала как подразделения, равнозначного второму уровню управления.  Вариант 4: служба управления персоналом организационно включена в руководство организацией. Данный вариант можно рассматривать как наиболее типичный для достаточно развитых фирм с выделением сферы управления персоналом в качестве равнозначной подсистемы управления в ряду остальных подсистем управления.  В последние годы в практике западных фирм выделяется функциональная сфера управления, получившая название «Контроллинг». Данная сфера управления концентрирует в себе органы, выполняющие функцию координации развития организации, а также общие функции управления.  **8. Функции управления персоналом: структура и содержание**.  Функции управления персоналом представляют основные направления деятельности организации, ориентированные на эффективное использование человеческого ресурса организации.  Традиционно выделяют следующие функции:  планирование персонала (в том числе стратегическое планирование) – определение потребности в количестве и качестве специалистов, а также 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 |
| **9. Принципы управления персоналом: формальные и неформальные.**  Необходимо различать принципы управления персоналом и принципы построения системы управления персоналом.  Принципы управления персоналом (ПУП)— правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты в процессе управления персоналом. ПУП отражают требования объективно действующих экономических законов, поэтому и сами являются объективными.  ПУП — множество, но при всех условиях управление персоналом осуществляется на основе следующих традиционно утвердившихся в отечественных организациях принципов: научности, демократического централизма, плановости, первого лица единства распорядительства; отбора, подбора и расстановки кадров; сочетания единоначалия и кол­легиальности, централизации и децентрализации; линейного, функ­ционального и целевого управления; контроля исполнения решений и др. Ряд американских и японских корпораций широко используют следующие принципы управления персоналом: пожизненного найма, контроля исполнения заданий, основанного на доверии; сочетания такого контроля с корпоративной культурой; консенсуальное принятие решений, т. е. обязательное одобрение принимаемых решений большинством работников.  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. ППСУП представляют собой результат обобщения людьми объективно действую­щих экономических законов, присущих им общих черт, начал их действия. Принципы объективны так же, как объективны экономические законы.  ППСУП следует отличать от методов построения системы управ­ления персоналом. Первые постоянны и носят обязательный харак­тер, а совокупность методов может меняться в зависимости от изменения условий при сохранении принципов. Принцип позволяет фор­мировать систему методов и каждый метод в отдельности. Но метод не имеет такого воздействия на принцип, так как последний объективен. Различают две группы ППСУП: принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом организации, и принципы, определяющие направления развития системы управления персоналом организации.  **Принцип первичности функций управления персоналом** характеризует наличие в ОС подсистем управления. **Принцип оптимизации** -распределении функций между созданием системы управлением персоналом и организационными основами формирования предприятия. **Принцип оптимального процесса имитаций служебной деятельности. Принцип экономичности.** **Принцип прогрессивности.** Использование прогр. технологий управления персоналом,.  **Принцип иерархического подчинения. Принцип научности.Принцип перспективности.** учитывается перспектива развития самой ОС. **Принцип автономности.** **Принцип согласованности. Принцип оперативности. Принцип комфортности. Принцип концентрации. Принцип специализации (разделение труда).**  **Принцип прямоточности.** Непрерывное поступление и обмен оперативной информацией между сотрудниками СУПа. **Принцип адаптивности. Принцип преемствнности.** передача знаний от более к менее опытному.  **10. Методы управления персоналом: сущность и практическое применение.**  Методы управления персоналом (МУП) — способы воздействия на коллективы и отдельных работников с целью осуществления координа­ции их деятельности в процессе функционирования организации. Наука и практика выработали три группы МУП: административные, экономические и социально-психологические (см. рис. 1.5).  Административные методы(Разработка положе­ний, должностных инструкций, стандартов организации Установление административных санкций и поощрений) ориентированы на такие мотивы пове­дения, как осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга, стремление человека трудиться в определенной организации, культура трудовой деятельности. Эти методы воздействия отличает прямой характер воздействий: любой регламентирующий и административный акт подлежит обязательному исполнению. Для административных методов характерно их соответствие правовым нормам, действующим на определенном уровне управления, а также актам и распоряжениям вышестоящих органов управления.  Экономические и социально-психологические методы носят косвенный характер управленческого воздействия. Нельзя рассчитывать на автоматическое действие этих методов и трудно определить силу их воздействия на конечный эффект.  С помощью экономических методов (Материальное стимулирование Установление экономических норм и нормативов Страхование) осуществляется материальное стимулирование коллективов и отдельных работников. Они основаны на использовании экономического механизма управления.  Социально-психологические методы управления (поощрения)основаны на использовании социального механизма управления (система взаимоотноше­ний в коллективе, социальные потребности и т. п.). Специфика этих методов заключается в значительной доле использования неформаль­ных факторов, интересов личности, группы, коллектива в процессе управления персоналом. | **11. Законодательно-правовое обеспечение управления персоналом.**  **Правовое обеспечение системы управления персоналом состоит в использовании средств и форм юридического воздействия на органы и объекты управления персоналом с целью достижения эф -фективной деятельности организации.**  **Основные задачи** правового обеспечения системы управления персоналом - это правовое регулирование трудовых отношений, складывающихся между работодателями и наемными работниками; защита прав и законных интересов работников, вытекающих из трудовых отношений.  Правовое обеспечение системы управления персоналом включает: соблюдение, исполнение и применение норм действующего законодательства в области труда, трудовых отношений; разработку и утверждение локальных нормативных и ненормативных актов организационного, организационно-распорядительного, экономического характера; подготовку предложений об изменении действующих или отмене устаревших и фактически утративших силу нормативных актов, изданных в организации по трудовым, кадровым вопросам.  Осуществление правового обеспечения в организации возлагается на ее руководителя и других должностных лиц (в пределах предоставленных им прав и полномочий при осуществлении ими организационно-распорядительных, административно-хозяйственных, трудовых и других функций), а также на руководителя системы управления персоналом и ее работников по вопросам, входящим в их компетенцию. Головным подразделением по ведению правовой работы в области трудового законодательства является юридический отдел.  Одно из специфических условий работы кадровых служб заключается в том, что их повседневная деятельность связана непосредственно с людьми. Организовать работу по приему работников, своевременно обеспечить переводы на другую работу, произвести увольнение, не допустить возникновения конфликтных ситуаций, связанных с нарушениями по приему на работу, увольнению, и др. - все подобные меры возможны только на основе четкого урегулирования прав и обязанностей всех участников трудовых отношений.  Это достигается путем установления правовых норм централизованного или локального характера. В трудовом законодательстве преобладающее место занимают акты централизованного регулирования - Трудовой кодекс РФ, постановления Правительства РФ, акты Министерства здравоохранения и социального развития РФ. Вместе с тем есть вопросы труда, которые могут решаться при помощи локальных правовых норм, принятых в каждой организации,  В условиях рыночных отношений сфера локального регулирования неуклонно расширяется. К таким актам относятся: приказы руководителя организации по кадровым вопросам (по приему, увольнению, переводам), положения о подразделениях, должностные инструкции, стандарты организации и др.  Основные задачи юридического отдела в этой области таковы: (а) разработка проектов нормативных актов организации; (б) правовая экспертиза нормативных актов, разработанных в системе управления персоналом, на соответствие требованиям законодательства и визирование их; (в) организация систематизированного учета и хранения законодательных и нормативных актов, поступающих в организацию и издаваемых ею; (г) информирование подразделений и служб о действующем законодательстве о труде; (д) разъяснение действующего трудового законодательства и порядка его применения.  В систему нормативных актов о труде входят генеральные, отраслевые (тарифные), специальные (региональные) соглашения, коллективные договоры и другие правовые акты, применяемые непосредственно в организациях.  Правовые акты ненормативного характера - это распоряжения и указания, которые могут издавать руководители службы управления персоналом и всех ее подразделений по вопросам объявления дисциплинарного взыскания, поощрения работников, техники безопасности, отпусков, прекращения трудового договора и т.п.  Основными законодательными актами, регулирующими трудовые отношения, являются: Гражданский кодекс РФ, Трудовой кодекс РФ, Закон РФ «О коллективных договорах и соглашениях», Закон РФ «О занятости населения в Российской Федерации», Закон РФ «О порядке разрешения коллективных трудовых споров (конфликтов)», Указ Президента РФ «О социальном партнерстве и разрешении трудовых споров (конфликтов)» и др. | **12. Документационное обеспечение деятельности по управлению персоналом.**  Документационное обеспечение - организация работы с документами, обращающимися в системе управления персоналом. Его основой является делопроизводство - полный цикл обработки и движения документов с момента их создания работниками кадровой службы (или получения ими) до завершения исполнения и передачи в другие подразделения.  Основными функциями по документационному обеспечению системы управления персоналом являются: своевременная обработка поступающей и передаваемой документации; доведение документации до соответствующих работников системы управления персоналом для исполнения; печатание документов по кадровым вопросам; регистрация, учет и хранение документов по персоналу; формирование дел в соответствии с номенклатурой, утвержденной для данной организации; копирование и размножение документов по кадровым вопросам; контроль за исполнением документов; передача документации по вертикальным и горизонтальным связям и др.  В зависимости от размеров организации делопроизводство может либо осуществляться непосредственно в одном подразделении (канцелярии, общем отделе, секретариате), либо быть рассредоточено по различным звеньям. В первом случае делопроизводство по форме организации работ является централизованным, во втором - децентрализованным. На практике преобладает смешанная форма, когда часть наиболее важных, общих для всей организации работ выполняется в одном месте, а остальная часть работ - во всех подразделениях и службах, в том числе в кадровой службе. В этом случае ответственность за делопроизводство в системе управления персоналом возлагается либо на секретаря, референта руководителя кадровой службы, либо назначается ответственное лицо из числа ее работников.  Требования к оформлению документов базируются на государственных стандартах унифицированных систем документации.  **14. Способы качественного отбора персонала в организации.**  Для кого-то приоритетно качество, затраты не играют существенной роли. Кто-то интересуется ценой, а все остальное - неважно. Некоторым важно сэкономленное время (обычно это касается руководителей) Кому-то интересно оптимальное сочетание нескольких параметров.  Как искать персонал БЕЗ КАКИХ-ЛИБО ЗАТРАТ? Есть несколько способов. Один из них, наиболее простой - размещение информации о вакансиях в Internet. Существуют бесплатные сайты, где можно поместить сколько угодно вакансий и часто их менять . Эффективно ли это? Да. Но зависит эффективность от того, кто Вам нужен. Если позиция типовая, достаточно обычная или если Вам нужен программист, то, скорее всего, отклик будет весьма активным и можно будет таким образом закрыть вакансию.  Так же можно использовать газеты бесплатных объявkлений.  Еще один беззатратный способ - работа с вузами и профессиональными ассоциациями, курсами повышения квалификации и различными профессиональными школами. Это отличные способы. Можно получить хорошего специалиста на перспективу и заодно профессиональный отзыв о нем от преподавателей. Единственная проблема - время, которое требуется на осуществление этого способа. Поэтому, если Вы знаете заранее о потребности в специалисте, имеет смысл обратиться в профильные вузы или на курсы.  Замечательный способ - работа с рекомендациями. Причем не только личными. Личные рекомендации могут привести к необъективности, к каким-то ненужным обязательствам. А вот профессиональные рекомендации - дело другое. Если Вас обслуживают аудиторы - они могут порекомендовать Вам опытного главного бухгалтера. Юридические компании - юриста, дилеры - менеджера по продажам. База данных, которая обычно накапливается в компании, также может служить источником профессиональных рекомендаций.  Можно обратиться в кадровые агентства, занимающиеся трудоустройством. Возможно, они смогут в своей базе найти тех людей, которые Вам интересны. Но обратите особое внимание на нюансы.  Еще один способ - самим заняться "охотой за головами", или прямым поиском. Это имеет смысл делать, когда речь идет о вакансиях довольно высокого уровня или о редких специалистах.  Ну и, наконец, представим себе, что у Вас есть вполне приличный бюджет на отбор персонала. Как распорядиться деньгами?  Есть два хороших варианта. Первый - дать рекламные объявления в издания или на хорошо раскрученные платные сайты.. Кажется, просто? На самом деле выбрать издания, сформулировать сначала задачу, а потом - текст рекламы, обеспечить хороший прием и обработку информации вовсе не так просто.  Второй вариант - обращение в рекрутинговые агентства. Они обычно работают "по факту", то есть оплата услуг производится только после успешного выполнения заказа по отбору персонала. Так что Вы почти ничем не рискуете. Кроме того, что заказ на отбор персонала не будет выполнен и потеряно много времени. Так что выбор агентства, постановка перед ним задачи и обсуждение условий - отдельная важная тема.  Способов много. Все они имеют разные плюсы и минусы. Что выбрать? Можно выбирать самим, можно обращаться за консультацией. В любом случае анализировать ситуацию надо весьма тщательно, учитывая все факторы. |
| **13. Подбор и отбор персонала: методы, технологии.**  Подбор персонала заключается в формировании резерва кадров на замещение вакантных рабочих мест  Главной задачей подбора кадров является определение совокупности людей, способных в ближайшей перспективе занять новые рабочие места (должности), изменить род занятий, исходя из внутренней мотивации, материальных или моральных стимулов.  Методы подбора кандидатов на вакантные должности.  1.Поиск внутри организации . Наиболее распространенными методами внутреннего поиска являются объявления о вакантном месте во внутренних средствах информации: газетах предприятия, стенных газетах, специально изданных информационных листках, а также обращение к руководителям подразделений с просьбой выдвинуть кандидатов и анализ личных дел с целью подбора сотрудников с требуемыми характеристиками.  2.Подбор с помощью сотрудников Отдел человеческих ресурсов может обратиться к персоналу организации с просьбой оказать помощь и заняться неформальным поиском кандидатов среди своих родственников и знакомых  3.Самопроявившиеся кандидаты. Практически любая организация получает письма, телефонные звонки и другие обращения от людей, занятых поисками работы.  4.Объявления в средствах массовой информации - на телевидении, радио, в прессе. Основное преимущество данного метода подбора кадров - широкой охват населения при относительно низких издержках.  5.Выезд в институты и другие учебные заведения. Многие ведущие организации постоянно используют этот метод для привлечения молодых специалистов. Этот метод является очень результативным для привлечения определенного типа кандидатов - молодых специалистов.  6.Государственные агентства занятости. Правительства большинства современных государств, способствуют повышению уровня занятости населения, создавая для этого специальные органы, занятые поиском работы для обратившихся за помощью граждан.  7.Частные агентства по подбору персонала. Частные агентства обеспечивают достаточно высокое качество кандидатов, их соответствие требованиям клиента и, тем самым, значительно облегчают дальнейший процесс отбора.  Отбор персонала в организацию.  Подбор кандидатов является основой для следующего этапа - отбора будущих сотрудников организации. Содержание этого этапа во многом зависит от традиций, особенностей (культуры) организации, принимающей новых сотрудников, а также характера должности, на которую подбирается кандидат, однако в общем виде может быть представлено следующей схемой:  Первичный отбор - Собеседование с сотрудниками отдела кадров - Справки о кандидате - Собеседование с руководителем - Испытание - Решение о найме.  Первичный отбор начинается с анализа списка кандидатов с точки зрения их соответствия требованиям организации к будущему сотруднику. Основная цель первичного отбора состоит в отсеивании кандидатов, не обладающих минимальным набором характеристик, необходимых для занятия вакантной должности. Методы первичного отбора зависят от бюджета, стратегии, культуры компании и относительной важности данной должности для организации. Наиболее распространёнными в настоящее время методами является - анализ анкетных данных, тестирование, экспертиза почерка.  Собеседование с сотрудниками отдела человеческих ресурсов. Задача первичного отбора состоит в определении ограниченного числа кандидатов, с которыми организация могла бы работать индивидуально.  На следующем этапе отдел человеческих ресурсов (специалист по подбору персонала) проводит индивидуальные собеседования с отобранными кандидатами.  Справки о кандидате. Для того чтобы лучше оценить профессиональные и личные качества кандидата, организации могут обратиться за информацией к людям и организациям, знающим его по совместной учёбе, работе, занятием спортом и т.д. Можно предложить самому кандидату назвать имена людей, которые могли бы охарактеризовать его, и затем побеседовать с этими людьми. В обоих случаях - устной или письменной рекомендации, существует проблема получения объективной информации, поскольку выбранные кандидатом люди обычно подчеркивают лишь его положительные стороны.  Выбор кандидата и предложение. На основе анализа результатов собеседования руководитель подразделения (с участием специалиста по кадрам) выбирает кандидата который, по его мнению, наиболее подходит для данной должности. Отдел человеческих ресурсов готовит письмо предложение кандидату, содержащее описание условий его работы - дату начала, название должности, подчинённость, величину заработной платы, режим работы, продолжительность отпуска, предоставляемые организацией льготы и т.д. | **15. Рынок труда Санкт-Петербурга и Северо-западного региона.**  На открытом рынке труда Северо-Запада появилось много руководителей из финансовой сферы и специалистов с опытом работы менее года.  В активном поиске сегодня находится административный персонал низшего и среднего уровня, юристы с небольшим опытом из консалтинга, сокращенные в первую волну маркетологи и рекламщики.  На рынке труда Северо-Запада появилось много руководителей из финансовой сферы.  «Сегодня продолжает сохраняться большой разрыв между числом открытых позиций и количеством свободных кандидатов на рынке. Однако, в сфере „Продажи“ был отмечен рост вакансий на 10% по сравнению с началом года».  Уровень предлагаемых работодателями заработных плат в 2009 году значительно снизился. В сфере "Продажи" зафиксирован рост вакансий на 10%.  Финансовым институтам требуются сегодня редкие высококвалифицированные специалисты под конкретные проекты, но не из открытого доступа. На зарплатах таких сотрудников кризис никак не отразился, и работодатели готовы отталкиваться от ожиданий соискателей. В финансовой отрасли работу ищут, в основном, бывшие сотрудники инвестиционных и девелоперских компаний, а также специалисты с небольшим опытом.  В целом можно говорить о снижении зарплат на 30-40%.  Рынок труда в сфере ИТ и телекоммуникаций выглядит иначе. «Нехватка квалифицированных специалистов осталась. Теперь просто их дольше искать из-за наплыва большого количества резюме на открытом рынке», Как и в целом по стране, больше всего от кризиса пострадали HR-менеджеры, маркетологи, административные сотрудники. Для специалистов по персоналу предложений на рынке мало, здесь было много сокращений, особенно среди специалистов по подбору. Похожая ситуация и среди административных позиций (вакансий мало, большой процент сокращенных). А вот в маркетинге ощущается некоторое оживление (вакансий по сравнению с началом года стало больше на 20%).  Самыми востребованными сейчас являются внутренние юристы и юристы-судебники.  Открывающиеся вакансии работодатели стремятся закрыть своими силами, продвигая внутренних сотрудников и/или с помощью перераспределения обязанностей. Тем не менее, по сравнению с концом 2008 года можно говорить о положительной динамике.  **16. Найм персонала: методы, технология.**  При найме на работу устанавливаются труд. отношения м\у собственником р.с. и ее покупателем. Но наем—это не просто процедура зачисления. Изданию приказа предшествует большая работа по отбору наиб. подходящего претендента из желающих занять это место. Найм—это своеобр. торговая сделка, каждая из сторон кот. стремится заключить ее выгодно для себя: работодатель—найти наиб. подход. работника, работник—получить работу, соотв-ую его интересам. организация найма должна отвечать его целям, не ущемлять интересы личности, обеспечивать строгое соблюдение законодательства о труде, должна учитывать сроки отбора, связ. с его проведением затраты и ответств-ть должности, на кот. проводится подбор работника. Успешность подбора кадров завис. от: знания потребности заказчика, особенностей деят-ти фирмы, ее структуры, стратегии развития, организац. культуры; знания хар-ка вакантной должности, ее роли, сферы отв-ти занимающего ее работника и др. к нему требований. Одно из осн. требований к орган-ии найма сост. в том, что бы независимо от того, кто выполняет работу по подбору кадров (структур. подразделения фирмы, специализир. фирмы), все они располагали необх. инф-ей, кас. вакантных раб. мест. Совершенствование работы по найму должно начинаться с описания работ, их конкретизации применительно к вак. раб. месту. Описание работ—процедура, ставящая целью уточнение их конкр. перечня, опред-е целесообразности найма работника, т.к. имеется возможность перераспределить эти работы среди др. работников. После того, как появились вак. раб. места следует подать рекламу на рынок р.с., далее проводится предварит. интервью, затем делается оценка анкеты, после проводится осн. интервью. Далее кандидат либо отклоняется, либо проходит тестирование, после мед. осмотр, далее при необх-ти спец. подготовку, потом работа в пределах испытат. срока. Потом по заключению менеджера либо кандидат отклоняется, либо отправляется в резерв, либо принимается решение о его найме на работу. | **17. Увольнение персонала: методы, технология**.  Увольнение и набор р.с. со стороны есть числ. адаптация. Числ. адаптация довольно часто испол-ся при изменении кадр. ситуации на пр-ии. Увольнение и набор р.с. ведет за собой массу издержек: недополучение продукции из-за снижения пр-ти труда у рабочих, подавших заявление об увольнении (или у сокращаемых—с момента объявления рабочему о его сокращении); недополучение продукции с раб. мест, простаивающих из-за увольнения работников; недополучение продукции во t срока обучения лиц, сменивших профессию при трудоустройстве, недополуч. продукции в период адаптации на раб. месте; затраты на пр-во работ по найму и увольнению рабочих; затраты на обучение рабочих при их найме. Высвобождение р.с. с пр-ий имеет во многом объектив. х-р и связано с ориентацией на интенсив. путь развития пр-ва: внедрение технич. и технолог. новаций, орг. изменениями в сфере труда, экономия живого труда, +реорганизация или ликвидация нерентабельных, убыточных пр-в. "+" увольнения: повышение качества труд. рес-ов путем увольнения работников, несоотв-их или недостаточно квалифиц-ых для опред. должностей и найма >лучших; поощрение выхода досрочного пенсионирования и найма на вакантные должности >молодых и квалифицированных; найм на работу работников, треб. меньших затрат на свое содержание  .  **18. Адаптационная работа с персоналом.**  *Адаптация* — процесс активного приспособлениячеловека к новой среде. В контексте включения со­трудника в организацию это означает, что происходят интен­сивное знакомство сотрудника с деятельностью и организацией и изменение собственного поведения в соответствии с требова­ниями новой среды.  Процедуры адаптации персонала призваны облегчить вхож­дение новых сотрудников в жизнь организации. Специальная процедура введения нового сотрудника в организацию может способствовать снятию большего количества про­блем, возникающих в начале работы.  Кроме того, способы включения новых сотрудников в жизнь организации могут существенно активизировать творческий по­тенциал уже работающих сотрудников и усилить их включен­ность в корпоративную культуру организации.  Для руководителя же информация о том, как организован в его подразделении процесс адаптации новых работников, может многое сказать о степени развития коллектива, уровне его спло­ченности и внутренней интеграции.  Первичная а. происходит при первоначальном вхождении молодого человека в настоящую трудовую деятельность. Вторичная происходит в двух случаях: при переходе работника на новое рабочее место, со сменой или без смены профессии, а также при существенных изменениях производственной среды, ее технических, экономических или социальных элементов.  Психофизическая адаптация - это процесс освоения совокупности всех условий, необходимых для работника во время труда.  Социально-психологическая адаптация - это включение работника в систему взаимоотношений коллектива с его традициями, нормами жизни, ценностными ориентациями.  Профессиональная адаптация выражается в определенном уровне овладения профессиональными навыками и умениями, в формировании некоторых профессиональных качеств, в развитии положительного отношения работника к своей профессии.  Условно процесс адаптации можно разделить на четыре этапа.  1. *Оценка уровня подготовленности новичка* необходима для разработки наиболее эффективной программы адаптации. Если сотрудник имеет не только специальную подготовку, но и опыт работы в аналогичных подразделениях других компаний, период его адаптации будет минимальным. Однако следует помнить, что даже в этих случаях в организации возможны не привычные для него варианты решения уже известных ему задач.  *2. Ориентация —* практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны организации. (Общее представление о компании, политика организации, оплата труда, дополнительные льготы, охрана труда и соблюдение т/б, работник и его отнош. с профсоюзом, служба быта, экономические факторы)-общая программа; (функции подразделения, рабочие обязанности и ответственность, требуемая отчетность, процедуры-правила-предписания, представление сотрудников орг-ции)-специальная программа.  3. *. Действенная адаптация.* Этап состоит в собственно приспособлении новичка к своему статусу и значительной степени обусловливается его включением в межличностные отношения с коллегами. В рамках данного этапа необходимо дать новичку возможность активно действовать в различных сферах, проверяя на себе и апробируя полученные знания об организации, важно оказывать максимальную поддержку новому сотруднику, регу­лярно вместе с ним проводить оценку эффективности деятель­ности и особенностей взаимодействия с коллегами.  4. *Функционирование.* Этим этапом завершается процесс адаптации, он характеризуется постепенным преодолением про­изводственных и межличностных проблем и переходом к ста­бильной работе. Как правило, при спонтанном развитии про­цесса адаптации этот этап наступает после 1 — 1,5 лет работы. Если же процесс адаптации регулировать, то этап эффективного функционирования может наступить уже через несколько меся­цев. Такое сокращение адаптационного периода способно при­нести весомую финансовую выгоду, особенно если в организа­ции привлекается большое количество персонала. |
| **19. Аттестация и сертификация персонала.**  *Аттестация персонала —* кадровые мероприятия, призванные оценить соответствие уровня труда, качеств и потенциала личности требованиям выполняемой деятельности. ***Цель аттестации персонала*** *-* повышение эффективности использования кадрового потенциала организации; по ее результатам принимается решение о сохранении или изме­нении аттестуемому должности или системы мотивации его труда, необходимости дополнительной подготовки.  Существуют специальные требования к аттестации, например создание аттестационной комиссии. По результатам аттестации выносится решение о соответствии или несоответствии занимаемой должности. Основная задача аттестации персонала - это оценить соответствие уровня труда, качества и потенциала личности требованиям выполняемой деятельности. Она проводится для того, чтобы на ее основе принять верное кадровое решение о поощрении (наказании), перемещении или обучении сотрудников.  *Аттестация персонала может быть нацелена на:*  1. Принятие решений, связанных с изменением компенсационного пакета, имеющих конкретные материальные последствия для работников:  • изменение заработной платы;  • изменение системы поощрения (наказания);  2. Принятие решений, связанных с развитием организации (приведение в соответствие человеческих ресурсов с планами организации):  • информирование сотрудников о том, чего ждет от них фирма;  • развитие карьеры;  • личное развитие;  3. Принятие решений, связанных с оценкой текущей деятельности (положения) всей организации и выявлением рабочих проблем. При этом в ходе аттестации работника оцениваются:  • достижение результатов;  • потребность в обучении;  • улучшение деятельности.  **Виды аттестации.**  Аттестация работников в зависимости от ее повода бывает очередная, по истечении испытательного срока, для продвижения по службе, перевода в другое подраз­деление.  *Очередная аттестация* проводится ежегодно и обязатель­на для всех работников. Основа аттестации — описание про­деланной работы и результатов по основным видам деятель­ности.  *Аттестация по истечении испытательного срока* преследует цель получения документированного вывода по результатам аттестации, а также аргументированных рекомендаций по дальнейшему служебному использованию аттестуемого.  *Аттестация для продвижения по службе* проводится с уче­том требований новой предполагаемой должности и новых обязанностей, при этом выявляются потенциальные возмож­ности работника и уровень его профессиональной подготовки для занятия более высокой должности.  Аналогичные подходы могут быть использованы при атте­стации руководителя (специалиста) при переводе его в другое структурное подразделение, если существенно меняются обя­занности и решаемые задачи.  Аттестация работников, вновь принятых на работу, прово­дится через шесть месяцев, а затем ежегодно.  Оценка кадров может преследовать различные цели:  -стать основой для проведения аттестации;  -дифференциация заработной платы и окладов;  -способствовать повышению квалификации, контролю ре­зультатов;  -решение вопросов по отбору и подбору кадров (продвиже­ние по службе, перевод на другое место работы, увольнение) и контроль этих решений;  -способствовать коммуникативности, общению;  -удовлетворение потребностей в информации.  ***Процесс аттестации кадров можно разделить на четыре основных этапа:***  1. *Подготовительный этап:* подготовка приказа о проведении аттестации, утверждение аттестационной комиссии, подготовка и размножение документации, информирование трудо­вого коллектива о сроках и особенностях аттестации.  2. *Формирование состава аттестационной комиссии и его утверждение:* директор по персоналу (председатель), начальник отдела кадров (зам.председателя), руководитель подразделения, где проходит аттестация (член), юристконсульт (член), социальный психолог (член).  3. *Основной этап:* организация работы аттестационной комиссии по подразделениям предприятия, оценка индивидуальных вкладов работников, заполнение анкет, компьютерная обработка результатов.  4. *Заключительный этап:* подведение итогов аттестации, принятие персональных решений о продвижении работников, направлении на учебу, перемещении или увольнении сотрудников, не прошедших аттестацию.  От аттестации освобождаются руководители и специалисты, проработавшие в данной должности менее года, беременные женщины, женщины, имеющие ребенка до года и др.  График проведения аттестации доводится до работников не менее чем за один месяц до начала аттестации, а документы в комиссию должны представляться не менее чем за две недели аттестации. Это чаще всего аттестационный лист и отзыв-характеристика.  Аттестационный лист содержит объективную информацию о работнике: образование, стаж работы по специальности на предприятии, в должности и т.д. | **20. Формы и цель планирование деловой карьеры сотрудников**.  Деловая карьера — поступательное продвижение личности в ка­кой-либо сфере деятельности, изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью; продвижение вперед по однажды выбранному пути деятельности, достижение известности, славы, обогащения.  Одно из направлений кадровой работы в организации, ориентированное на определение стратегии и этапов развития и продвижения специалистов, *планирование карьеры.*  Это процесс сопоставления потенциальных возможностей, способностей и целей человека с требованиями организации, стратегией и планами ее развития, выражающийся в составлении программы профессионального и должностного роста.  Перечень профессиональных и должностных позиций в организации (и вне ее), фиксирующий оптимальное развитие профессионала для занятия им определенной позиции в организации, представляет собой карьерограмму, формализованное представление о том, какой путь должен пройти специалист для того, чтобы получить необходимые знания и овладеть нужными навыками для эффективной работы на конкретном месте.  Планированием карьеры в организации могут заниматься менеджер по персоналу, сам сотрудник, его непосредственный руководитель (линейный менеджер).  *Сотрудник-* Первичная ориентация и выбор, рофессии, Выбор организации и должности, Ориентация в организации, Оценка перспектив и проектирование роста, Реализация роста.  *Менеджер по персоналу-* Оценка при приеме на работу, Определение на рабочее место, Оценка труда и потенциала сотрудников, Отбор в резерв, Дополнительная подготовка, Программы работы с резервом, Продвижение, Новый цикл планирования.  *Непосредственный руководитель (линейный менеджер)* - Оценка результатов труда, Оценка мотивации, Организация профессионального развития, Предложения по стимулированию,Предложения по росту  **21. Подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала как перспективное направление кадровой политики.**  Подготовка кадров ведется на основе расчетов потребности в кадрах определенной профессии и квалификации. Подготовка персонала представляет процесс приобретения теоретических знаний, практических умений и навыков в объеме требований квалификационной характеристики начального уровня квалификации.  Переподготовка персонала означает обучение квалифицированных работников с целью изменения их профессионального профиля для достижения соответствия квалификации кадров требованиям производства.  Проблема переподготовки кадров и повышение их квалификации выдвигается на первый план ввиду постоянного устаревания общего объема знаний и обесценивания прежних специальных знаний, что вызвано НТП, равно как естественной потерей знаний.  Повышение квалификации состоит в углублении профессиональных знаний, умений и навыков, полученных в процессе подготовки.  Система управления повышением квалификации базируется на следующих принципах:  планомерности, систематичности и непрерывности расширения знаний; периодичности и обязательности обучения; дифференциации учебных планов и программ по категориям работников; обеспечением учебного процесса.  **26. Психологическая мотивация сотрудников.**  Наиболее результативной можно назвать психологическую мотивацию персонала. Конечно, для этого необходимо изучить и сильные стороны каждого из сотрудников и их опасения. Например, людям, стремящимся к независимости, не стоит поручать работу, которая требует коллективного обсуждения или совместного принятия решений. Сотрудникам, которые более всего ценят стабильность, предпочтительнее доверять пусть рутинные, но необходимые для фирмы дела.  Морально-психологические методы мотивирования включают в себя:  · создание условий, способствующих формированию профессиональной гордости, личной ответственности за работу (наличие известной доли риска, возможность добиться успеха);  · присутствие вызова, обеспечение возможностей выразить себя в труде;  · признание (личное и публичное) (ценные подарки, почетные грамоты, Доска почета и т.п. За особые заслуги - награждение орденами и медалями, нагрудными знаками, присвоение почетных званий и др.);  · высокие цели, воодушевляющие людей на эффективный труд (любое задание должно содержать в себе элемент вызова);  · атмосфера взаимного уважения, доверия.  Своеобразным комплексным методом мотивации является продвижение в должности. Однако этот метод внутренне ограничен, так как, во-первых, в организации число должностей высокого ранга ограничено; во-вторых, продвижение по службе требует повышенных затрат на переподготовку.  В практике управления, как правило, одновременно применяют различные методы и их комбинации. Для эффективного управления мотивацией необходимо использовать в управлении предприятием все три группы методов. Так, использование только властных и материальных мотиваций не позволяет мобилизовать творческую активность персонала на достижение целей организации. Для достижения максимальной эффективности необходимо применение духовной мотивации. | **22. Корпоративные мероприятия, цель, технология подготовки и проведения,**  методы оценки результативности.  Корпоративные мероприятия - это неотъемлемая часть корпоративной культуры, один из мощнейших инструментов ее создания, поддержания и трансляции новым сотрудникам. Корпоративные мероприятия позволяют успешно решать такие задачи, как командообразование, повышение лояльности к компании, нематериальная мотивация (как часть социального пакета сотрудника) - одним словом, это один из важнейших инструментов HR-брендинга.  Как можно классифицировать разновидности этого инструмента? Помимо больших событий (дни рождения, Новый год и т. д.) необходимо отметить разнообразные team-building мероприятия (веревочные курсы, ролевые игры, спортивные командные состязания, турниры и т. п.), а также совместные походы в кино, спортивные мероприятия и т. д. Например, сотрудники Mail.Ru часто вместе ходят на концерты, которые поддерживает портал, и даже на хоккей и картинг (очевидно, что в этом случае объединяются люди со схожими интересами). А встреча с единомышленниками - наилучший способ укрепления командного духа.  Конечно, эффективность корпоративных мероприятий измерить очень сложно, особенно с экономической точки зрения. В момент их проведения очевидны только затраты, которые несет компания в связи с их организацией. Но, несомненно, по итогам проведения таких событий, сотрудники больше узнают о самой компании, ее истории, офисных легендах и т. п., ближе знакомятся друг с другом (особенно это актуально для больших организаций). Большинство сотрудников будут благодарны руководству за предоставленную возможность неформального общения с коллегами, у них начнет формироваться чувство сопричастности, то есть работник постепенно будет ассоциировать себя с компанией, а компанию - с собой. Очевидно, что это и есть основная цель, которую преследует внутренний HR-брендинг.  Корпоративные мероприятия можно отнести к инструментам управления. В настоящее время уже ни у кого не возникает вопроса: зачем проводить корпоративные мероприятия. Корпоративные мероприятия стали неотъемлемой частью системы управления в целом и инструментом построения и развития корпоративной культуры в частности.  Цели проведения могут быть разными, например, их можно разделить на качественные и количественные:  Качественные - повышение лояльности, удовлетворенности, осведомленности и т. п.  Количественные - увеличение количества осведомленных/лояльных сотрудников, получение определенной статистической информации и т. п.  Существуют и другие категории целей и задач корпоративных мероприятий.  Зачастую к корпоративным мероприятиям относят развлекательные мероприятия, посвященные празднованию тех или иных дат. Фактически, все внутренние мероприятия, проводимые для персонала, можно отнести к корпоративным.  По целям они могут делиться на:  Деловые;  Праздничные/развлекательные.  По видам и формату деловые могут быть:  информационные;  дискуссионные;  обучающие (например, собрания, конференции, круглые столы, семинары и т. п.)  По видам и формату праздничные/развлекательные могут быть:  игры;  шоу/концерты;  приемы/вечеринки.  Категоризация корпоративных мероприятий может осуществляться и по другим параметрам. Основной задачей HR при проведении подобных мероприятий является достижение цели, поставленной перед организацией мероприятия. И как следствие, получение максимальной эффективности от вложенных средств на проведение, как, впрочем, и для любых затрат, проводимых компанией.  **25. Социальная мотивация сотрудников.**  Социальная мотивация, опирающаяся на использование социальных потребностей человека.  Социальная мотивация - внутреннее побуждение к активности и деятельности личности или социальной группы, вызываемое их потребностями и определяющее направленность этих активности и деятельности.  Социальная мотивация делится на положительную социальную мотивацию (поощрение объекта через повышение социального статуса) и негативную социальную мотивацию (наказание объекта через понижение социального статуса).  Социальная мотивация использует такие способы воздействия на человека, как публичное признание заслуг, наделение объекта символами статуса (значки, грамоты, дипломы, памятные призы), реальное изменение статуса в социуме (повышение по лестнице социальной иерархии). |
| **23. Реинжиниринг персонала как инновационная технология управления персоналом.**  Сущность бизнес-реинжиниринга впервые была сформулирована М. Хаммером и Дж. Чампи как «фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов компании для достижения коренных улучшений в основных актуальных показателях их деятельности - стоимость, услуги, качество, темпы», что определило ключевое понятие для данного направления – бизнес-процесс.  Однако опыт реализации реинжиниринговых проектов неизбежно порождает как минимум две серьезные проблемы, связанные с главной ценностью и основной головной болью компаний – с персоналом:  Проблема рациональная - персонал компаний, в которых реализуются реинжиниринговые проекты, не всегда обладает достаточной квалификацией, необходимой для успешной работы в формате управления изменениями. Что ставит под угрозу реальное выполнение проекта вплоть до полного срыва;  Проблема эмоциональная - проведение мероприятий по реинжинирингу резко повышает тревожность у сотрудников компаний, что может привести к увольнениям, большому количеству негативных реакций с непредсказуемыми последствиями, формированием в рабочем коллективе оппозиционных группировок и т.п. Это и есть печально известное сопротивление изменениям («страхи, товарищи, страхи…»). И оно, в свою очередь, может не только снизить эффективность работ по бизнес-реинжинирингу, но и привести к полному провалу проекта.  Программа включает комплексную панорамную диагностику как системы менеджмента компании, так и персонала. На основании полученных данных составляется интегрированный профиль компании и комплексный план работ, включающий не только мероприятия по организационному проектированию и внедрению его результатов, но и по обучению (индивидуальному и корпоративному) сотрудников компании методам регулярного менеджмента, кадровые изменения, необходимые не только для эффективной работы компании, но и учитывающие индивидуальные способности и особенности ее сотрудников.  Обучение проводится с использованием наиболее современных технологий, позволяющих в процессе обучения решать реальные производственные задачи, стоящие перед компанией.  **30. Конфликты в коллективе: опасности и возможности.**  В последнее время в нашей стране получил широкое распространение особый вид деятельности - управленческое консультирование. Следует отметить, что ни одна серьезная перестройка в фирмах западных стран не обходится без приглашения консультантов.  Конфликты существуют ровно столько, сколько существует человек, так как возникают они только в процессе общения людей. Большую часть времени человек проводит на работе, взаимодействуя с начальством и подчиненными, общаясь с сослуживцами, строя совместную деятельность с партнерами компании. При таком плотном графике общения возникает масса причин, по которым люди не совсем правильно понимают друг друга, что и приводит к спорам. Если создавшаяся ситуация представляет собой угрозу достижению поставленных целей хотя бы для одного из участников взаимодействия, то возникает конфликт. Под конфликтом принято понимать активные взаимонаправленные действия каждой из конфликтующих сторон для реализации своих целей (достижение власти, приобретение материальных ресурсов и т. д.), окрашенные сильными эмоциональными переживаниями. По статистике, 75 - 80% межличностных конфликтов возникает по причине материальной неудовлетворенности отдельных сотрудников, хотя внешне это может проявляться как несовпадение характеров или личных взглядов.   Отношение руководства к конфликтам априори негативное. Считается, что они нагнетают напряженность в коллективе, снижают показатели работы каждого сотрудника или целых отделов. Дабы умерить желание сослуживцев спорить между собой, в некоторых, особенно западных, фирмах вводятся весьма солидные штрафы, взимаемые с участников конфликта "за совершение действий, ведущих к экономическим потерям компании".  С одной стороны, конфликты, безусловно, вредны, поскольку нередко ведут к беспорядку, нестабильности, замедляют принятие решений. С другой - они имеют очень серьезное позитивное значение, которое часто не берут в расчет. Помните философский закон единства и борьбы противоположностей, без которого не возможен прогресс? Так вот именно по этому закону конфликты в организации являются источником инноваций, стимулируют к изменениям. Запретить конфликт - значит запретить компании расти и развиваться. Также к позитивным функциям подобного противостояния относятся разрядка напряженности между конфликтующими сторонами, диагностика возможностей оппонентов, выявление управленческих проблем в организации, появление новых правил поведения, сплочение коллектива при противоборстве с внешними трудностями. | **24. Сущность мотивации персонала.**  *Мотивация*- одна из центральных категорий науки управления. В научной литературе существуют различные определения мотивации. В качестве рабочего определения мотивации будем использовать следующее: мотивация есть процесс побуждения человека к деятельности во имя достижения определенных целей. Мотивировать поведение означает уметь понимать и воспринимать внутренние потребности работника, системы и побуждать людей к сознательному самостоятельному выбору действий по удовлетворению потребностей и достижению личных и коллективных целей. Мотивация работников означает также умение добиваться понимания, восприятия и освоения ими целей организации. В этом случае необходимые для организации действия работников будут высокомотивированными, а результаты труда – высокими.  В конкретно-содержательном отношении мотивация понимается как психологический феномен, как биопсихическая реакция человека на внешние воздействия и внутренние потребности, опосредованная особенностями среды и личности, и приводящая к определенному результату. При этом принципиально важно подчеркнуть наличие в мотивации естественного единства сознательных и бессознательных, рациональных и эмоциональных побуждений, отражающего человеческую природу, нарушение которого может приводить к ощутимым искажениям и потерям в практике управления.  Таким образом, мотивация есть сознательный (подсознательный, надсознательный) процесс выбора человеком, социумом того или иного типа поведения, обусловленный воздействием потребностей развития и связанных с их удовлетворением ожиданиями. Процесс мотивации основан на функциях и свойствах (элементах) сознания и психики и включает восприятие и оценивание ситуации, целеполагание, выработку решений, ожидание результатов действий и их сознательную корректировку.  Мотивация занимает одно из центральных мест в системе управления любым социально-экономическим объектом. Независимо от природы объекта управления в управлении этим объектом всегда участвует мотивация. Мотивация является одной из функций управления наряду с другими функциями, такими как планирование, организация, контроль, принятие решений и пр. Таким образом, мотивация присутствует в качестве функции управления в управлении любым объектом.  Мотивация является неотъемлемым элементом управления коммерческой организации, государственного учреждения, общественной организации, церкви, а также любой неформальной организации.  Успешность управления любым социально-экономическим объектом зависит от того, насколько эффективна мотивация людей, работающих в рамках этого объекта. Даже если в рамках объекта управления действуют совершенная система планирования, продуманная система контроля, сбалансированная система координации действий, прогрессивная оргструктура, но при этом система мотивации недостаточно эффективна, общий результат функционирования данного объекта управления будет достаточно низким.  Сущность мотивации в системе управления рассматривалась в управленческой и экономической литературе достаточно подробно. При этом научные взгляды на мотивацию и ее роль в системе управления трансформировались в течение последних двух столетий.  **27. Экономическая мотивация сотрудников.**  Материальная (экономическая) мотивация постепенно сдает свои позиции, но это не значит, что можно платить меньше. Несомненно, оплата труда должна быть пропорциональна объему и сложности выполняемой работы. Увеличение зарплаты согласно профессиональному росту работника - это также естественное и обязательное явление в любой отрасли. Но главным фактором успешной работы на любом предприятии остается желание и настроение работать именно здесь, достигать все больших высот и совместно добиваться лучших результатов, которые измеряются не только прибылью  Задача менеджера, в случае применения экономической мотивации, заключается в разработке премиальной схемы выплат за производительность, системы сдельной оплаты или трудовых соглашений  Не все способы экономического поощрения могут оказать мотивационное воздействие на сотрудников, однако существует несколько основных положений о премиях, которые не затрагивают специфику фирмы и являются универсальными. Ими должен руководствоваться менеджер при внедрении методов экономической мотивации:  - премии не должны быть слишком общими и распространенными, поскольку в противном случае их будут воспринимать просто как часть обычной зарплаты в обычных условиях;  - премия должна быть связана с личным вкладом работника в производство, будь то индивидуальная или групповая работа;  -должен существовать какой-либо приемлемый метод измерения этого увеличения производительности;  - работники должны чувствовать, что премия зависит от до полнительных, а не нормативных усилий;  - дополнительные усилия работников, стимулированные премией должны покрывать затраты на выплату этих премий.  Как уже отмечалось, способы экономического стимулирования должны зависеть не только от специфики фирмы в целом, но и варьироваться в зависимости от специализации работников. | **28. Реализация в управлении персоналом основных положений теории мотивации.**  **Теория мотивации Доктора Шейна**  Доктор Шейн выделил восемь основных ценностей в работе сотрудников и назвал их «карьерными якорями», определив для каждого якоря свою мотивацию:  Технико-функциональный  Ярко выраженная заинтересованность сотрудника в том, чтобы стать хорошим профессионалом в своей работе, сотруднику нравится работа и он испытывает большую потребность в профессиональном общении с такими же специалистами, испытывает гордость от сознания своего профессионализма. Для мотивации сотрудника с технико-функциональной направленностью, Шейн советует руководителям:   * постоянно ставить перед сотрудником новые профессиональные задачи * создавать возможности для решения профессиональных задач, реализация которых позволит сотруднику испытывать самоуважение и уважение со стороны коллег * продвигать сотрудника по такому пути развития карьеры, которая была бы связана с совершенствованием его профессионального мастерства.   Общее руководство  Cтремление сотрудника к общему руководству и контролю остальных, развитое чувство ответственности и умение всех организовать на выполнение общего дела. Мотивация для таких сотрудников такова:   * поручить управление каким-либо проектом * предоставить возможность внести в работу команды систему и порядок, а затем их координировать * признать их заслуги руководством и менеджерами высшего звена, что расценивается сотрудником как признак возможного, в дальнейшем, продвижения в карьере   Самостоятельность и независимость  Сотрудник всегда старается выполнить работу в своем стиле, для него важна собственная оценка по качеству и срокам выполненной работы, а не внешние структурные рамки. Мотивация такого сотрудника должна иметь следующее содержание:   * поручить ему задание, позволяющее действовать независимо, при минимальном контроле * поручить вести какой-либо проект от начала до конца и нести за него большую ответственность   Чувство безопасности и стабильность  Для таких сотрудников важно сохранение стабильной работы на длительный срок; хорошо работают в команде; новаторский подход к рабочим проблемам и новые роли их мало интересуют. Их мотивация:   * предлагать им более традиционную и менее рискованную работу * долгосрочные проекты, которые дают чувство стабильности * давать новые задания в старом проекте   Предпринимательская жилка  Постоянное стремление создавать новые деловые предприятия; разработка своего видения дела и попытка его осуществления в реальности; Для таких сотрудников подходит следующая мотивация:   * предложить участие в проекте с созданием новых продуктов вместе с другими членами команды или в творческом проекте с созданием союза с другим отделом или другими компаниями   Стремление быть полезным и преданность делу  Сотрудник испытывает постоянное стремление помогать другим, а работа для него имеет личное значение, любит учить и консультировать других. Мотивация для таких сотрудников:  оказывать услуги типа «обслуживания покупателей» другим участникам команды или проекта  ставить такого сотрудника на такой участок работы, где много различного общения с клиентами  Испытание сил в чистом виде  Высокий уровень внутренней мотивации сотрудника, постоянное стремление испытывать себя, решая при этом новые для себя профессиональные и личностные проблемы. Для мотивации таких сотрудников необходимо:предлагать как можно более разнообразные и новые задачи  Стиль жизни  Работа сотрудника в соответствии с собственным, идеальным, по их представлению, стилем жизни, выполнение профессиональных обязанностей не должно отнимать их личное время. Для сотрудника важен баланс между работой и личной жизнью и он ценит организационную гибкость работы. Для мотивации необходимо:  предоставление им гибкого рабочего графика, неполного рабочего дня  использование средств телекоммуникации для получения и отправки работы  оценка их работы по результату, а не по времени, проведенному в офисе. |
| **29. Сущность оплаты труда.**  Политика в области оплаты труда является составной частью управления  предприятием, и от нее в значительной мере зависит эффективность его работы,  так как заработная плата является одним из важнейших стимулов в рациональном  использовании рабочей силы. И об этом необходимо помнить всегда.  Заработная плата - это выраженная в денежной форме часть национального  дохода, которая распределяется по количеству и качеству труда, затраченного  каждым работником, поступающая в его личное потребление.  Заработная плата - это вознаграждение за труд.  Оплата труда работников - это цена трудовых ресурсов, задействованных в  производственном процессе. Можно сказать и так, что заработная плата это  часть издержек на производство и реализацию продукции, идущая на оплату  труда работников предприятия.  Различают номинальную и реальную заработную плату.  Номинальная заработная плата - это начисленная и полученная работником  заработная плата за его труд за определенный период.  Реальная заработная плата - это количество товаров и услуг, которые можно  приобрести за номинальную заработную плату; реальная заработная плата - это  ее покупательная способность номинальной заработной платы. Вполне очевидно,  что реальная заработная плата зависит от величины номинальной заработной  платы и цен на приобретаемые товары и услуги.  Рациональная организация оплаты труда на предприятии позволяет стимулировать  результаты труда и деятельность его работников, обеспечивать  конкурентоспособность на рынке труда готовой продукции, не обходимую  рентабельность и прибыльность продукции  **31. Методы диагностики и оценки конфликтов.**  Управлению конфликтом должна предшествовать стадия его диагностики, т.е. определение основных составляющих конфликта, причин, его породивших. В большинстве случаев проведение диагностики предполагает определение: истоков конфликта, субъективных или объективных переживаний сторон, способов “борьбы”, противоречия мнений, событий, затронутых потребностей и интересов; биографии конфликта, т.е. его история, фон, на котором он прогрессировал, нарастание конфликта, кризисы и поворотные точки в его развитии; участников конфликтного взаимодействия: личностей, группы, подразделений; позиций и отношений сторон, их взаимозависимости, ролей, ожиданий, личных отношений; исходных отношений к конфликту - хотят и могут ли стороны сами решить конфликт, каковы их надежды, ожидания, установки, условия, либо конфликт спровоцирован специально в интересах одной из сторон, которая постоянно поддерживает уровень напряженности. Прояснение сути конфликтной ситуации, ее адекватное понимание каждой из сторон может послужить основой выработки дальнейшего решения. При проведении диагностики конфликта достаточно сложным является выявление субъектов конфликта, их затронутых потребностей, интересов, опасений, причин конфликтного взаимодействия. Для выявления причин конфликта возможно использовать метод картографии конфликта, суть которого состоит в графическом отображении составляющих конфликта, в последовательном анализе поведения участников конфликтного взаимодействия, в формулировании . МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ. Решение конфликта представляет собой устранение полностью или частично причин, породивших конфликт, либо изменение целей и поведения участников конфликта.  Управление конфликтами - это целенаправленные воздействия:  • по устранению (минимизации) причин, породивших конфликт;  • по коррекции поведения участников конфликта;  • по поддержанию необходимого уровня конфликтности, но не выходящего за контролируемые пределы.  Существует достаточно много методов управления и предупреждения конфликтов:  • внутриличностные методы - методы воздействия на отдельную личность;  • структурные методы - методы по профилактике и устранению организационных конфликтов;  • межличностные методы или стили поведения в конфликте;  • персональные методы;  • переговоры;  • методы управления поведением личности и приведение в соответствие организационных ролей сотрудников и их функций, иногда переходящие в манипулирование сотрудниками;  • методы, включающие ответные агрессивные действия. | **32. Законодательно-правовые методы решения конфликтов.**  Можно утверждать, что не каждый конфликт - юридический, но практически каждый может завершиться юридической процедурой. Это обстоятельство объясняется тем, что субъекты конфликта обладают, как правило, равными правами, а сам конфликт может иметь юридические последствия.  Есть сферы, где юридическое вмешательство может принести определенный вред. Это касается в первую очередь конфликтов в познавательной, научной, идеологической, религиозной и других областях жизни. Однако на практике правовая система любой страны играет решающую роль, как в предотвращении, так и разрешении большинства конфликтов.  Конфликты способны выполнять консолидирующую, а в целом, как это ни покажется странным, весьма позитивную роль в социально-экономической системе. Конструктивный потенциал конфликта заключается в возможности поиска и нахождения способов преодоления тех противоречий, которые составляют содержание и причину конфликта. Это обусловлено тем обстоятельством, что конфликт или, точнее, конфликтование представляет собой некоторый процессуальный комплекс, образованный из процессов переорганизации деятельности в связи с новыми обстоятельствами, оформления новых предметов деятельности для их преобразования, мобилизации ресурсов для овладения ситуацией. Извлечение позитивного потенциала из конфликта - трудная, но вполне разрешимая задача, в том числе с использованием юридического инструментария.  Установление правовой связи между нормой права и конфликтом должно быть двояким:  -- с одной стороны, между первыми двумя составляющими субъективного права и конфликтом в статистическом состоянии;  -- и, с другой стороны, между правом на защиту с точки зрения динамики конфликта.  Разрешение конфликтов юридическим путем имеет четыре общих признака:  1. Конфликт рассматривается и разрешается органом, уполномоченным на это государством;  2. Орган, разрешающий конфликт, действует на основе и во исполнение норм права,  3. Конфликтующие стороны наделяются в период рассмотрения спора предусмотренными законодательством правами и обязанностями;  4. Решение, принятое по конфликту, обязательно для сторон.  Таким образом, конфликт приобретает четкие очертания, он «формализуется», как формализована и сама процедура его рассмотрения и разрешения. Это обстоятельство, в свою очередь, имеет важное значение с точки зрения принятия эффективного решения: так как решение принимается на основе и во исполнение права, оно не может быть субъективным, произвольным (во всяком случае, субъективизм сведен к минимуму); далее, возможные при этом ошибки могут быть в большинстве случаев исправлены последующей юридической процедурой (утверждение решения вышестоя-щим органом; обжалование решения; пересмотр его и т.д.). Наконец, юридические процедуры рассмотрения конфликтов обеспечивают необходимую гласность и тем самым -- общественный контроль за движением дела, а следовательно, повышают авторитет принятых мер.  Юридические средства разрешения конфликта можно разделить на три основные группы: конституционные процедуры, применяемые главным образом при возникновении конфликтов в политической сфере; судебное и арбитражное рассмотрение дел; административные процедуры, практикуемые в различных правоприменительных органах.  **36. Контроль в управлении персоналом.**  Кoнтpoль являeтcя oднoй из ocнoвныx фyнкций yпpaвлeния. Кoнтpoль бывaeт тpex видoв: пpeдвapитeльный, тeкyщий и зaключитeльный. Пpeдвapитeльный кoнтpoль ocyщecтвляeтcя дo нaчaлa выпoлнeния paбoты, в чacтнocти мoжeт пpoвoдитьcя пpoвepкa кaчecтвa cыpья, гoтoвнocти oбopyдoвaния и дp. Пpeдвapитeльный кoнтpoль ocyщecтвляeтcя в тpex нaпpaвлeнияx:  пpи пoдбope пepcoнaлa. Нa пpeдпpиятиe пpиглaшaютcя paбoтники, кoтopыe мaкcимaльнo cooтвeтcтвyют пpeдъявляeмым тpeбoвaниям (дoлжнocтным oбязaннocтям). Иx квaлификaция нe дoлжнa быть нижe нeoбxoдимoй, тaк кaк paбoтник нe cпpaвитcя co cвoими oбязaннocтями, и нe дoлжнa быть вышe, тaк кaк этo пpивoдит к нeyдoвлeтвopeннocти зaнимaeмoй дoлжнocтью и, кaк cлeдcтвиe, cнижeнию эффeктивнocти;  Тeкyщий кoнтpoль пpoвoдитcя в xoдe выпoлнeния paбoты. Он пoзвoляeт yжe в пpoцecce дeятeльнocти ycтpaнять вoзникaющиe нeдopaбoтки, пpичeм бoлee эффeктивнo пo cpaвнeнию c дpyгими видaми кoнтpoля, тaк кaк cpaзy выяcняютcя иx пpичины. Нo cлeдyeт yчecть, чтo дaнный мeтoд нaибoлee зaтpaтный, пoэтoмy oн пpивoдит к cyщecтвeннoмy yвeличeнию цeны.  Итoгoвый кoнтpoль ocyщecтвляeтcя пo oкoнчaнии paбoты или пpoизвoдcтвa тoвapa. Он  В Рoccии кoнтpoль вocпpинимaeтcя кaк cpeдcтвo нaкaзaния и пpимeняeтcя лишь к нepaдивым paбoтникaм. | **33. Социально-психологические методы решения конфликтных ситуаций.**  Если человека назначают руководителем, всегда ли он задумывается над тем, как сложатся отношения между людьми в той группе, которой он будет руководить. Понимают ли его будущие сотрудники друг друга и поймут ли нового человека - руководителя. Настроение каждого из нас в огромной степени зависит от поведения и отношения людей, с которыми мы общаемся. Хорошее отношение радует, плохое огорчает, тревожит, настораживает. Руководителю еще труднее, потому что по своему социальному статусу он как бы противостоит группе людей, объединенных общим “мы”. И вот такое взаимодействие человеческого “я” и группового “мы” очень сложно и противоречиво, изменчиво и неустойчиво. Мы часто, говоря о коллективе, рассматриваем это взаимодействие как соотношение индивидуальности и коллективности, при этом, как правило, отдаем предпочтение коллективности. Отсюда - стремление к усреднению, уравниванию людей и нелюбовь к “выскочкам”, желание поставить их “на место”.  Такая тенденция очень вредна для развития общества, особенно его творческого, интеллектуального потенциала. Оказывается, что чем ярче и богаче индивидуальность, выше уровень развития каждого члена коллектива, тем более дееспособным, человечным является и коллектив в целом. Поэтому так важно проникнуть в особенности взаимоотношений “я” и ”мы”, складывающихся в социальной группе, т.е. в коллективе, которым мы руководим или собираемся руководить. Психология может стать здесь хорошим помощником.  Психологи различают три типа установки на восприятие другого человека: позитивная, негативная и адекватная. При позитивной установке мы переоцениваем положительные качества и даем человеку большой аванс, который проявляется в неосознаваемой доверчивости. Негативная установка приводит к тому, что воспринимаются в основном отрицательные качества другого человека, что выражается в недоверчивости, подозрительности.  Лучше всего, конечно, адекватная установка на то, что у каждого человека есть как положительные, так и отрицательные качества. Главное, как они сбалансированы и оцениваются самим человеком. Наличие установок рассматривается как неосознаваемая предрасположенность воспринимать и оценивать качества других людей. Эти установки лежат в основе типичных искажений представления о другом человеке.  При отборе персонала наниматели имеют дело с людьми, которые стремятся реализовать свои цели, выбирая ту или иную организацию. Точно так же менеджеры стремятся реализовать свои цели, отбирая кандидата. К тому же надо иметь в виду, что люди ищут не просто какую-либо работу, а именно ту, которая их устраивает. Неправильный выбор работы может иметь невосполнимые последствия как для работника, менеджера, так и для организации в целом.  Деловая оценка персонала - это целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала (способностей, мотиваций и свойств) требованиям должности или рабочего места.  На основании степени указанного соответствия решаются главным образом следующие задачи:   * выбор места в организационной структуре и установлении функциональной роли оцениваемого сотрудника; * разработка возможных путей совершенствования деловых или личностных качеств сотрудника; * определение степени соответствия заданным критериям оплаты труда и установление ее величины. * Кроме того, деловая оценка персонала может помочь в решении ряда дополнительных задач: * установление обратной связи с сотрудником по профессиональным, организационным и иным вопросам; * удовлетворение потребности сотрудника в оценке собственного труда и качественных характеристик.   Деловая оценка является важнейшей составляющей процесса отбора и развития персонала. Различают **два основных вида деловой оценки:**   * оценку кандидатов на вакантную должность; * текущую периодическую оценку сотрудников организации.   **35. Условия труда персонала: принципы и тенденции.**  **Условия труда** - совокупность психофизиологических, санитарно-гигиенических и социально-психологических факторов трудовой деятельности, влияющих:  - на здоровье и работоспособность человека, на его отношение к труду;  - на эффективность производства, уровень жизни и развитие личности.  К условиям труда относятся:  - условия трудового процесса, включая технологию и формы организации труда;  - уровень экономичности используемых технических средств и оборудования;  - условия производственной сферы, микроэкология труда, складывающаяся под воздействием технологических режимов и общего состояния окружающей атмосферы;  - внешнее оформление и комфортность места работы;  - ориентация работников на самоохрану труда при повышении уровня культуры труда. |
| **34. Сущность организации труда.**  Под организацией труда на предприятиях и в организациях понимаются конкретные формы и методы соединения людей и техники в процессе труда. Труд людей в процессе производства организуется под воздействием развития производительных сил и производственных отношений. Поэтому организация труда всегда имеет две стороны: естественно-техническую и социально-экономическую. Эти стороны тесно связаны между собой и находятся в постоянном взаимодействии, определяя содержание организации труда.В содержании организации труда, исходя из особенностей решаемых задач, выделяют ряд направлений (элементов). Основные из них:  ● разделение и кооперация труда, предполагающие научно-обоснованное распределение работников по объединенным в определенную систему трудовым функциям, машинам, механизмам и рабочим местам, а также в соответствующую группировку и комбинирование работников в производственные коллективы;  ● нормирование труда, предполагающее тщательный расчет норм затрат труда на производство продукции и услуг как основу для организации труда и определения эффективности производства;  ● организация и обслуживание рабочих мест, охватывающая их рациональную планировку и оснащение, эффективную систему обслуживания рабочих мест, аттестацию и рационализацию рабочих мест;  ● организация подбора персонала и его развитие, включающие в себя: планирование персонала, профориентацию и профотбор, найм персонала, разработку концепции развития персонала и ее реализацию (квалификационный рост, планирование карьеры и т. п.);  ● эффективное использование рабочего времени, оптимизация режимов труда и отдыха;  Очень важно подчеркнуть положение о том, что организация труда имеет изменяющееся содержание. По мере развития материально-технической базы производства и повышения культурно-технического уровня трудящихся происходят изменения и в организации труда. Каждому достигнутому уровню техники и технологии производства соответствуют свои формы организации труда. Основные принципы организации труда. Практическое осуществления мер по организации труда в современных условиях основано на соблюдении ряда принципов:  - системного подхода к решению комплекса задач по организации труда  - планомерности, предусматривающая планирование количественного и качественного состава трудового коллектива, нормативной базы;  - научной обоснованности, заключающийся в использовании научной рекомендациях по работе кадрами, всесторонние обосновании нормативной базы и заработной платы, учитывающие технические, экономические, организационные, психофизические и социальные факторы;  - заинтересованности работников результата своего труда, предусматривающей создание четкой система материального и морального стимулирования;  - создание на всех уровнях хозяйствования условий, необходимых для установления строго зависимости заработной платы от конечных производственной результатов;  - обеспечения динамичности системы нормирования труда и ее восприимчивости к проявлениям научно-технического прогресса. | **37. Расстановка и перемещение кадров.**  Внутриорганизационные кадровые перемещения - это процессы смены работниками места в системе разделения труда в рамках организации в целях установления большего соответствия между изменяющимися требованиями рабочих мест, уровнем профессиональной компетентности и потребностями работников. Успешная расстановка и перемещение кадров основаны на соблюдении следующих принципов: \*принцип соответствия: уровень профессиональной компетентности работника должен соответствовать требованиям, предъявляемым данным рабочим местом, по возможности не только не отставая от них, но и не превышая их в значительной степени; \*принцип перспективности: для различных категорий должностей устанавливаются: а) определенная продолжительность периода работы в должности, б)возрастной ценз и в)возможности профессионального развития; \*принцип сменяемости: для каждого рабочего места и должности определяются и соблюдаются оптимальные сроки пребывания на них одного и того же работника с целью предотвратить застой (старение) кадров. Решение о кадровых перемещениях обычно принимается в тех случаях, когда: а) Примеры кадровых перемещений в интересах организации: \*новое рабочее место больше соответствует профессиональным возможностям работника, \*новое рабочее место позволит работнику освоить другую специальность и решать в дальнейшем проблему взаимозаменяемости  б) Примеры кадровых перемещений в интересах сотрудника:  \*новое рабочее место, соответствуя профессиональным возможностям работника в той же степени, что и старое, в большей степени его удовлетворяет, предоставляя дополнительные преимущества; \*новое рабочее место требует от сотрудника приложения меньших усилий, менее утомляет, позволяет сохранять работоспособность после рабочего дня; \*новое рабочее место позволяет сотруднику сочетать профессиональные и личностные интересы (более удобный график работы, близость к дому и т.д.); \*новое рабочее место способствует профессиональному развитию, решая проблему профессиональной стагнации (остановки в дальнейшем развитии и профессиональном росте) работника. в) Примеры кадровых перемещений в интересах организации и сотрудника: \*работа на новом рабочем месте способствует расширению профессионального опыта работника, установлению новых полезных деловых контактов, формированию навыков самостоятельного принятия решений; \*работа на новом месте позволяет развивать профессиональный потенциал работника и использовать его в интересах организации в будущем. Кадровые перемещения могут быть: \*внутрипрофессиональными; \*межпрофессиональными; \*междолжностными  Наиболее часто кадровые перемещения касаются либо молодых, начинающих сотрудников в целях найти им соответствующее место в организации, либо специалистов с большим опытом работы с целью их максимального использования в интересах организации. | **39. Административная школа управления**.  Развитие административной школы происходило по двум направлениям - рационализация производства и исследование проблем управления. Цель этой школы - создание универсальных принципов управления, реализация которых обязательно приведет к успеху (можно выделить работы Г. Эмерсона (1853-1931), А. Файоля (1841-1925), Л. Урвика (1891-1983), М. Вебера (1864-1920), Г. Форда (1863-1947). Основателем классической (административной) школы является французский предприниматель Анри Файоль (1841-1925). Он первым предложил формализованное описание работы управляющих и сформулировал основные функции управления: "Управлять - это значит предвидеть и планировать, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать". Американцы назвали А. Файоля отцом менеджмента.  Принципы управления Файоля.  1. Разделения труда..  2. Полномочия и ответственность. 3. Дисциплина. 4. Единоначалие. 5. Единство направления. 6. Подчинённость личных интересов общим. 7. Вознаграждения персонала. 8. Централизация.  9. Скалярная цепь. 10. Порядок..  11. Справедливость. 12. Стабильность рабочего места для персонала. 13. Инициатива. 14. Корпоративный дух.  Другим представителем Вебер (1864-1920), который предложил концепцию "рациональной бюрократии". Ом выдвинул положение, согласно которому бюрократия - порядок, устанавливаемый правилами, является самой эффективной формой человеческой организации. По М. Веберу, предприятие - это механизм, представляющий собой комбинацию основных производственных факторов: средств производства, рабочей силы, сырья и материалов. Ключевым фактором успеха на рынке-снижение издержек. Управление персоналом (менеджмент персонала) - система взаимосвязанных организационно-экономических и социальных мер по созданию условий для нормального функционирования, развития и эффективного использования потенциала рабочей силы на уровне организации.  **42. Теория лидерских качеств**  **Теория черт или теория лидерских качеств** является наиболее ранним подходом в изучении и объяснении лидерства  Исследователи верили, что лидеры имели какой-то уникальный набор достаточно устойчивых и не меняющихся во времени качеств, отличавших их от нелидеров. базировался на вере в то, что лидерами рождаются, а не становятся.  В этом направлении были проведены сотни исследований, породивший предельно длинный список выявленных лидерских качеств. Многие люди с этими качествами так и оставались последователями. Манна постигло аналогичное разочарование. Среди семи личностных качеств лидера, которые он выявил, ум являлся лучшим предсказателем того, что его обладатель будет лидером. Однако практика этого не подтвердила. наиболее интересный результат был получен известным американским консультантом У. Беннисом, исследовавшим 90 успешных лидеров и определившим следующие четыре группы лидерских качеств: . управление вниманием, . управление значением,. управление доверием, . управление собой. Последующее изучение привело к выделению четырех групп лидерских качеств: физиологические, психологические или эмоциональные, умственные или интеллектуальные, и личностные деловые.  К физиологическим относят такие качества человека, как рост, вес, сложение или фигура  Психологические качества, такие как смелость, независимость, инициативность, честность, работоспособность и т. д. проявляются на практике главным образом через характер человека. Изучение их взаимосвязи с лидерством привело к появлению очень длинного списка этих качеств. Изучение умственных качеств и их связи с лидерством проводилось многими учеными, и в общем их результаты совпадают в том, что уровень этих качеств у лидеров выше, чем у нелидеров.  Личностные деловые качества носят в большей степени характер при- обретенных и развитых у лидера навыков и умений в выполнении своих функций. Их значимость для успеха возрастает по уровням организационной иерархии. Однако точное их измерение затруднено. Еще не удалось доказать, что эти качества являются определяющими для эффективного лидерства. Теория черт обладает рядом недостатков. Во-первых, перечень потенциально важных лидерских качеств оказался практически бесконечным. По этой причине стало невозможно создать «единственно верный» образ лидера.  Во-вторых, по различным причинам, не удалось установить тесную связь между рассмотренными качествами и лидерством и помочь практическому выявлению последнего |
| **38. Научная школа управления.**  Появление школы научного управления во многих исследованиях определяется теоретической и практической системой управления Ф.У. Тейлора (1856-1915). Теория А. Смита положила начало всем ветвям политэкономии, а система Тейлора - всему последующему менеджменту. Известный ученый в области управления П. Дракер считал, что тейлоризм - это скала, на которой мы воздвигаем нашу дисциплину.  Наряду с Тейлором наиболее яркими представителями школы научного управления можно считать Ф. и Л. Гилберт, Г. Гантта, К. Барта и др. Создатели школы научного управления исходили из концепции, что, используя наблюдения, замеры, логику и анализ, можно усовершенствовать большинство операций ручного труда, добиться более эффективного их выполнения.  Формирование школы научного управления базировалось на трех основных моментах, которые послужили исходными принципами для развития менеджмента:  · Рациональная организация труда.  · Разработка формальной структуры организации.  · Определение мер по сотрудничеству управляющего и рабочего.  Тем самым складывались основы формальной организации, происходило отделение управленческих функций от фактического выполнения работы. Тейлор утверждал, очевидно, что человек одного типа должен сначала составить план работы, а человек совершенно другого типа должен выполнить ее.  Определяя меры по сотрудничеству управляющего и рабочего, представители школы научного управления отмечали необходимость систематического использования стимулирования работников с целью заинтересовать их в увеличении производительности труда и объемах производства. Благодаря этой школе управление стало признаваться как область научных исследований, методы и подходы, применяемые в науке и технике, могут эффективно использоваться в практическом достижении целей организации. По мнению Тейлора, основной задачей менеджмента должно быть обеспечение наибольшего процветания предпринимателя вкупе с максимумом благосостояния каждого работника. В отличие от Тейлора, Г.Л. Гант (1861-1919) считал, что рабочие - основная переменная в достижении максимальной производительности труда и все остальные параметры должны приспосабливаться к ним. Другой идеей Гантта была система поощрительных премий для поддержки усилий человека.  Супруги Ф. Гилберг (1868-1924) и Л. Гилберг (1878-1972) анализировали в основном физическую работу в производственных процессах, т.е. изучали движения с использованием измерительных методов и приборов, таких, как шкалограммы, киносъемка, микро хронометр и др. Их изучение движений использовано для установления более точных рабочих норм и устранения излишних движений и усилий, для введения собственной системы вознаграждения и уважения к рабочим. Л. Гилберт положила начало области управления, которая в настоящее время называется «управление кадрами». Она исследовала такие вопросы, как подбор, расстановка и подготовка кадров.  Представители школы научного управления в основном посвящали свои работы управлению производством. Они занимались повышением эффективности труда на уровне ниже управленческого, так называемом внеменеджерском уровне.  Научное управление не пренебрегало человеческим фактором. Важным вкладом этой школы было систематическое использование стимулирования с целью заинтересовать работников в увеличении производительности и объема производства. Предусматривалась также возможность небольшою отдыха и неизбежных перерывов в производстве, так что количество времени» выделяемое на выполнение определенных заданий, было реалистичным и справедливо установленным. Это давало руководству возможность установить нормы производства, которые были выполнимы, и платить дополнительно тем, кто превышал установленный минимум. Ключевым элементом в данном подходе было то, что люди, которые производили больше, вознаграждались больше. Авторы работ по научному управлению также признавали важность отбора людей, которые физически и интеллектуально соответствовали выполняемой ими работе, они также подчеркивали большое значение обучения.  Научное управление также выступало в защиту отделения управленческих функций обдумывания и планирования от фактически выполнения работы. Тейлор и его современники фактически признавали, что работа по управлению - это определённая специальность, и что организация в целом выиграет, если каждая группа работников сосредоточится на том, что она делает лучше всего. Этот подход резко контрастировал со старой системой, при которой рабочие сами планировали свою работу. | **40. Школа человеческих отношений.**  Школа «человеческих отношений» явилась попыткой менеджмента рассматривать каждую организацию как «социальную систему». Основоположник этой школы Э. Мейо (1880-1949) считал, что организация обладает единой социальной структурой. И задача менеджмента состоит в том, чтобы в дополнение к формальным зависимостям между членами организации развивать плодотворные неформальные связи, которые влияют на результаты деятельности. По определению одного из основателей школы человеческих отношений Ф. Ротлисбергера, неформальная организация представляет собой действия, ценности, нормы, убеждения и неофициальные правила, а также сложную сеть социальных связей, типов членства и центров. У. Френч и Ч. Белл, например, сравнивают организацию с айсбергом, в подводной части которого находятся различные элементы неформальной системы, а в верхней - формальные аспекты организации. Тем самым подчеркивается приоритет этой системы над официально установленными взаимоотношениями в организации.  Достижением Мэйо и его последователей в анализе неформальной структуры было доказательство необходимости расширения границ организационного анализа за пределы должностной структуры.  В рамках школы «человеческих отношений» сформирован целый ряд теорий. Среди них можно выделить, прежде всего, «Теорию Х» и «Теорию У» Д. Макрегора (1906-1964). Автор этой теории в книге «Человеческая сторона предприятия» выдвинул в 1960 г. два следующих положения, характеризирующих представление управляющих об отношении работников к труду. Одна из них - «Теория Х». Средний индивидуум туповат, ленив, стремится при первой возможности избежать труда, поэтому необходимо постоянно понукать, угрожать наказанием, чтобы он работал напряженно для достижения целей фирмы. Средний человек предпочитает, чтобы им руководили, стремится избежать ответственности, сравнительно нечестолюбив, и более всего беспокоится о своей собственной безопасности. «Теория У» освещает производственный процесс несколько иначе. Затраты физических и умственных усилий человека в процессе труда столь же естественны, как в играх, на отдыхе. Средний индивидуум при соответствующей подготовке и условиях не только принимает на себя ответственность, но и стремится к ней.  Особый интерес представляет теория мотивационной гигиены Ф. Герцберга, изложенная в его книге «Труд и сущность человека» (1960 г.). В ее основе лежит тезис о том, что труд, приносящий удовлетворение, способствует психологическому здоровью человека. Самой популярной теорией является теория иерархии потребностей А. Маслоу, автора книги «Мотивация и личность» (1954). Он предложил классификацию целей индивидуума и ранжирование их по степени важности. Им выделены пять видов потребностей: физиологическая потребность, потребность в безопасности, в принадлежности к социальной группе, в уважении к себе, в самоуважении.  Один из первых представителей отечественной управленческой науки, который примыкал к школе человеческих отношений, - Н.А. Витке. Он полагал, что управление состоит в целесообразном сочетании людских воль. Руководитель, по его мнению, прежде всего социальный техник или инженер - в зависимости от его положения в организационной системе - строитель человеческих отношений. Суть управления заключается в создании благоприятной социально-психологической атмосферы в коллективах, т. наз. «духа улья».  Отличительной чертой школы «человеческих отношений» является анализ на уровне малых групп, а еще чаще на уровне индивидов. Недостатки Мэйо и его последователей, по мнению Л. Урвика, прежде всего, выражаются в том, что мэйонисты обнаружили утрату осознания специфики больших социальных и технологических систем, придерживались предпосылки, будто рабочими можно манипулировать, чтобы вогнать их в существующие промышленные рамки. Они исходили из того, что кооперация и сотрудничество естественны и желанны, обойдя значительно более сложные вопросы социальных конфликтов. Более того, они смешали цели и средства, предположив, что удовольствие и счастье в будущем вели бы работников к гармоническому равновесию и успеху организации.  Первым, кто соединил классическое и бихевиоральное направления менеджмента в единую науку, был П. Дракер. Он является родоначальником широко известной школы рационального менеджмента. Согласно определению Дракера, менеджмент увязывает между собой три элемента: сферу бизнеса, организацию (фирму) и личность менеджера. Этот треугольник признан сторонниками как жесткого администрирования в рамках классического подхода, так и гибкого бихевиорального направления. Вместе с тем каждая из сторон рассматривает треугольник со своих позиций. Заслуга Дракера состоит в том, что он органически объединил эти подходы. | **41. Математическая школа управления**  Математическая школа управления (иногда ее называют теорией количественных методов менеджмента) сформировалась в начале 40-х гг., прежде всего, в управлении войсками во время 2-й мировой войны. Затем опробованные количественные методы трансформировались применительно к управлению гражданскими организациями. Математическая школа характеризуется использованием в менеджменте исследований операций и моделирования. По существу эта школа количественных методов для решения управленческих и производственных проблем.  Исследование операций в области менеджмента - это применение количественных методов к операционным проблемам организации. Авторы книги «Основы менеджмента» указывают, что ключевой характеристикой этой школы является замена словесных рассуждений и описательного анализа моделями, символами и количественными показателями. Формирование и развитие этой школы связано с такими именами как Р. Акофф, С. Бир, Д. Форрестер и др. Наряду с исследованиями операций и моделированием в рамках этой школы получает развитие системный подход к проблемам менеджмента на основе системного анализа, что привело к созданию «системотехники».  Математика, статистика, инженерные науки и связанные с ними области знания внесли существенных вклад в теорию управления. Их влияние можно проследить в применении Ф. Тейлором научного метода при анализе работы. Но до второй мировой войны количественные методы использовались в управлении недостаточно. Англичане должны были отыскивать способ наиболее эффективного использования ограниченного числа своих боевых истребителей и средств противовоздушной обороны с тем, чтобы избежать уничтожения во время массированных воздушных ударов. Позднее пришлось искать способ максимизации военных поставок по обеспечению высадки союзников в Европе. Количественные методы, сгруппированные под общим названием исследование операций, были использованы при решении этих или других проблем, включающих войну подлодок и минирование японских портов.  Исследование операций и моделей. По своей сути, исследование операций - это применение методов научного исследования к операционным проблемам организации. После постановки проблемы группа специалистов по исследованию операций разрабатывают модель ситуации. Модель - это форма представления реальности. Обычно модель упрощает реальность или представляет её абстрактно. Модели облегчают понимание сложностей реальности. Модели, разработанные в исследовании операций, упрощают сложные проблемы, сокращая число переменных до управляемого количества.  После создания модели, переменные задаются количественными значениями. Это позволяет объективно сравнить и окисать каждую переменную и отношение между ними. Ключевой характер науки управления является замена словесных рассуждений и описательного анализа моделями, символами и количественными значениями. Самый крупный толчок к применению количественных методов в управлении дало развитие ЭВМ. ЭВМ позволил исследователям операций конструировать математические модели возрастающей сложности, которые наиболее близко приближаются к реальности и являются более точными.  Влияние количественного подхода. Влияние науки управления или количественного подхода было значительно меньше, чем влияние поведенческих наук, отчасти потому, что гораздо большее число руководителей ежедневно сталкиваются с проблемами человеческих отношений, человеческого поведения, чем с проблемами, которые являются предметом исследования операций. Кроме того, до 60-х годов лишь у немногих руководителей было образования достаточно для понимания и применения сложных количественных методов. В настоящее время положение быстро меняется, т. к. всё больше школ бизнеса предлагают курсы количественных методов с применение ЭВМ. |
| **43. Концепция лидерского поведения**  Никакие нравственные, интеллектуальные, духовные добродетели сами по себе не превращают политического деятеля в лидера.  Выработка организаторских, управленческих качеств лидера - это проблема его собственного обучения и воспитания. Умение сформировать группу, сплотить ее, определить цели, поставить перед обществом (или учреждением, властью) необходимые задачи, сформулировать сплачивающую общество программу - таковы современные требования к политику.  Политика, ее задачи, цели различаются на разных уровнях политической деятельности, поэтому существуют и разные лидеры.  В малой группе роль лидера заключается в сплочении ее участников и направлении их деятельности. От него требуется тесное личное общение с ближайшим окружением. При этом выявляются и играют организующую роль его личные качества умение владеть ситуацией, принимать решения, брать на себя ответственность, делать верный политический выбор (людей, проблем, первоочередных задач). Одновременно лидер должен уметь удовлетворять интересы группы, не выходя за пределы права и гражданских норм и не ставя свое окружение в зависимость от своих благодеяний. На отношения с группой и авторитет лидера оказывают значительное влияние личный стиль его поведения (авторитарный, жесткий или демократический).  Иным оказывается лидерство на уровне большой политики, управления страной, политических движений. От лидера такого масштаба требуется сплочение интересов широкой общественной базы власти. Здесь имеют значение не столько личные качества лидера, сколько его умение формулировать общие политические требования, обнаруживать высокие критические и конструктивные, творческие качества, общаться с гораздо более широким кругом людей и убеждать их.  Лидер в этой ситуации удален от тех, кого он ведет за собой. Его личные качества обнаруживаются для них слабее либо совсем утрачивают значение, но его лидерство получает моральную оценку. Он должен считаться с ней. Его успех или неудачи воспринимаются весьма эмоционально. Поэтому большое значение имеет способность лидера улавливать настроения, знать подлинные нужды людей и выражать их интересы. Тогда он становится символом движения, партии, общества.  Таким образом, на всех уровнях политики лидерство реально при определенных условиях. Лидер не только должен хотеть вести людей за собой, но и обладать для этого необходимыми качествами. Ведомые должны быть готовы идти за ним и выполнять намеченную им программу. Одно из условий лидерства - получение максимальной информации в минимальное время. Современные технические средства связи и информации отвечают этому требованию. | **44. Концепция ситуативного лидерства**  Главной идеей ситуационного подхода было предположение, что лидерское поведение должно быть разным в различных ситуациях. Наиболее известными концепциями в рамках ситуационного подхода являются следующие:  Модель ситуационного лидерства Фидлера,  Модель ситуационного лидерства Херсея и Бланшарда,  Модель «траектория - цель» Хауза,  Модель Врума-Йеттона-Яго.  Ситуационные модели имеют существенные отличия по набору рассматриваемых лидерских стилей, по набору ситуационных факторов и путей нахождения связи между ними. По-разному в моделях определяется эффективность лидерства. Однако все модели ситуационного лидерства, обращая главное внимание на воздействие внешних факторов, дополняют друг друга в понимании феномена лидерства. Традиционные и ситуационные концепции предполагали, что лидерство и управленческий эффект могут быть изменены и легко определены. К сожалению, на практике это не всегда так. Это и дало толчок к появлению новых концепций лидерства. Наиболее известными из этих концепций являются следующие:  1. Концепция атрибутивного лидерства  2. Концепция харизматического лидерства  3. Концепция преобразующего лидерства  Атрибутивный подход предполагает, что знание причин, создавших ситуацию, усиливает лидерское понимание и способность предсказать реакцию людей на ситуацию. лидер, главным образом, выполняет роль информационного процессора, т.е. он ведет поиск информационных подсказок, Концепция харизматического лидерства рассматривает харизму лидера. Харизматическим считается тот лидер, который в силу своих личностных качеств способен оказывать глубокое воздействие на последователей. Выделяют следующие черты харизматического поведения:  1. Моделирование роли  2. Создание образа  3. Упрощение целей  4. Упор на большие ожидания  5. Появление доверительности у последователей и т.д.  В концепции преобразующего лидерства понятие «преобразующего» или «реформаторского» лидерства имеет много общего с харизматическим лидерством. Лидер-реформатор - это преобразователь, а не спаситель, он проявляет творчество, за ним стоят реалии, а не мифы, он ведет последователей от результата к результату, он ориентирует людей на труд, его цель не изменить мир, а измениться в мире через развитие. |  |