**01. ТРУДОВЫЕ РЕСУРСЫ, ПЕРСОНАЛ И ТРУДОВОЙ ПОТЕНЦИАЛ ОРГАНИЗАЦИИ.**

Трудовые ресурсы представляют собой трудоспособную часть населения страны, которая в силу психофизиологических и интел­лектуальных качеств способна производить материальные блага или услуги.

К трудовым ресурсам относятся люди как занятые в экономике, так и не занятые, но способные трудиться.

**Численность трудовых ресурсов (Т):**



где — численность населения в трудоспособном возрасте;

— численность неработающего населения того же возраста, считающегося, согласно установленным государством правовым нормам, нетрудоспособным (инвалиды I—II групп и лица льгот­ных пенсионных возрастов);

— работающие лица пенсионно­го возраста;

— работающие подростки до 16 лет.

Часть населения, обеспечивающая предложение рабочей силы составляет ***экономически активное население***. Его численность измеряется по отношению к определенному периоду и включает **занятых и безработных.**

**К занятым** от­носятся лица в возрасте 16 лет и старше, а также лица младших возрастов, которые в рассматриваемый период:

1. вы­полняли работу по найму за вознаграждение (на условиях полного либо неполного рабочего времени);

2. вре­менно отсутствовали на работе из-за болезни, травмы, отпуска, выходных дней, забастовки или других подобных причин;

3. (в) вы­полняли работу без оплаты на семейном предприятии.

**К безработным** относятся лица от 16 лет и старше, которые в рассматриваемый период

1. не имели работы (доходного заня­тия);

2. занимались поиском работы;

3. были готовы присту­пить к работе.

4. лица, обучающиеся по направлению служб занятости или выполняющие оплачиваемые общественные работы.

5. учащиеся, студенты, пенсионеры и инвалиды, если они занима­лись поиском работы и были готовы приступить к ней.

Понятие **«трудовые ресурсы»** используется для характеристи­ки трудоспособного населения в масштабах всей страны, региона, отрасли экономики, либо в рамках какой-либо профессиональ­ной группы. Наряду с ним в экономической науке и практике применяются и такие понятия, как «рабочая сила», «человеческие ресурсы», «кадры», «персо­нал», «трудовой потенциал», «человеческий капитал», имеющие разную смысловую нагрузку.

**Персонал—**это личный состав организаций, включающий всех наемных работников, а также ра­ботающих собственников и совладельцев.

Основными характеристиками персонала организации явля­ются: **численность и структура.**

**Численность персонала организации** зависит от характера, масштаба, сложности, трудоемкости производственных и управленческих процессов, степени их механизации, ав­томатизации, компьютеризации. Эти факторы определяют ее **нор­мативную (плановую) величину**. Более объективно персонал ха­рактеризуется **списочной (фактической) численностью**, т.е. числом сотрудников, которые официально работают в организа­ции в данный момент.

**Структура персонала организации —**это совокупность отдель­ных групп работников, объединенных по какому-либо признаку.

**2. ГОСУДАРСТВЕННАЯ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ТРУДОВЫМИ РЕСУРСАМИ.**

**Государственная система управления трудовыми ресурсами включает**совокупность органов государственной законодательной, исполнительной и судебной власти и управления, которые централизованно регулируют основные социально-экономические отношения в стране, а также методы управления и механизм их использования.

**Задачи государственной системы управления трудовыми ресурсами**– принятие законов, контроль за их исполнением, выработка и реализация политики и рекомендаций в области социально-трудовых отношений в стране (включающих вопросы оплаты и мотивации труда, регулирования занятости и миграции населения, трудового законодательства, уровня жизни и условий труда, организации труда и конфликтных ситуаций и т. д.).

*Законодательная власть*осуществляет принятие законов, содержащих обязательные правила поведения, в том числе в области социально-трудовых отношений. Она представлена Федеральным Собранием в лице двух палат – Совета Федерации и Государственной Думы.

Федеральные законы в области трудового законодательства принимаются Государственной Думой. Совет Федерации не наделен правом принимать законы, но он правомочен одобрять или отклонять федеральные законы, принятые Госдумой.

Органы *исполнительной власти*осуществляют исполнение законов; на них возлагается исполнительно-распорядительная функция. Исполнительную власть осуществляет Правительство РФ, формируемое Президентом, деятельность которого охватывает, по существу, все стороны жизни общества. Правительство формирует федеральные и отраслевые министерства, ведомства, а в их числе – специализирующиеся на вопросах труда и управления трудовыми ресурсами и образовательные, научные.

*Судебные органы*осуществляют правосудие – наказание нарушителей, разрешение проблем, конфликтов, связанных с применением трудового законодательства.

По составу и характеру задач государственная система управления трудовыми ресурсами охватывает широкий круг проблем, включая научные исследования и их практическую реализацию в сферах социально-трудовых отношений в РФ, мотивации и оплаты труда, организации и нормирования труда, изучения и регулирования занятости населения и его миграции, трудового законодательства, охраны и условий труда, уровня жизни, социального партнерства, профессионального обучения и повышения квалификации и т. д.

**3. ПРИНЦИПЫ И МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ.**

**Принципы управления персоналом** — правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты в процессе [управления персоналом](http://www.grandars.ru/college/biznes/upravlenie-personalom.html).

**Управление персоналом традиционно осуществляется на основе 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.

**Методы управления персоналом** — это способы воздействия на коллективы отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе функционирования организации.

**Традиционно выделяют три группы методов управления персоналом:**

* административные. Группа административных методов базируется на применении власти и нормативном обеспечении трудовой деятельности. Административные методы управления реализовываются в форме организационного и нормативного воздействия.
* Экономические. Под экономическими методами понимают элементы экономического механизма, с помощью которого обеспечивается функционирование и развитие организации. **Роль экономических методов управления** персоналом заключается в мобилизации трудовых ресурсов на достижение определенного результата.
* социально-психологические. Социально-психологические методы управления персоналом основаны на **использовании закономерностей**[**социологии**](http://www.grandars.ru/college/sociologiya/predmet-sociologii.html)**и**[**психологии**](http://www.grandars.ru/college/psihologiya/istoriya-psihologii.html) и заключаются преимущественно в воздействии на интересы личности, группы, коллектива. Для осуществления воздействия на отдельную личность используются психологические методы, для воздействия на группу, коллектив — социологические.

**Методы управления персоналом** также можно классифицировать**по признаку принадлежности к функциям управления** (нормирования, планирования, организации, координации, стимулирования, контроля, анализа, учета). По этому признаку выделяются методы:

* обеспечения организации персоналом;
* оценки персонала;
* организации оплаты труда;
* управления карьерой;
* профессионального обучения;
* управления дисциплинарными отношениями;
* обеспечения безопасных условий труда.

**4. ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ.**

Организационное проектирование СУП – это процесс разработки проектов организации СУП организаций. СУП является основой системы управления организацией, т.к. включает не только функциональные подразделения, но и всех линейных руководителей, руководителей функциональных подразделений, выполняющих функции научно-технического, производственного, экономического руководства.

Проектируются все подсистемы:

1) подсистема линейного руководства;

2) все функциональные и целевые подсистемы;

3) подсистемы обеспечения управления.

При создании проекта организационной структуры необходимо учитывать параметры внешней и внутренней среды. Можно выделить 4 группы факторов:

1. Внешняя среда, т.е. все то, что окружает организацию: сложность и динамизм среды.

2. Технология работы в организации: a) Неопределенность в сроках начала работы; b) Неопределенность в способе выполнения работы.

3. Стратегический выбор руководства организации в отношении ее целей: a) Идеология управления; b) Типы потребителей; c) Типы рынков сбыта и территориальное размещение производства.

4. Поведение работников: a) Потребности; b) Квалификация; c) Мотивированность.

Элементы организации – подструктуры, части, составляющие организации, задающие ее неповторимость, отличие от всех других.

В общем виде проект системы управления организации состоит из:

1) технико-экономического обоснования целесообразности и необходимости совершенствования системы управления ;

2) задания на оргпроектирование;

3) организационного общего проекта;

4) организационного рабочего проекта.

Процесс разработки и внедрения проекта СУ организации состоит из 3 стадий: предпроектная подготовка, проектирование и внедрение.

**Стадия предпроектной** подготовки включает два этапа:

1. технико-экономического обоснования целесообразности и необходимости совершенствования системы управления, которое предназначено для обоснования производственно-хозяйственной необходимости и технико-экономической целесообразности совершенствования СУ организацией.

В завершении предлагаются результаты обследования существующей производственной системы и системы управления организации.

2. Задание на оргпроектирование системы управления. Это исходный документ для начала разработки проекта совершенствования СУ организации.

**Стадия проектирования** включает 2 этапа.

Первый этап – это организационный общий проект системы управления организацией. Он разрабатывается на основе утвержденного задания на оргпроектирование.

Второй этап – это организационный рабочий проект СУ организации. Он разрабатывается на основе утвержденного организационного общего проекта.

**Стадия внедрения** включает в себя:

1) материально-техническая подготовка – подготовка к проведению работ по строительству или перестройке отдельных помещений, закупке, монтажу и наладке средств управления;

2) профессиональная подготовка управленческих работников организации – обучение, переподготовка, повышение квалификации для работы в новых условиях;

3) социально-психологическая подготовка работников организации;

4) разработка системы стимулирования внедрения проекта, опытного внедрения и внедрения проекта;

5) контроль за ходом внедрения проекта, проведение приемосдаточных работ.

**5. ЦЕЛИ, ФУНКЦИИ, ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ.**

**Цели и функции системы управления персоналом.**      Всю совокупность целей организации можно разделить на че­тыре вида, или блока: экономические, научно-технические, произ­водственно-коммерческие и социальные. Каждый из названных блоков имеет свою цель первого уровня:     = экономическая цель — получение расчетной величины прибыли от реализации продукции или услуг;     = научно-техническая цель — обеспечение заданного научно-технического уровня продукции и разработок, а также повышение производительности труда за счет совершенствования технологии;     = производственно-коммерческая цель — производство и реализация продукции или услуг в задан­ном объеме и с заданной ритмичностью (обеспечивающие эконо­мическую цель договорные обязательства, госзаказы и т.п.);     = социальная цель — достижение заданной степени удовлетворения социальных потребностей работников.      В деятельности руководителей подразде­лений всех уровней в неразрыв­ном единстве присутствуют такие общие функции управления как: планирование (т.е. координации ожидаемых результатов и способов их получения), организация и регулирование (т.е. координации фактических действий по достиже­нию результатов), учет и контроль (т.е. обратной связи от объекта к субъекту для получения информации о достижении результатов), стимулирование (т.е. распределения финансовых ресурсов между зве­ньями).      Система целей является основой определения состава функ­ций управления. Важным вопросом в этой связи является структуризация функционального разделения труда. Функционирование системы управления персоналом состоит из нескольких этапов, каждый из которых имеет свои собственные задачи.

**Организационная  структура системы  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.      Формирование оргструктуры системы управления персоналом включает следующие этапы:     - структуризация целей системы управления персоналом;     - определение состава функций управления, позволяющих ре­ализовать цели системы;     - формирование состава подсистем;     - установление связей между подсистемами;     - определение прав и ответственности подсистем;     - расчет трудоемкости функций и численности подсистем;     - построение конфигурации оргструктуры.

**6. АНАЛИЗ И ОПИСАНИЕ РАБОТЫ И РАБОЧЕГО МЕСТА.**

Трудовая деятельность человека характеризуется содержательной стороной и процессуальной или технологической, которые позволяют проводить анализ и описание работы и рабочего места. *Анализ работы* – это определение наиболее существенных характеристик работы. Это процесс упорядочения и оценки информации, связанной с работой или работником. Такая информация отражает содержание работы, то есть раскрывает конкретные рабочие функции и процедуры или представляет характеристики работника (его практические навыки, знания, способности и др.). Данная информация требуется для компетентного выполнения работы. По определению, анализ работы – это процесс систематического исследования работы по описанию наиболее существенных ее характеристик, а также требований к исполнителям данной работы.

Анализ работы имеет два очевидно выделяющихся аспекта: анализ с ориентацией на задачу (для определения обязанностей, ответственности, методов выполнения работы); анализ с ориентацией на  работника (для определения характеристик поведения работника, требующихся для успешного выполнения работы).

Анализ работы используется для:

* подготовки описания работы (краткое изложение сути рабочего или управленческого процесса, степень его ответственности, условия работы и др.);
* составление личностной спецификации с указанием личностных качеств работника;
* подбора сотрудников и приема их на работу;
* оценка результативности труда работников;
* подготовки кадров и повышения квалификации путем разработки и внедрения программ подготовки кадров;
* планирования карьеры и служебного продвижения, с учетом достижения работником высоких результатов;
* оплаты труда, так как она должна напрямую увязываться с навыками, умениями, условиями работы, риском для здоровья;
* обеспечение безопасности труда.

Анализ работы осуществляется поэтапно. Можно выделить шесть этапов, ответственных за:

* + общее представление об организации в целом и организационном расположении каждого рабочего места в ней;
	+ распределение информации по анализу работы (для чего она будет использоваться);
	+ выбор типичного образца тех рабочих мест, которые будут конкретно анализироваться;
	+ сбор необходимых данных, характеристик работы, выявление целесообразного режима работы и качества, необходимых исполнителю данной работы;
	+ описание рабочего места;
	+ разработка личностной спецификации (т.е. набора требований к работнику, выполняющему данную работу).

При проведении анализа работы должны быть получены такие ее характеристики, которые в полном объеме и всесторонне позволят составить описание работы. Поэтому анализ начинается с составления полного перечня работ. Затем каждый вид работы делится на отдельные процедуры и операции.

При анализе работы используют три основных метода: наблюдение, собеседование, вопросники.

После проделанного анализа работу можно *описывать,* то есть фиксировать данные о содержании конкретной работы (обязанностях, правах, ответственности) и ее параметры.  Последовательность и назначение анализа представлено следующим планом: 1) наименование работы; 2) кому подчиняется работник; 3) за кого отвечает работник; 4) общая цель работы; 5) основные направления деятельности и задачи (к основным задачам, которые характеризуют ключевые аспекты работы и отражают действия работника, относятся шесть задач: стоимость, выходной результат, время, скорость, расход, контроль); 6) условия работы и рабочая среда (температура, освещенность, вредные воздействия и др.); 7) рабочие взаимоотношения с другими; 8) показатели ответственности (за подчиненных, результаты работы и др.).

**7. ИНФОРМАЦИОННОЕ И ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ.**

Информационное обеспечение системы управления персоналом представляет собой совокупность реализованных решений по объему, размещению и формам организации информации, циркулирующей в системе управления при ее функционировании. Оно включает оперативную информацию, нормативно-справочную информацию (НСИ), классификаторы технико-экономической информации и системы документации (унифицированные и специальные).

Основу технического обеспечения системы управления персоналом организации составляет комплекс технических средств (КТС) — совокупность взаимосвязанных единым управлением и (или) автономных технических средств сбора, регистрации, накопления, передачи, обработки, вывода и предоставления информации, а также средств оргтехники.

Решить задачи управления с минимальными трудовыми и стоимостными затратами, с заданной точностью и достоверностью, в установленные сроки позволяет КТС. Эффективность функционирования службы управления персоналом при использовании КТС должна обеспечиваться как за счет повышения производительности труда персонала службы, так и, что значительно важнее, за счет возможности использования экономико-математических методов решения задач управления на основе более полной и точной информации.

В связи с этим эффект применения КТС в службе управления персоналом должен определяться не снижением управленческих и эксплуатационных расходов (в частности, сокращением персонала службы), а улучшением экономических показателей работы службы в целом и отдельных ее подразделений за счет более рационального управления.

**8. НОРМАТИВНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ПРАВОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ.**

Нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом*-*это совокупность документов и нормативно-справочных материалов, устанавливающих нормы, правила, требования, характеристики, методы, используемые при решении задач организации труда и управления персоналом и утвержденные в установленном порядке, компетентным соответствующим органом или руководством организации.

Нормативно-методическое обеспечение создает условия для эффективного процесса подготовки, принятия и реализации решений по вопросам управления персоналом. Оно состоит в организации разработки и применения методических документов, а также ведении нормативного хозяйства в системе управления персоналом.

Нормативно-методические документы подразделяются на три группы:

· нормативно-справочные документы;

· документы организационного, организационно-распорядительного и организационно-методического характера;

· документы технического, технико-экономического и экономического характера.

Нормативно-справочные документы включают нормы и нормативы, необходимые при решении задач организации и планирования труда в сфере материального производства и управления. К их числу следует отнести:

· 1. Первичные операционные нормы времени и расценки; нормы времени на выполнение управленческих процедур (маршрутно-технологическая карта, технологическая карта управленческих процедур).

· 2. Производные нормы и нормативы, полученные на основе первичных (сводные нормы трудовых затрат на изготовление продукции).

· 3. Нормы, установленные вышестоящими организациями или в централизованном порядке (нормы налогообложения фонда оплаты труда; размер подоходного налога с физических лиц).

Документы организационного, организационно-распорядительного и организационно-методического характера регламентируют задачи, функции, права, обязанности подразделений и отдельных работников системы управления персоналом; содержат методы и правила выполнения работ по управлению персоналом. Эти документы включают:

· 1. Законодательные акты по вопросам труда и кадров.

· 2. Указы Президента РФ, постановления и распоряжения Правительства РФ по вопросам труда, охраны труда, занятости.

· 3. Руководящие документы (положения, инструкции, методические указания, правила и другие документы) Минтруда РФ и других государственных органов.

· 4. Приказы, положения, инструкции, методические указания, правила и другие документы министерства, госкомитета, ведомства, если им подчиняется организация.

· 5. Приказы, положения, правила и другие документы, издаваемые руководителем организации или соответствующими подразделениями по вопросам труда, численности, оплаты труда и т.д. (Правила внутреннего трудового распорядка, Коллективный договор, Положение о подразделении, Должностная инст­рукция, Штатное расписание).

Важным организационно-распорядительным документом являются правила внутреннего трудового распорядка*.*

Коллективный договор является важнейшим организационным документом, который разрабатывается при непосредственном участии кадровой службы. Коллективный договор - это соглашение, заключаемое трудовым коллективом с администрацией по урегулированию их взаимоотношений в процессе производственно-хозяйственной деятельности на календарный год.

К документам организационно-методического характера относятся те, которые регламентируют выполнение функции по управлению персоналом. Сюда входят: Положение по формиро­ванию кадрового резерва в организации, Положение по организации адаптации работников, Рекомендации по организации отбора персонала, Положение по оплате и стимулированию труда Инструкция по соблюдению правил техники безопасности и др.

**9. КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА ОРГАНИЗАЦИИ – ОСНОВА ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ.**

**Кадровая политика** – это система принципов и норм (которые должны быть осознаны и определенным образом сформулированы), приводящих человеческий ресурс в соответствие со стратегией фирмы.

**Целью кадровой политики** является достижение наиболее высоких конечных результатов деятельности предприятия. Задачи кадровой политики раскрываются в направлениях ее реализации:

· организационно-штатная политика – планирование потребности в трудовых ресурсах, формирование структуры и штата персонала организации;

· информационная политика – создание и поддержка системы движения кадровой информации;

· финансовая политика – формирование принципов распределения средств, обеспечение эффективной системы стимулирования труда;

· политика развития персонала – обеспечение программы развития, профориентация и адаптация сотрудников, планирование индивидуального продвижения, формирование команд, профессиональная подготовка и повышение квалификации.

Можно выделить **следующие типы кадровой политики**:

· пассивная кадровая политика. Руководство не имеет программы действий в отношении персонала, а кадровая работа сводится к ликвидации негативных последствий. Для такой организации характерно отсутствие прогноза кадровых потребностей, средств оценки труда и персонала, диагностики кадровой ситуации и т.д.;

· реактивная кадровая политика. Руководство предприятия осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом, причинами и ситуацией развития кризиса: возникновение конфликтов, отсутствие квалифицированной рабочей силы, отсутствие мотивации к труду. Кадровые службы располагают средствами диагностики существующей ситуации и адекватной экстренной помощи;

· превентивная кадровая политика. Руководство имеет обоснованные прогнозы развития кадровой ситуации. В программах развития организации содержатся краткосрочный и среднесрочный прогнозы потребности в кадрах, сформулированы задачи по развитию персонала;

· активная кадровая политика. Руководство имеет не только прогноз, но и средства воздействия на ситуацию, а кадровая служба способна разработать антикризисные кадровые программы, проводить постоянный мониторинг ситуации и корректировать исполнение программ в соответствии с параметрами внешней и внутренней ситуаций.

Открытая кадровая политика характеризуется тем, что организация прозрачна для потенциальных сотрудников на любом уровне, можно прийти и начать работать как с самой низовой должности, так и с должности на уровне высшего руководства. Организация готова принять на работу любого специалиста, если он обладает соответствующей квалификацией, без учета опыта работы в этой или родственных ей организациях.

Закрытая кадровая политика характеризуется тем, что организация ориентируется на включение нового персонала только с низшего должностного уровня, а замещение происходит только из числа сотрудников организации. Такого типа кадровая политика характерна для компаний, ориентированных на создание определенной корпоративной атмосферы, формирование особого духа причастности, а также, возможно, работающих в условиях дефицита кадровых ресурсов

Зарубежный опыт показывает, что в современных условиях особенное значение имеет каждый работник, растет влияние качества его труда на конечные результаты всего предприятия, в связи с чем моральное и материальное стимулирование, социальные гарантии должны быть основным аспектом кадровой политики, которая проводится в организациях. Выплата надбавок и система участия работников в распределении прибыли должны обеспечить высокий уровень их заинтересованности в конечных результатах деятельности организации. Чтобы активно руководить персоналом, нужно обеспечить постоянный обмен информацией между разными уровнями управления по кадровым вопросам. Кадровую политику проводят на всех уровнях управления: высшее руководство, линейные руководители и служба управления персоналом.

**10. СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ И ЕЕ РЕАЛИЗАЦИЯ.**

Стратегическое управление – это система менеджмента, ориентирующаяся на человеческий капитал как основу компании, гибко реагирующая на динамику изменений внешней среды, проводящая своевременные изменения в организации, позволяющие добиться конкурентных преимуществ через приближение своей деятельности к запросам покупателей, что обеспечивает долгосрочное устойчивое развитие и достижение поставленных целей. Стратегическое управление персоналом – это управление формированием конкурентного человеческого капитала предприятия с учетом динамики внешних и внутренних факторов, позволяющее организации выживать, развиваться и реализовывать долгосрочные цели. Цель стратегического управления персоналом – обеспечить адекватное состоянию внешней и внутренней среды формирование человеческого капитала предприятия в расчете на долгосрочный период.

Как и любой процесс управления, стратегическое управление обязательно включает следующие этапы:

этап анализа;

этап планирования (выбора);

этап реализации принятого решения.

На этапе анализа определяются и оцениваются наиболее важные для развития организации факторы, называемые стратегическими факторами. Эти факторы относятся как к внешней, так и к внутренней среде организации. Наиболее распространенным инструментом анализа стратегических факторов является выявление угроз и возможностей внешней среды, а также сильных и слабых сторон организации (SWOT-анализ).

На следующем этапе происходит формулирование возможных организационных стратегий и выбор лучшей стратегической альтернативы для ее реализации. Также на этом этапе происходит формулирование миссии и целей организации.

Когда общая стратегия сформулирована, внимание стратегического менеджмента переключается на процесс ее реализации. Стратегия воплощается в жизнь через разработку программ, бюджетов, и процедур, которые можно рассматривать как краткосрочные и среднесрочные планы реализации стратегии.

Таким образом, рассматривая управление персоналом в контексте стратегического управления организацией, формирование стратегии управления персоналом предполагает следующие этапы:

миссия организации;

анализ внешней и внутренней среды;

формирование и выбор стратегии;

реализация стратегии;

оценка и контроль за ходом реализуемой стратегии.

Разрабатывая стратегию УП, необходимо руководствоваться правилом: в основу совершенствования систем и методов управления должны быть положены человеческие ресурсы, рассматриваемые в совокупности различных элементов системы УП.

Формирование стратегии управления персоналом может проходить двумя способами:

снизу — вверх: Подразделения --------- ► Собственная стратегия и план мероприятий ► Интеграция в единый план организации;

сверху — вниз: Руководство ----------- ► Стратегия развития --------- ► Стратегия и план для каждого подразделения.

**11. КАДРОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В ОРГАНИЗАЦИИ.**

Сущность кадрового планирования заключается в предоставлении людям рабочих мест в нужный момент времени и необходимом количестве в соответствии с их способностями, склонностями и требованиями производства. Рабочие места с точки зрения производительности и мотивации должны позволить работающим оптимальным образом развивать свои способности, повышать эффективность труда, отвечать требованиям создания достойных человека условий труда и обеспечения занятости.

 Кадровое планирование в организации включает кадровые стратегии, цели задачи, мероприятия.

Кадровыми стратегиями в области планирования могут быть:

- разработка основ будущей кадровой политики организации;

- создание возможности должностного или профессионального продвижения работников;

- обеспечение развития кадров для выполнения работ новой квалификации и адаптации их знаний к изменяющимся условиям производства.

Кадровая цель – это определение конкретных результатов организации и каждого работника, вытекающих из кадровой стратегии. Задача кадрового целеполагания состоит в достижении максимального сближения целей организации и индивидуальных целей работающих. Цели должны планироваться систематически. При этом необходимо учитывать правовые нормы, а также исходные принципы кадровой политики организации.

В планировании кадровых задач входит обеспечение организации в нужное время, в нужном месте, в нужном количестве и соответствующей квалификацией таким персоналом, который необходим для достижения целей.

Кадровые мероприятия предполагают разработку плана для реализации конкретных целей и задач организации и каждого работника, а также определение затрат на реализацию плана кадровых мероприятий.

Кадровое планирование имеет много измерений. По времени оно классифицируется на: долгосрочное, краткосрочное и среднесрочное. По степени охвата планирование делится на: стратегическое, тактическое и оперативное. Каждый из этих видов планирования имеет свои цели, мероприятия и потенциалы по группам функций каждой подсистемы системы управления персоналом.

При стратегическом планировании речь идет о проблемно-ориентированном, долгосрочном планировании (на период от трех до десяти лет). Стратегическое планирование ориентировано в первую очередь на определенные проблемы. Оно в большей степени от внешних факторов (экономического, технологического, социального развития). В стратегическое планирование должна включаться информация о технической политике организации и долгосрочной производственной программе.

Под тактическим планированием можно понимать среднеориентированный перенос кадровых стратегий на конкретные проблемы управления персоналом (сроками от одного года до трех). Оно должно строго ориентироваться на цели, поставленные стратегическим кадровым планированием. Кадровые программы часто составляются и в соответствии с кадровой политикой организации, реализуются средним руководящим звеном организации, например руководителем отдела кадров. В тактическом плане по сравнению со стратегическим кадровым планированием значительно детальнее дифференцирование фиксируются подробности кадровых мероприятий.

Оперативное кадровое планирование может быть охарактеризовано как краткосрочное (сроком до одного года), ориентированное на достижение отдельных оперативных целей. Оперативный план содержит точно обозначенные цели и конкретные мероприятия, направленные на достижение этих целей, в также выделяемые материальные средства с указанием их вида, количества и времени. Основные требования к кадровому планированию:

1) гибкость, эластичность (т.е. возможность учета новой информации, корректировка планов);

2) использование прогнозирования;

3) координация отдельных планов (по времени, по функциям);

4) «охрана» данных о персонале

**12. МАРКЕТИНГ ПЕРСОНАЛА.**

Сущность,  принципы и функции маркетинга персонала  Маркетинг персонала - вид управленческой деятельности, направленной на долговременное обеспечение организации человеческими ресурсами, образующими стратегический потенциал, с помощью которого возможно решение конкретных целевых задач. Маркетинг персонала трактует рабочее место как продукт, продающийся на рынке труда.

Маркетинг персонала рассматривается как:

= основной принцип управления, ориентиро­ванного на рынок;

= метод систематизированного поиска реше­ний;

 = средство достижения конкурентных пре­имуществ.

В существующих в зарубежных организациях подходах к оп­ределению состава и содержания задач маркетинга персонала следует выделить два основных принципа или подхода.

Первый принцип. В широком смысле - это определенная философия и стратегия управления человеческими ресурсами, а персонал - это внутренние и внешние клиенты организации. Цель такого маркетинга  - использование кадровых ресурсов за счет создания максимально благоприятных условий труда для повышения его эффективности. При этом подходе маркетинг персонала относят к элементам кадровой политики организации.

Второй принцип. В узком смысле - это особая функция службы управления персоналом, направленная на выявление и покрытие потребностей предприятия в кадрах. В данном случае маркетинг персонала это только специфическая деятельность службы управления персоналом, которая относительно обособлена от других направлений работы кадровой службы. Таким образом, маркетинговой концепцией управления персоналом является утверждение, согласно которому одним из важнейших условий достижения целей организации выступает четкое опре­деление требований к персоналу, его социальных потребностей в процессе профессиональной деятельности и обеспечение удов­летворения этих требований и потребностей более эффективны­ми, чем у конкурентов, способами.

К общим направлениям маркетинга персонала можно отнести следующие: ~ маркетинговые исследования; ~ стратегическое и тактическое планирование; ~ сегментирование рынка труда, позиционирование субъектов рыночных отношений; ~ определение цены трудового потенциала; ~ стимулирование трудоустройства персонала; ~ формирование имиджа организации как работодателя на внеш­нем и внутреннем рынке труда.

Основными функциями маркетинга персонала являются сле­дующие.

 1. Информационная   функция   - создание  информационного базиса как основы планирования персонала и коммуникаций по целевым группам (сегментам рынка). Она включает в себя: изучение требований, предъявляемых к должностям и рабо­чим местам; исследование внешней и внутренней среды организации; исследование рынка труда; изучение имиджа организации.

2. Аналитическая функция. Исследование внешней и внут­ренней среды деятельности предприятия через   содержание   соответствующих внешних и внутренних факторов. К внешним факторам относятся:   общеэкономическая  ситуация  и  состояние  отрасли; развитие технологии; развитие законодательства; кадровая поли­тика организаций-конкурентов. Основные внутренние факторы: цели организации; финансовые ресурсы; кадровый потенциал. Главными направлениями изучения внешнего рынка труда яв­ляются: » структура рынка труда (секторная, региональная, возрастная, квалификационная, профессиональная и т.д.); » мобильность рабочей силы; » поведение конкурентов на рынке труда; » стоимость рабочей силы.

3. Коммуникационная функция. Установление и реализация путей покрытия потребности в персонале. Объектами коммуникационной функции являются:

 \* сотрудники организации, которые выступают как уча­стники внутреннего рынка труда;

\* внешний рынок труда как источник потенциальных претен­дентов;

\* открытость системы управления как основного фактора формирования имиджа фирмы.

**13. ПЛАНИРОВАНИЕ И ПРОГНОЗИРОВАНИЕ ПОТРЕБНОСТИ В ПЕРСОНАЛЕ.**

Планирование потребности в персонале - одно из важней­ших направлений кадрового планирования, позволяющее устано­вить на заданный период времени качественный и количествен­ный состав персонала. Начальной ступенью процесса кадрового планирования является планирование потребности в персонале. Оно базируется на данных об имеющихся и запланированных рабочих местах, плане проведения организационно-технических мероприятий, штатном расписании и плане замещения вакантных должностей. Существует четыре категории работников, по которым ведется планирование: 1. Действующий персонал; 2. Новички; 3. Потенциальные сотрудники; 4. Персонал, покинувший организацию. В отношении каждой из этих категорий менеджмент компании должен принимать разные действия.

|  |  |
| --- | --- |
| Категории работников | Управленческие действия |
| Действующий персонал | Оценка производительности труда  Распределение работников Обучение и развитие  Оплата и мотивация  Карьерный рост |
| Новички | Методы найма  Процедуры отбора  Введение в должность Условия заключения договоров  Процесс адаптации  Обучение |
| Потенциальные сотрудники | Методы найма  Внешние связи Уровень оплаты труда  Бонусы дня персонала |
| Персонал, покинувший организацию | Увольнение по инициативе администрации  Выход на пенсию Текучесть персонала   |

Планирование привлечения и адаптации персонала - планирование мероприятий по найму и приему персонала для удовлетворения в перспективе потребности организации в кадрах за счет внутренних и внешних источников.

Планирование использования персонала осуществляется за счет разработки плана замещения штатных должностей.

Планирование обучения включает переподготовку и повышение квалификации работников организации. Обучение на рабочем месте более дешевое и оперативное, тесно связано с повседневной работой и облегчает вхождение в учебный процесс тех, кто не привык обучаться в аудиториях. Обучение вне рабочего места более эффективно, но связано с дополнительными финансовыми затратами и отвлечением работника от служебных обязанностей, от повседневной работы. Планирование деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения заключается в необходимости организовать планомерное горизонтальное и вертикальное продвижение работника с момента его принятия и до предполагаемого увольнения по системе должностей или рабочих мест. Планирование безопасности персонала и забота о нем необходима для сохранения хорошего психологического и физического состояния и профессиональных качеств персонала.

Планирование высвобождения или сокращения персонала с целью избежать передачи на внешний рынок труда квалифицированных кадров и создания для этого персо­нала социальных трудностей, а также всевозможного смягчения перемены сотрудником рода деятельности.

Планирование расходов на персонал: на поиск новых работников, заработная плата, соцстрахование, детские учреждения, здравоохранении, спецодежда и пр. К преимуществам кадрового планирования можно отнести следующие:

1. Организация лучше подготовлена для преодоления факторов внешней среды.

2. Позволяет найти новые и более эффективные способы управления персоналом.

3. Помогает избежать как избытка, так и дефицита работников.

4. Обеспечивает создание и развитие обучения персонала и преемственности руководства.

5. Позволит избежать дублирования в работе и улучшить координацию действий. Прогнозирование потребности в персонале строится на основе анализа прогнозов спроса и предложения в кадровых ресурсов. Главной за­дачей прогнозирования является установление влияния тенденций развития рынка на изменение потребности в персонале.

**14. ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА И ПОКАЗАТЕЛЕЙ ПО ТРУДУ.**

Производительность труда – это плодотворность, продуктивность производственной деятельности людей. Она измеряется: 1)количеством продукции, произведенной работником в сфере материального производства за единицу рабочего времени (час, смену, месяц, год), или 2) количеством времени, которое затрачено на производство единицы продукции.

Планирование производительности труда - определение уровня производительности труда и темпов ее роста, обеспечивающих конкурентоспособность организации. На уровень и динамику производительности труда влияет множество факторов. Рассматривая факторы на уровне отдельной организации, их можно разделить на две группы:

 • внешние, т.е. не находящиеся под управлением организации (действия правительства, законодательство, инфраструктура, рыночные механизмы, конкуренция, общая социально-экономическая ситуация и положение в конкретной отрасли и регионе, состояние материально-технического снабжения, обеспеченность природными ресурсами, состояние трудовых ресурсов, культура и социальные ценности и др.);

• внутренние, т.е. находящиеся под управлением организации (стратегические решения, организационные вопросы, трудовые отношения, руководящие кадры структурных звеньев, технология, средства производства, качество продукции, условия труда, информация и др.). Эти факторы могут влиять на производительность труда как в сторону ее повышения, так и в сторону понижения.

Главными целями деятельности служб управления персоналом в направлении повышения производительности труда являются:

 - Сокращение производственных издержек и увеличение прибыльности;

- Повышение гибкости производства;

- Повышение качества товаров;

-Совершенствование процессов технического и технологического контроля.

Управление производительностью труда включает следующие элементы:

1) Управление качеством;

2) Планирование процедур повышения эффективности;

3) Измерение трудозатрат и нормирование труда;

4) Бухгалтерский учет и финансовый контроль.

Показатели по труду:

1 Объем производства

2 Величина основных фондов

3 Удельный вес основных фондов непроизводственного назначения

4 Производительность труда: а) в натуральном измерении б) в стоимостном измерении

5 Прибыль

6 Удельный вес фонда потребления

7 Численность персонала,

8 Удельный вес рабочих

9 Удельный вес руководителей

10 Удельный вес специалистов

11 Удельный вес служащих

12 Текучесть кадров

13 Средний возраст работников

14 Общая величина расходов

15 Затраты на заработную плату

16 Средняя зарплата

17 Зарплата руководителей,

18 Расходы на социальные выплаты

9 Расходы на дополнительные социальные выплаты и льготы

**15. НОРМИРОВАНИЕ ТРУДА И РАСЧЕТ ЧИСЛЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА.**

**Нормирование труда**— это вид деятельности по управлению производством, направленный на установление необходимых затрат и результатов труда, а также необходимых соотношений между численностью работников различных групп и количеством единиц оборудования. Расчет численности персонала:

**Необходимая численность (Чн)**— это количество работников, требующихся для выполнения производственного задания в установленный период времени в заданных организационно-технических условиях. Необходимую численность часто называют «явочной»: это количество людей, которые должны находиться на своих рабочих местах.

Однако работники периодически отсутствуют на рабочих местах — по уважительным (отпуска, болезни, уход за детьми и т. п.) и неуважительным причинам. С учетом этого, чтобы обеспечить своевременное выполнение производственных заданий, предприятию приходится нанимать дополнительных людей. **Штатная численность (Чш)**— это необходимая численность с учетом коэффициента невыходов (Кн).

Чш= Чнх Кн

Штатную численность часто называют **списочной**.

1)Расчет численности на основе норм времени







где Т∑— совокупная трудоемкость работ в плановом периодеФ — фонд рабочего времени одного работника в плановом периодеН1, Н2, Нi— норма времени на 1, 2 и т. д. вид работ в плановом периодеV1, V2, Vi— объем работ 1, 2 и т. д. вида в плановом периодеКох— коэффициент, который отражает, какое количество работ не охвачено нормированием в плановом периодеКвн— коэффициент выполнения нормКн— коэффициент невыходов.

2) Расчет численности на основе норм выработки



где Нв1, Нв2, Нвi— нормы выработки на 1-й, 2-й и т. д. виды работ соответственно.

3) Расчет численности на основе норм обслуживания и норм времени обслуживания

* для норм времени обслуживания:



* для норм обслуживания:



где Но1, Но2, Ноi— нормы обслуживания 1-го, 2-го и т. д. Вида.

4) Расчет численности на основе норм численности

**16. МЕТОДЫ НАБОРА И ОТБОРА ПЕРСОНАЛА.**

Набор персонала - действия организации по привлечению на работу кандидатов, отвечающих необходимым требованиям ва­кантного рабочего места, а также формирование резерва кандидатов для отбора персонала.

Подбор руководителей (executive search). Это направление рекрутмента ориен­тировано на поиск профессионалов высокого уровня, а также руководителей высшего звена. Метод, используемый этими агентствами, называется headhunting или «охота за головами», а рекрутеры, специализирующиеся в области executive search, называются хэдхантерами.      Источниками информации для хэдхантеров служат: отчеты и брошюры, публикуемые организациями, отраслевые издания, статьи, репортажи и прочие публикации с рейтингами самых успешных руководителей и работников, конфиденциальная сеть поиска.

Массовый подбор персонала осуществляется в условиях открытия нового пред­приятия, когда ставится цель в короткий срок обеспечить его сотрудниками. После привлечения определенного числа кандидатов начинается процесс их оценки и выбора того, кто наилучшим обра­зом соответствует имеющемуся рабочему месту.

Отбор персонала - процесс, посредством которого организация выбирает из списка претендентов того человека, который наилуч­шим образом соответствует вакантному рабочему месту.

Все методы отбора условно можно разделить на две группы:

 - активные методы включают собеседование, наблюдение, тестирование. Исходными данными для них являются пассивные методы;

- пассивные методы включают изучение личного дела (полу­чение необходимых сведений, характеристик, справок), анкетиро­вание.

«Тестирование - повторное тестирование». Сравнение схо­жести результатов двух или более аналогичных тестов, проведен­ных в разные дни, позволяет судить об их надежности.      «Параллельные формы». Метод состоит в сравнении резуль­татов нескольких альтернативных методов отбора. Если результаты одинаковые или схожие, можно считать метод достоверным.      «Разбиение на половины». Данный метод состоит в разделе­нии теста на две части с целью определить сходство или различие их результатов,  что обеспечивает качество.      Весь отбор подразделяется на два направления - первичный и вторичный отбор.

Первичный отбор начинается с анализа списка кандидатов с точки зрения их соответствия требованиям организации к будуще­му сотруднику. Основная цель первичного отбора - отсеивание кандидатов, не обладающих минимальным набором характеристик, необходимых для занятия вакантной должности.

Методы первичного отбора зависят от целей, бюджета органи­зации, вакантной должности. Наиболее распространенными мето­дами первичного отбора являются следующие.

 1. Анализ анкетных данных.

 2. Тестирование. В настоящее время существует огромное ко­личество тестов, направленных на определение качеств личности. В самом общем виде их можно объединить в несколько групп:     » тесты способностей (исследуют знания, интеллектуальные способности);     » тесты умений и навыков (изучение зрительно-моторной коор­динации);     » эстетические тесты (выявление музыкальных, литератур­ных предпочтений);     » физиологические тесты (электрокардиограмма);     » случайные наблюдения (аккуратность письма, неусидчивость, число неопределенных от­ветов) и др.

 3. Нетрадиционные методы оценки. К ним относят эксперти­зу подчерка, полиграф, составление астрологических прогнозов, графология.       Стадия первичного отбора завершается созданием ограниченного списка кандидатов.

 Вторичный отбор - процесс выбора кандидатов из ограничен­ного списка.      Наиболее распространенный метод вторичного отбора — собе­седование различных типов: библио­графические, ситуационные, критериальные.

Таким образом, после проведения процедур набора и отбора персонала с кан­дидатом, соответствующим необходимым требованиям организа­ции, заключается трудовой договор, и он вводится в должность - приступает к работе.

**17. ПРОФОРИЕНТАЦИЯ И ТРУДОВАЯ АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА.**

Профессиональная ориентация и адаптация выступают важным составным элементом системы подготовки кадров и являются регулятором связи между системой образования и производством. Они призваны способствовать покрытию потребностей организации в рабочей силе в необходимом качественном и количественном отношении для повышения их прибыльности и конкурентоспособности.

Профессиональная ориентация представляет собой систему мер по профинформации, профконсультации, профподбору и профадаптации, которая помогает человеку выбирать профессию, наиболее соответствующую потребностям общества и его личным способностям и особенностям. Неполное использование возможностей работника в трудовой деятельности не только наносит ущерб его собственному развитию, но и оборачивается потерей для организации. Разрыв между профессиональной подготовкой и содержанием трудовых функций, выполняемых работником, снижает его интерес к труду, работоспособность, что в конечном счете ведет к падению производительности, ухудшению качества продукции, к росту профессиональной заболеваемости и травматизма.

Профессиональная ориентация — это комплекс взаимосвязанных экономических, социальных, медицинских, психологических и педагогических мероприятий, направленных на формирование профессионального призвания, выявление способностей, интересов, пригодности и других факторов, влияющих на выбор профессии или на смену рода деятельности. Работа по профориентации имеет своей целью оказание помощи молодым людям (в основном учащимся общеобразовательных школ) и людям, ищущим работу, в выборе профессии, специальности, места работы или учебы с учетом склонностей и интересов людей, их психофизиологических особенностей, а также с учетом складывающейся конъюнктуры на рынке труда.

Указанная выше общая цель включает ряд задач, носящих более конкретный характер. К ним можно отнести:

• информирование заинтересованных лиц для облегчения выбора вида профессиональной деятельности;

• создание условий для развития профессионально значимых способностей будущих работников;

• определение соответствия психофизиологических и социально-психологических качеств обратившихся за консультацией профессиональным требованиям избранного ими вида трудовой деятельности.

Основными формами профориентационной работы являются профессиональное просвещение, воспитание осознанной потребности в труде; профессиональная информация; профессиональная консультация; профессиональный отбор.

Одной из проблем работы с персоналом в организации при привлечении кадров является управление трудовой адаптацией. В ходе взаимодействия работника и организации происходит их взаимное приспособление, основу которого составляет постепенное вхождение работника в новые профессиональные и социально-экономические условия труда.

Адаптация — это взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной врабатываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда.

Выделяют два направления трудовой адаптации: первичную и вторичную адаптацию. В условиях функционирования рынка труда возрастает роль вторичной адаптации. При этом необходимо внимательно изучать опыт зарубежных фирм, которые уделяют повышенное внимание первичной адаптации молодых работников. Данная категория персонала нуждается в особой работе со стороны администрации организаций. Чаще всего профессиональная адаптация рассматривается как процесс приобщения человека к труду в рамках определенной профессии, включения его в производственную деятельность, усвоения им условий и достижения нормативов эффективности труда. Однако адаптацию нельзя рассматривать только как овладение специальностью. Она предусматривает также приспособление новичка к социальным нормам поведения, действующим в коллективе, установление таких отношений сотрудничества работника и коллектива, которые в наибольшей мере обеспечивают эффективный труд, удовлетворение материально-бытовых и духовных потребностей обеих сторон.

**18. ВЫСВОБОЖДЕНИЕ ПЕРСОНАЛА.**

Потребности организации в сотрудниках меняются с течением времени под воздействием ряда внешних и внутренних для организации факторов. Подобные изменения не всегда означают увеличение **или сохранение спроса на рабочую силу на постоянном**уровне. Внедрение новых технологий, прекращение выпуска определенных видов продукции, падение спроса на оказываемые организацией услуги могут привести к сокращению спроса, как на отдельные категории работников, так и на рабочую силу в целом. Возникает проблема высвобождения персонала, которая рассматривается в работах многих отечественных ученых, занимающихся проблемами управления персоналом.

Следует различать понятия «высвобождение» и «увольнение».

**Высвобождение персонала**представляет собой увольнение или отстранение от работы на длительный срок одного или большего числа работников по причине экономического, структурного или технологического характера с целью уменьшения количества занятых либо изменения их профессионально-квалификационного состава.

Под высвобождением персонала понимается комплекс мероприятий по соблюдению правовых норм и организационно-психологической поддержке со стороны администрации увольняемых сотрудников.

**Высвобождение персонала** – вид деятельности, предусматривающий комплекс мероприятий по соблюдению правовых норм и организационно-психологической поддержке со стороны администрации при увольнении сотрудников.

Проблемы, возникающие при высвобождении персонала, возникают из функций труда, которые складываются в индустриальном обществе.

Во-первых, труд выполняет непосредственную функцию материального обеспечения жизни. Как правило, он является главным источником дохода.

Во-вторых, труд в большинстве случаев идентифицируется с потенциалом того или иного работника. С трудовой деятельностью связан не только доход, но и возможность развития, самореализации работника.

В-третьих, труд имеет социальное измерение. В процессе трудовой деятельности устанавливаются социальные связи, формируется социальный статус человека. Реализации вышеназванных функций может потенциально угрожать факт высвобождения работника.

**19. ОРГАНИЗАЦИЯ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА.**

Необходимость организации обучения персонала диктуют следующие факторы: внедрение новой техники, технологии, производство современных товаров, рост коммуникационных возможностей создают условия для ликвидации или изменения некоторых видов работ. В связи с этим необходимая квалификация не может быть гарантирована базовым образованием.
Различают три вида обучения:

• подготовка кадров – планомерное и организованное обучение и выпуск квалифицированных кадров, владеющих совокупностью специальных знаний, умений, навыков.

• повышение квалификации кадров – обучение кадров с целью усовершенствования знаний, умений, навыков и способов общения в связи с ростом требований к профессии или повышением в должности,

• переподготовка кадров – как правило, это [курсы с трудоустройством](http://miggroup.ru/forcompetitors/119-kursy-s-trudoustroistvom-v-spb.html) - обучение кадров с целью освоения новых знаний, умений и навыков в связи с овладением новой профессии.
На практике сложились две основные формы обучения персонала организации: на рабочем месте и вне его. Обучение на рабочем месте является более дешевым и оперативным, характеризуется тесной связью с повседневной работой и облегчает вхождение в учебный процесс работников, не привыкших к обучению в аудиториях. Эта форма является наиболее предпочтительной для большинства фирм в ситуации, когда стоит вопрос о повышении уровня и качественного состава персонала. Обучение вне рабочего места более эффективно, но связано с дополнительными финансовыми затратами и отвлечением работника от его служебных обязанностей. При этом сознательно меняется среда и работник отрывается от повседневной работы. Обучение вне рабочего места, как правило, касается руководителей или высококвалифицированных специалистов.
Оценка потребности в обучении, планирование программ подготовки — составные части процесса организации обучения персонала.

В целях определения потребности в обучении и планировании образования целесообразно:

• использовать результаты оценки труда и персонала, выявляющие проблемы, с которыми сталкиваются работники;

• анализировать план технического обновления;

• оценивать специфику общих программ подготовки, которую проходят студенты колледжей и университетов, приходящие на работу в организацию;

• диагностировать средний уровень подготовленности новых сотрудников.

Выделяют две основные современные модели подготовки рабочих кадров:
обучение без отрыва от работы. Теоретический курс в профессионально-технической школе и практическая подготовка на предприятии; обучение с отрывом от работы в специализированных профессионально-технических учебных заведениях и центрах подготовки кадров. Правильное обучение не может быть организовано без имеющегося в наличии полного комплекта всех инструментов, оборудования и материалов.

Сам процесс обучения состоит из следующих четырех этапов:
подготовка. Необходимо как следует проверить, что обучаемый знает о предстоящей работе и как ее следует совершать. Необходимо мотивировать потребность в повышении квалификации и пробудить желание и интерес к обучению; демонстрация. Следующий этап включает демонстрацию того, как совершается та или иная операция или работа в целом. После проведения демонстрации необходимо проверить, что понял, разобрал и усвоил обучаемый; задать ему контрольные вопросы, а затем повторить процесс демонстрации. Необходимо быть полностью уверенным, что обучаемый действительно усвоил операции или процесс; опыт. После проведения проверки того, как обучаемый усвоил обучение, необходимо дать ему возможность самостоятельно провести операцию или процесс. Наставнику необходимо находиться рядом, чтобы иметь возможность своевременно поправить допущенные ошибки или скорректировать неверные действия. В случае необходимости следует повторить инструкцию или правила техники безопасности. Опыт продолжают до тех пор, пока обучаемый полностью овладеет основными умениями и навыками.

**20. АТТЕСТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА.**

**Аттестация**– это процесс оценки эффективности выполнения сотрудником своих должностных обязанностей. Осуществляется непосредственным руководителем.

**Задачи аттестации**: 1) определить и оценить знания, умения и качества работника; 2) высветить, оценить и развить сильные стороны работника; 3) определить слабые стороны работника и вместе работать над их устранением; 4) установить потребности обучения, потенциальные жалобы, проблемы дисциплины и перспективы выдвижения на ранней стадии; 5) оценить нормальное состояние персонала.

**Составные части аттестации**: 1) *оценка труда*– направлена на сопоставление содержания, качества и объема фактического труда с планируемым результатом труда, который представлен в технологических картах, планах и программах работы предприятия. Оценка труда дает возможность оценить количество, качество и интенсивность труда; 2) *оценка персонала*– имеет целью изучить степень подготовленности работника к выполнению именно того вида деятельности, которым он занимается, а также выявить уровень его потенциальных возможностей для оценки перспектив роста.

По результатам аттестации выносится решение о соответствии или несоответствии занимаемой должности. Основная задача аттестации персонала – 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.

*Цели аттестации персонала:*

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.

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.

Эффективность аттестации возрастает, если с ней связаны определенные последствия: поощрение, перевод на более высокую должность, увольнение и др. Поэтому по итогам аттестации издается приказ, которым утверждаются ее результаты, решения об изменениях в расстановке кадров, о должностных окладах, зачислении перспективных работников в резерв на повышение, поощряются положительно аттестованные работники и т. д.

Результаты аттестации обсуждаются на производственных собраниях, совещаниях совместно с профсоюзной организацией, анализируются итоги аттестации, соблюдение порядка и условий ее проведения, принимаются решения по устранению выявленных недостатков.

**21. УПРАВЛЕНИЕ ДЕЛОВОЙ КАРЬЕРОЙ, СЛУЖЕБНО-ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМ ПРОДВИЖЕНИЕМ.**

Карьера – это результат осознанной позиции и поведения человека в области трудовой деятельности, связанный с должностным или профессиональным ростом.

Различают несколько видов карьеры:

1. Карьера вертикальная – подъем на более высокую ступень структурной иерархии (повышение в должности, которое сопровождается более высоким уровнем оплаты труда).

2. Карьера горизонтальная – вид карьеры, предполагающий либо перемещение в др. функциональную область деятельности, либо выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре; к горизонтальной карьере можно отнести также расширение или усложнение задач на прежней ступени.

3. Карьера внутриорганизационная – вид карьеры, означающий, что конкретный работник в процессе своей профессиональной деятельности проходит все стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержка и развитие индивидуальных профессиональных способностей, уход на пенсию – последовательно в стенах одной организации. 4. Карьера межорганизационная – вид карьеры, означающий, что конкретный работник в процессе своей профессиональной деятельности проходит все стадии развития последовательно, работая на различных должностях в разных организациях.

5. Карьера специализированная – вид карьеры, характеризуется тем, что конкретный сотрудник в процессе своей профессиональной деятельности проходит различные ее стадии, но в рамках профессии и области деятельности, в которой он специализируется.

6. Неспециализированная карьера широко развита в Японии. Японцы твердо придерживаются мнения, что руководитель должен быть специалистом, способным работать на любом участке компании, а не по какой-либо отдельной функции. Поднимаясь по служебной лестнице, человек должен иметь возможность взглянуть на компанию с разных сторон, не задерживаясь на одной должности более чем на три года.

7. Карьера ступенчатая – вид карьеры, совмещающий элементы горизонтальной и вертикальной видов карьеры. Продвижение работника может осуществляться посредством чередования вертикального роста с горизонтальным, что дает значительный эффект.

8. Карьера центростремительная (скрытая) – вид карьеры, наименее очевидный для окружающих; доступен ограниченному кругу работников, как правило, имеющих обширные деловые связи вне организации.

9. Карьера-молния – стремительный путь к успеху, видному положению в обществе за чрезвычайно короткое время.

На разных этапах карьеры человек удовлетворяет различные потребности.

1) Предварительный этап включает учёбу в школе, среднее и высшее образование и длится до 25 лет. За этот период человек может сменить несколько различных работ в поисках вида деятельности, удовлетворяющего его потребности и отвечающего его возможностям.

2) Далее наступает этап становления, который длится примерно пять лет от 25 до 30. В этот период работник осваивает профессию, приобретает необходимые навыки, формируется его квалификация, происходит самоутверждение и появляется потребность к установлению независимости.

3) Этап продвижения длится от 30 до 45 лет. В этот период идет процесс роста квалификации, продвижения по службе. Происходит накопление практического опыта, навыков, растет потребность в самоутверждении, достижении более высокого статуса и еще большей независимости, начинается самовыражение как личности.

4) Этап сохранения характеризуется действиями по закреплению достигнутых результатов и длится от 45 до 60 лет. Наступает пик совершенствования квалификации и происходит ее повышение в результате активной деятельности и специального обучения, работник заинтересован передать свои знания молодежи.

5) Этап завершения длится от 60 до 65 лет. Здесь человек начинает всерьез задумываться о пенсии, готовиться к уходу.

**22. ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.**

Существуют два подхода к изучению теорий мотивации профессиональной деятельности.

Первый подход основывается на исследовании содержательной стороны теории мотивации. Такие теории базируются на изучении потребностей человека, которые и являются основными мотивами их проведения, следовательно, и деятельности. К сторонникам такого подхода можно отнести американских психологов Абрахама Маслоу, Фредерика Герцберга и Дэвида МакКлелланда. Рассмотрим подробнее эти теории.

Теория мотивации по А. Маслоу. Первая из рассматриваемых теорий называется иерархией потребностей Маслоу. Сущность ее сводится к изучению потребностей человека. Это более ранняя теория. Ее сторонники, в том числе и Абрахам Маслоу, считали, что предметом психологии является поведение, а не сознание человека. В основе же поведения лежат потребности человека.

Теория мотивации Дэвида МакКлелланда. С развитием экономических отношений и совершенствованием управления значительная роль в теории мотивации отводится потребностям более высоких уровней. Представителем этой теории является Дэвид МакКлелланд. Согласно его утверждению структура потребностей высшего уровня сводится к трем факторам: стремлению к успеху, стремлению к власти, к признанию. При таком утверждении успех расценивается не как похвала или признание со стороны коллег, а как личные достижения в результате активной деятельности, как готовность участвовать в принятии сложных решений и нести за них персональную ответственность. Стремление к власти должно не только говорить о честолюбии, но и показывать умение человека успешно работать на разных уровнях управления в организациях, а стремление к признанию – его способность быть неформальным лидером, иметь свое собственное мнение и уметь убеждать окружающих в его правильности.

Теория мотивации Фредерика Герцберга. Эта теория появилась в связи с растущей необходимостью выяснить влияние материальных и нематериальных факторов на мотивацию человека.

Фредерик Герцберг создал двухфакторную модель, которая показывает удовлетворенность работой.

Первая группа факторов (гигиенические факторы: политика фирмы и администрации, условия работы, заработок, межличностные отношения, степень непосредственного контроля над работой) связана с самовыражением личности, ее внутренними потребностями, а также с окружающей средой, в которой осуществляется сама работа. Вторая группа факторов мотивации (успех, продвижение по службе, признание и одобрение результата, высокая степень ответственности, возможность творческого и делового роста) связана с характером и сущностью самой работы.

Таким образом, содержательные теории мотивации базируются на исследовании потребностей и выявлении факторов, определяющих поведение людей.

Второй подход к мотивации базируется на процессуальных теориях. Здесь говорится о распределении усилий работников и выборе определенного вида поведения для достижения конкретных целей. К таким теориям относятся теория ожиданий, или модель мотивации по В. Вруму, теория справедливости и теория, или модель, Портера – Лоулера.

Теория ожиданий В. Врума. Согласно теории ожиданий не только потребность является необходимым условием мотивации человека для достижения цели, но и выбранный тип поведения.

Теория мотивации Портера – Лоулера. Эта теория построена на сочетании элементов теории ожиданий и теории справедливости. Суть ее в том, что введены соотношения между вознаграждением и достигнутыми результатами.

Теория мотивации Дугласа Макгрегора. Дуглас Макгрегор проанализировал деятельность исполнителя на рабочем месте и выявил, что управляющий может контролировать следующие параметры.

Теории Макгрегора были разработаны применительно к отдельно взятому человеку. Дальнейшее совершенствование подходов к управлению было связано с развитием организации как системы открытого типа, а также была рассмотрена работа человека в коллективе. Это привело к концепции целостного подхода к управлению, т. е. необходимости учета всей совокупности производственных и социальных проблем.

23. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала.

***Мотивация****–* это создание таких условий, регулирующих трудовые отношения, в рамках которых у работника появляется потребность самоотверженно трудиться. Это создание условий отождествления интересов организации и работника, при которых то, что выгодно и необходимо одному, становилось столь же необходимым и выгодным другому.
В разработке системы мотивации встречается такое понятие как вознаграждение.

**Вознаграждение** – все то, что представляет для работника ценность или может оказаться ему ценным.

Вознаграждение бывает **внутренним** и **внешним**:

**Внутреннее вознаграждение** работника – это психологическое состояние работающей личности, определяемое чувствами удовлетворения от работы, радости созидательного творческого труда, осознанием значимости своей деятельности. Внутреннее удовлетворение как результат такого вознаграждения может наступить в результате:

* признания заслуг работника и одобрения его деятельности в коллективе;
* осознания своей сопричастности важному делу;
* достижения грандиозной цели;
* принесения пользы обществу и т.п.

Внутреннее вознаграждение работника определяется мотивационной структурой индивида, его психологическими особенностями и установками.

**Внешнее вознаграждение** – все то, что в рамках системы мотивации может быть предложено компанией в качестве стимула к работе и имеет ценность для работника. Это:

* заработная плата;
* денежные выплаты;
* премии;
* социальные льготы и скидки и т.п.

Данное вознаграждение призвано компенсировать работнику затраты его труда в производственном процессе и получило название компенсационного пакета.

**Компенсационный пакет** – система внешних вознаграждений наемному работнику за результаты труда в организации.

Таким образом, многие компании разрабатывают серьезные комплексные программы мотивации персонала. Однако эти программы не всегда работают эффективно, так как не учитывают особенности отдельных сотрудников.

**1.** Мотивировать человека, который ценит покой и стабильность, возможностью решать сложные задачи на свой страх и риск так же нецелесообразно, как и мотивировать активного предприимчивого человека надбавкой к зарплате за выслугу лет.

**2.**Ясно, что любые системы, в том числе и система мотивации, разрабатываются и внедряются в русле общей стратегии организации. Следует помнить, что сама стратегия реализуется на конкретных рабочих местах. Необходим баланс между интересами организации в целом и отдельных сотрудников.

**3.**Система мотивации должна корректироваться и доводиться до сведения каждого сотрудника линейными менеджерами. От подхода линейного менеджера во многом зависит, станет ли предлагаемая система мотивирующим или демотивирующим фактором.

**4.**Принципиальный подход: мы мотивируем людей не так, как мы считаем нужным, а так, как люди сами этого хотят.

Итак, **мотивация персонала любой компании представляет собой** динамический феномен, который изменяется адекватно изменениям рынка. Система мотивации должна быть подвижной, так как она выстраивается внутри организации, представляющей собой живую систему.

**24. ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ ТРУДА ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ.**

Оценка результатов труда — одна из функций по управлению персоналом, направленная на определение уровня эффективности выполнения работы. Оценка результатов труда является составной частью деловой оценки персонала наряду с оценкой его профессионального поведения и личностных качеств и состоит в определении соответствия результатов труда работника поставленным целям, запланированным показателям, нормативным требованиям.

Оценка труда — мероприятия по определению соответствия количества и качества труда требованиям технологии производства.

Оценка труда дает возможность решить следующие кадровые задачи:

* оценить потенциал для продвижения и снижения риска выдвижения некомпетентных сотрудников;
* снизить затраты на обучение;
* поддерживать у сотрудников чувства справедливости и повышать трудовую мотивацию; организовать обратную связь сотрудникам о качестве их работы;
* разрабатывать кадровые программы обучения и развития персонала.

Для организации эффективной системы оценки результативности труда работников необходимо:  установить стандарты результативности труда для каждого рабочего места и критерии ее оценки;  выработать политику проведения оценок результативности труда (когда, как часто и кому проводить оценку);  обязать определенных лиц производить оценку результативности труда;  вменить в обязанность лицам, проводящим оценку, собирать данные о результативности труда;  обсудить оценку с работником;  принять решение и документировать оценку.

Этапы оценки труда на конкретном рабочем месте предполагают:  описание функций;  определение требований;  оценку по факторам (конкретного исполнителя);  расчет общей оценки;  сопоставление со стандартом;  оценку уровня сотрудника;  доведение результатов оценки до подчиненного.

Для того чтобы процедуры оценки труда были эффективны на каждом конкретном предприятии, они должны отвечать следующим требованиям:  используемые критерии должны быть понятны исполнителю и оценщику;  информация, используемая для оценки, должна быть доступна;  результаты оценки должны быть связаны с системой поощрения;  система оценки должна соответствовать ситуационному контексту.

Методы оценки труда

- Методы индивидуальной оценки.  Оценочная анкета представляет собой стандартизированный набор вопросов или описаний. Оценивающий отмечает наличие или отсутствие определенной черты у оцениваемого и ставит отметку напротив ее описания. Общий рейтинг по результатам такой анкеты представляет собой сумму пометок.

- Методы групповой оценки. Эти методы дают возможность провести сравнение эффективности работы сотрудников внутри группы, сопоставить работников между собой.

Метод классификации. Лицо, проводящее оценку, должно распределить всех работников поочередно, от лучшего до худшего, по какому-нибудь одному общему критерию. Однако это достаточно сложно, если количество человек в группе превышает 20. Значительно проще выделить наиболее успешного или неуспешного работника, чем проранжировать средних. Выход может быть найден, если использовать метод альтернативной классификации. Для этого лицо, проводящее оценку, вначале должно выбрать самого лучшего и самого худшего работников, затем отобрать следующих за ними и т.д.

Сравнение по парам делает классификацию проще и достовернее —сравнение каждого с каждым производится в специально сгруппированных парах. Затем отмечается количество раз, когда работник оказывался лучшим в своей паре, и на основании этого строится общий рейтинг. Оценка может быть затруднена, если число сотрудников слишком велико (число пар будет слишком большим, и работа с анкетой станет утомительной).

Метод заданного распределения. Лицу, проводящему оценку, предписывается дать работникам оценки в рамках заранее заданного (фиксированного) распределения оценок.

**25. ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ И ОРГАНИЗАЦИИ В ЦЕЛОМ.**

Оценка результатов деятельности подразделений управления организации — это систематический, четко организованный про­цесс, нацеленный на интенсификацию управленческого труда, ор­ганизацию здоровой конкуренции между подразделениями управле­ния организации, соблюдение принципа социальной справедливо­сти, принципа оплаты по труду.

Оценка деятельности подразделений аппарата управления на­правлена на соизмерение затрат и результатов, связанных с их деятельностью, а также на соотнесение этих результатов с итога­ми деятельности организации в прошлом, с итогами деятельно­сти других организаций.

Содержание деятельности подразделений управления организа­ции, отдельных руководителей или менеджеров высшего звена опре­деляется составом или совокупностью тех основных функций, кото­рые они призваны выполнять в своей организации.

Оценка результатов деятельности подразделений управления должна ориентировать управленческий персонал на достижение конечных результатов производства (рост прибыли и дохода, сни­жение затрат и расхода ресурсов), поскольку последние и выступа­ют в качестве главных оценочных показателей их деятельности и создаются всем трудовым коллективом организации. В связи с этим одним из важнейших вопросов оценки результативности деятель­ности подразделений управления является выбор критериальных показателей эффективности работы организации и формирование комплексной системы показателей оценки результативности, отра­жающих, с одной стороны, результаты экономического развития организации, а с другой — социальную эффективность работы управленческого персонала. Система критериальных показателей включает три группы.

Первая группа показателей характеризует *общую экономичес­кую эффективность работы организации* и включает такие показа­тели, как прибыль, являющуюся основным финансовым резуль­татом деятельности организации, себестоимость продукции, затраты на 1 руб. продукции и др. К этой же группе показателей следует отнести затраты на управление, которые рассчитываются либо в виде абсолютной величины расхода на содержание аппара­та управления, либо как относительная величина в виде удельно­го веса в стоимости продукции и характеризуют экономичность управления. Важным показателем, характеризующим эффектив­ность производства с точки зрения будущей стратегии, является показатель внедрения научно-технического прогресса, рассчиты­ваемый как суммарный годовой эффект от внедрения новой тех­ники и технологии.

Вторая группа показателей — *показатели качества, сложности и результативности труда —* должны характеризовать наиболее существенные результаты трудовой деятельности конкретного подразделения управления и организацию труда управленческого персонала. К ним можно отнести производительность труда, соот­ношение темпов роста производительности труда и заработной платы, среднегодовую заработную плату работников, общие по­тери рабочего времени в расчете на одного работника и др.

Продуктивность (производительность) труда в общем виде ха­рактеризуется соотношением объема произведенной продукции и затрат трудовых ресурсов. Этот показатель может определять про­дуктивность любых экономических ресурсов. Показатель продук­тивности, или производительности, труда служит критерием эко­номической эффективности не только определенной трудовой или производственной деятельности, но и всей рыночной системы, а также мерилом развития действующей техники и технологии про­изводства, трудового потенциала и человеческого капитала и как результат — уровня жизни людей.

В третью группу включена совокупность показателей *социаль­ной эффективности работы* подразделений управления, в составе которых такие показатели, как текучесть персонала, уровень тру­довой дисциплины, уровень абсентеизма, соотношение различ­ных категорий работающих, надежность работы персонала, рав­номерность загрузки персонала, социально-психологический климат в коллективе и др.

**26. АУДИТ ПЕРСОНАЛА.**

**Аудит персонала** — система консультационной поддержки, аналитической оценки и независимой экспертизы кадрового потенциала организации.

**Цель аудита персонала** — оценка эффективности и производительности деятельности персонала как одного из важнейших факторов, обеспечивающих прибыльность организации.

**Задачи аудита персонала:**

* определить соответствие организационного и кадрового потенциала целям и стратегии развития организации;
* выявить соответствие деятельности персонала и структуру управления организации существующей нормативно-правовой базе;
* определить эффективность работы с персоналом по решению задач, стоящих перед персоналом организации, ее руководством, отдельными структурными подразделениями;
* выявить причины возникающих в организации социальных проблем и определить возможные пути их разрешения или снижения негативного воздействия.

Аудит персонала осуществляется на основании общепризнанных для любой аудиторской проверки принципов: профессионализм, независимость, достоверность, честность, объективность, сопоставимость с международным правом.

**Аудиту подлежат три основные области:**

1. процессы — управленческие и кадровые, их соответствие стратегическим целям и задачам организации, технологическому уровню;
2. структуры — эффективность организационной структуры, ее адекватность реализуемым процессам;
3. персонал — качество, численность, распределение внутри организации, наличие кадрового резерва, качество резерва.

**Этапы аудита персонала:**

1. **Подготовительный**. На этом этапе определяются цели аудита, осуществляется подбор персонала для проведения аудиторской проверки, разрабатываются внутриорга- низационные документы (приказ, распоряжение), определяются сроки, задачи, исполнители и участники проверки, проводится инструктаж исполнителей и участников, разрабатывается план сбора, предоставления и программы рассмотрения анализируемой информации.
2. **Этап сбора информации**. В процессе сбора информации проводится мониторинг персонала, проверяется документация и отчетность, проводятся наблюдение, опросы, анкетирование, беседы, осуществляется предварительная обработка статистических данных. Компьютерная техника и современные информационные технологии позволяют ускорить и качественно оформить эти процедуры.
3. **Этап обработки и анализа информации**. Полученная информация обрабатывается и формализуется в виде таблиц, схем, графиков, диаграмм, а потом по разработанному алгоритму осуществляются анализ и оценка данных о деятельности персонала путем сравнения с другими аналогичными организациями или научно обоснованными нормами.
4. **Заключительный этап**. На этом этапе готовится отчет о результатах аудиторской проверки, формулируются выводы и рекомендации по рационализации труда персонала и совершенствованию службы персонала организации.

**По результатам аудита можно оценить:**

* коэффициент кадровой обеспеченности и потребность в персонале;
* качественную структуру управленческого персонала;
* потребность в обучении;
* стили управления;
* социально-психологический климат;
* инновационный потенциал;
* основные источники сопротивления изменениям;
* распределенность персонала в рамках организации.

**27. ОСНОВНЫЕ ТИПЫ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР УПРАВЛЕНИЯ.**

Организационная структура аппарата управления - форма разделения труда по управлению производством. Каждое подразделение и должность создаются для выполнения определенного набора функций управления или работ. Для выполнения функций подразделения их должностные лица наделяются определенными правами на распоряжения ресурсами и несут ответственность за выполнение закрепленных за подразделением функций.

Схема организационной структуры управления отражает статическое положение подразделений и должностей и характер связи между ними.

Различают связи:
- линейные (административное подчинение),
- функциональные (по сфере деятельности без прямого административного подчинения),
- межфункциональные, или кооперационные (между подразделениями одного и того же уровня).

В зависимости от характера связей выделяются несколько основных типов организационных структур управления:
- линейная;
- функциональная;
- линейно-функциональная;
- матричная;
- дивизиональная;
- множественная.

В ***линейной структуре*** управления каждый руководитель обеспечивает руководство нижестоящими подразделениями по всем видам деятельности. Достоинство - простота, экономичность, предельное единоначалие. Основной недостаток - высокие требования к квалификации руководителей. Сейчас практически не используется.

***Функциональная организационная структура*** реализует тесную связь административного управления с осуществлением функционального управления. В этой структуре нарушен принцип единоначалия и затруднена кооперация. Практически она не используется.

***Линейно-функциональная структура*** - ступенчатая иерархическая. При ней линейные руководители являются единоначальниками, а им оказывают помощь функциональные органы. Линейные руководители низших ступеней административно не подчинены функциональным руководителям высших ступеней управления. Она применялась наиболее широко.

Иногда такую систему называют штабной, так как функциональные руководители соответствующего уровня составляют штаб линейного руководителя.

***Дивизиональная (филиальная структура).*** Дивизионы (филиалы) выделяются или по области деятельности или географически.

***Матричная*** структура характерна тем, что исполнитель может иметь двух и более руководителей (один - линейный, другой - руководитель программы или направления). Такая схема давно применялась в управлении НИОКР, а сейчас широко применяется в фирмах, ведущих работу по многим направлениям. Она все более вытесняет из применения линейно-функциональную.

***Множественная*** структура объединяет различные структуры на разных ступенях управления. Например, филиальная структура управления может применяться для всей фирмы, а в филиалах - линейно-функциональная или матричная.

**28. ЛИДЕРСТВО И ПОДХОДЫ К ЕГО ИЗУЧЕНИЮ.**

**Лидерство** - это взаимоотношения, посредством которых один человек влияет на поведение или действия других людей. Процесс лидерства представляется неразрывным с действиями группы и эффективной групповой работой.

Изучение действий руководителя с целью определения эффективного стиля управления начались еще в древности.

В крупных масштабах и на систематической основе исследо­вания по выявлению эффективного стиля управления начались в 30-е - 40 годы XX в. и были представлены несколькими направ­лениями, которые сформировались в четыре научных подхода: личностный, поведенческий, ситуационный, комплексный. Наиболее известные представители этих подходов и основные положения их теорий представлены в таблице 1.

Таблица 1 - Подходы к изучению лидерства

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Название подхода к изучению лидерства | Годы | Основные теории и их авторы | Основные положения |
| Личностный подход | 1930-1950 | теория лидерских качеств Р. Стогдилла и Р. Манна, Теория лидерских качеств У. Бенниса | Утверждение о том, что существует определенный набор личностных качеств лидера, который определяет эффективность лидерства |
| Поведенческий подход | 1940-1970 | исследования Университета штата Огайо, теория Д. МакГрегора, исследования Р. Лайкерта, управленческая сетка П. Блейка и Д. Моутона, теория стилей руководства К. Левина | Предположение о том, что существует один наиболее эффективный стиль лидерства, основанный на определенном поведении лидера |
| Ситуационный подход | 1960-1990 | континиум лидерского поведения Танненбаума-Шмидта, модель Ф. Фидлера, модель П. Херси и К. Бланшарда, модель «путь-цель» Р.Хауза - Т.Митчела, модель Врума-Йеттона -Яго | Определение влияния различных факторов на действия лидера в зависимости от управленческой ситуации |
| Комплексный подход | конец ХХ века | концепция атрибутивного лидерства, концепция харизматического лидерства, концепция преобразующего лидерства | Определение специфики проявления лидерских качеств руководителя |

Выделяются *личностный, поведенческий, ситуацион­ный и комплексный*подходы к изучению лидерства. В ранних исследованиях специа­листов по организационному поведению лидерство рассматривалось как совокупность личных черт, или характеристик, тех людей, которые воспринимались как лидеры. Более поздние исследования определили лидерство как поведение или ряд действий, направленных на то, чтобы помочь коллективу достигнуть свои цели. Начиная с середины 60-х гг. ХХ века внимание было сосредоточено на бурно развивающихся теориях ситуационного лидерства, в которых утверждалось, что эффективное лидерство – это функция ситуации, в которой лидер и подчиненные определенным образом взаимодействуют. В концепциях комплексного подхода авторы пытаются провести ситуационный анализ эффективного лидерства как совокупности лидерских черт и их проявления в реальности.

**29. Формальные и неформальные группы в организации.**

**Формальные группы.** *Под формальными будем понимать группы в организации, сознательно созданные для достижения коллективных целей организации.*Данные группы осуществляют формальные функции, такие, как выполнение конкретных работ, генерирование идей, поддержание связей и т.д., что содействует достижению целей организации. Ясно, что достижение каждой цели требует создания определенной структурной единицы (в отдельных случаях нескольких структурных единиц), действующей достаточно автономно, причем, согласно требованиям кооперации и осуществления совместной трудовой деятельности, эта структурная единица должна быть формально связана с другими структурными единицами организации.

Формальные группы имеют тенденцию к сохранению относительной устойчивости, хотя их состав может изменяться. Это объясняется безличностью формальной структуры – в группах существуют только статусы независимо от индивидов, занимающих эти статусы. Конечно, в организации могут создаваться и временные формальные группы для реализации конкретной задачи. Формальные группы могут быть классифицированы по многим основаниям, например по различию в членстве, по выполняемым задачам, по позициям внутри организационной структуры.

**Неформальные группы.**Как уже отмечалось, в формальной структуре любой организации существуют неформальные группы. Эти группы основаны преимущественно на межличностных отношениях, удовлетворении (или неудовлетворении) психологических и социальных потребностей, не связанных с формальными целями и задачами. В этом случае члены социальных групп в организации ориентированы не на социальные статусы и роли, а на первичные групповые отношения. В таких группах развивается взаимозависимость, ее члены постоянно оказывают влияние на поведение друг друга и способствуют удовлетворению личных потребностей, например в общении, в других социальных мотивациях, которые отсутствуют в чисто рабочих ситуациях, особенно в условиях промышленных предприятий или в профитных фирмах.

Членство в неформальной группе может быть прекращено через формальную структуру, в частности путем перевода работника в другую, пространственно удаленную часть организации или перехода по вертикали на другой управленческий уровень. В некоторых случаях неформальная группа может одновременно быть формальной или частью формальной группы (актив отдела, управления, сектора или даже организации в целом).

Члены неформальной группы обычно выдвигают собственного лидера, который имеет неформальную власть только в пределах данной группы. Как правило, неформальный лидер отражает установки и ценности членов группы, помогает разрешать конфликты, ведет группу к достижению целей, устанавливает связи вне группы и использует их, что способствует адаптации группы в условиях организации. Неформальный лидер часто меняется в зависимости от ситуации. В некоторых случаях неформальный лидер одновременно выполняет функции формального лидера. Однако такая ситуация не характерна для организации, поскольку неформальный лидер, получивший формальный статус, обычно теряет неформальный авторитет, будучи вынужден применять к членам группы формальные санкции.

Неформальные группы весьма значимы для успешной деятельности организации, поэтому даже предпринимаются попытки искусственного создания таких групп. Естественные группы, состоящие из трех - шести работников, которые в ходе взаимодействий развили высокий уровень близости и привязанности друг к другу, должны поддерживаться руководством организации. В противном случае естественная неформальная структура либо не будет развиваться, либо будет развиваться в формах, нежелательных организации, мешающих достижению целей-заданий. Естественная группа может быть искусственно выращена и превратиться в семейную группу из 8-30 членов. Далее процесс развития и укрепления чувства привязанности в течение 6-12 месяцев должен привести к формированию одной организованной группы, состоящей из объединенных разветвленной сетью коммуникаций в масштабе организации семейных групп, каждая из которых включает несколько естественных групп. Такую организованную труппу можно рассматривать как общественную организацию, все члены которой связаны общими намерениями.

30. Стили управления и личность менеджера.

*Личность менеджера.*

*Менеджер* - наемный профессиональный управляющий, специалист по управлению, имеющий специальную подготовку, не только знающий механизм управления производством определенной продукции, но и обладающий навыками работы по изучению положения на рынке сбыта, поиску перспективных покупателей производимой продукции, проведению с ними коммерческих переговоров и заключению контрактов, приносящих прибыль.

*Основные задачи менеджера:*

- координация,

- руководство,

- управление,

- принятие решений.

Менеджер начинает свою деятельность с изучения объекта, которым предстоит руководить. Задачей является умение обеспечивать индивидуальную и групповую мотивацию трудового поведения каждого работника при решении проблем на основе максимально стандартизированных приемов и навыков.

*Лидерство и стиль управления.*

*Лидерство***-**способность оказывать влияние на отдельные личности, группы, направляя их усилия на достижения целей организации.

*Стиль руководства* - система способов, приемов, методов воздействия руководителей на коллектив, в которой проявляются и личные качества руководителя, и особенности коллектива.

Существует 3 основных стиля руководства:

1) *Авторитарный (директивный)*. Для него характерно жесткое единоличное принятие руководителем всех решений, жесткий постоянный контроль за выполнением решений с угрозой наказания. Отсутствие интереса к работнику как к личности.

2) *Демократический (коллегиальный)*. Управленческие решения принимаются на основе обсуждения проблемы, с учетом мнения и инициатив сотрудников. Выполнение принятых решений контролируется и руководителем и самим сотрудником.

3) *Либеральный (попустительский)*. С одной стороны максимально демократический, с другой стороны минимум контроля.

**31. ФОРМИРОВАНИЕ ГРУППОВОГО ПОВЕДЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ.**

Объективная потребность личности в причастности к группе, общении может быть реализована лишь при групповом взаимодействии. Группа состоит из работников, поведение и результативность которых зависят от действий других. При правильной организации работы в группе проявляется эффект синергии, т. е. возможности группы многократно увеличиваются по сравнению с суммарной возможностью отдельных участников. Существует несколько теорий формирования групп.

В своем развитии группы проходят несколько стадий: формирование, бурление, нормирование, выполнение работ, расформирование. Зная, на какой стадии находится та или иная группа, менеджеры могут по-разному влиять на групповое поведение. Менеджер способен влиять на изменение установок и мотивации участников группового процесса для повышения результативности деятельности группы. Особое внимание следует уделить факторам, влияющим на функционирование формальных и неформальных групп, на особенности формирования различных видов групп, их влияние на поведение индивидов, статус члена группы, новые формы группового взаимодействия в виде самоуправляемых команд. В современных условиях рабочие группы перерастают в команды. Особенно важны и интересны с точки зрения организационного поведения самоуправляемые команды, которые наряду с вы­полнением задания осуществляют и функции управления. Их создание и функционирование принципиально меняют характер функционирования и построения современных организаций. Для российских компаний в настоящее время важной проблемой становится формирование и эффективное функционирование управленческой команды (команды менеджеров).

**32. МИГРАЦИЯ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ: СУЩНОСТЬ, ВИДЫ, ПРИЧИНЫ.**

Миграция рабочей силы – это переселение трудоспособного населения с целью трудоустройства.

Различают внутреннюю миграцию рабочей силы, происходящую между регионами одного государства, и внешнюю миграцию – перемещение населения между двумя и более странами.

Иммиграция – это въезд трудоспособного населения в данную страну из-за ее пределов, эмиграция – это выезд трудоспособного населения страны за ее пределы. Разность иммиграции и эмиграции представляет из себя миграционное сальдо.

Миграция трудовых ресурсов подразделяется также на миграцию высоко-квалифицированной рабочей силы и миграцию низко-квалифицированной рабочей силы.

Миграция может происходить из страны в страну, из сельской местности в городскую и обратно, между регионами.

Процесс возвращения эмигрантов на называют репатриацией.

Иммигрантов подразделяют на следующие группы:

-         иммигранты и неиммигранты, легально допущенные в страну;

-         работники-мигранты по контракту, легально прибывшие в страну;

-         нелегальные иммигранты, лица не имеющие права находиться на территории государства;

-          лица, просящие убежища;

-          беженцы (данная группа обычно не функционирует на рынке труда).

Основными причинами миграции рабочей силы являются:

-          быстрый рост населения планеты;

-           неравномерное экономическое развитие стран;

-           соотношение курсов различных валют;

-           развитие научно-технического прогресса;

-            социально-политическое развитие отдельных регионов мира;

-           экономическое состояние национального хозяйства;

-            неудовлетворительные экономические условия жизни трудоспособного населения;

-           стабильный и сравнительно высокий уровень заработной платы в основных иммиграционных центрах;

-          сравнительно высокий уровень условий труда;

-          возможности более полной реализации своих способностей в странах иммиграции;

-         природные катаклизмы и уровень охраны окружающей среды;

-         политические причины;

-         военные причины;

-          религиозные причины;

-         национальные причины;

-         культурные причины.

**33. ЗАНЯТОСТЬ НАСЕЛЕНИЯ: ПОНЯТИЕ, ФОРМЫ, ВИДЫ.**

**Занятость**– это не противоречащая законодательству деятельность граждан, связанная с удовлетворением личных и общественных потребностей и приносящая, как правило, заработок (трудовой доход).

Занятость бывает: полной, продуктивной, социально-полезной, рациональной, эффективной.

При **полной занятости** все желающие трудоспособные граждане имеют объективную возможность иметь оплачиваемую работу, при этом уровень безработицы равен естественному.

**Рациональная занятость**- это разновидность полной занятости, предполагающая качественное соответствие работников и рабочих мест, которые они занимают.

При **продуктивной занятости** население занято в общественном производстве, это занятая часть экономически активного населения, что соответствует методологии Международной Организации Труда.

**Социально-полезная занятость** характеризуется деятельностью людей, которые работают в общественном производстве, служат в вооруженных силах и внутренних войсках (в органах внутренних дел), обучаются в очных формах обучения (в трудоспособном возрасте), заняты ведением домашнего хозяйства, уходом за детьми и больными родственниками.

**Эффективная занятость**- это такое использование трудовых ресурсов, при котором достигается максимальный материальный результат и социальный эффект при минимальных затратах труда (в т.ч. рабочего времени), при минимальных социальных издержках.

**Формы занятости**– это организационно-правовые условия трудоиспользования.

***Классификация форм занятости***

|  |  |
| --- | --- |
| **Признак классификации** | **Формы занятости** |
| Форма собственности на средства производства | Труд по найму, предпринимательство, самозанятость (ремесленничество, ЛПХ) |
| Место выполнения работы | На предприятии (фирме), на дому, вахтовым методом |
| Регулярность трудовой деятельности | Постоянная, временная, сезонная и эпизодическая |
| Режим работы | С жестким и гибким графиком |
| Легитимность трудоустройства | Формальная (зарегистрированная) и неформальная |

Гибкие формы занятости (нетрадиционные, нестандартные) – формы занятости, допускающие большую степень свободы действия, самостоятельности при значительно меньшей (по сравнению со стандартной, традиционной занятостью) внешней регламентации в организации труда и производства, принятии хозяйственных решений. Под Г. ф. з. понимаются:

1) занятость, связанная со специфическим социальным статусом работников - самостоятельные работники, неоплачиваемые члены семьи;

2) занятость на работах с нестандартными рабочими местами и организацией труда - надомный труд, "работники по вызовам" и т. д.;

3) занятость по нестандартным организационным формам - временные работники, работники, добровольно занятые в режиме неполного рабочего дня с гибким графиком работы. Такая занятость обусловлена не только возможной безработицей, но и потребностями отдельных категорий, работников в гибкой организации их труда, возможностью совмещения работы с другими видами деятельности.

Гибкие формы занятости позволяют обществу на макроэкономическом уровне снизить остроту незанятости, давая возможность в т. ч. наиболее уязвимым на рынке труда категориям населения получать доход, поддерживать уровень своей квалификации и трудоспособности, а предприятию на микроуровне манипулировать объемом используемой рабочей силы, не создавая социальной напряженности из-за увольнений работников при изменении потребностей производства.

**34. Безработица: понятие, основные типы, оценка уровня.**

**БЕЗРАБОТИЦА**— социально-экономическая ситуация, при которой часть активного, трудоспособного населения не может найти работу, которую эти люди способны выполнить.

Типы по причинам возникновения:

* Фрикционная – связана с изменением места работы, в т.ч. из-за изменения места жительства.
* Институциональная – порождается самим устройством рынка рабочей силы, факторами влияющими на спрос и предложение рабочей силы.
* Добровольная – возникает, когда часть трудоспособного населения по тем или иным причинам просто не желает работать.
* Технологическая – связана с переходом новым поколением техники и технологии, механизацией и автоматизацией ручного труда, когда для данного производственного процесса часть рабочей силы оказывается либо не нужной, либо требует нового, более высокого уровня квалификации или перепрофилирования
* Сезонная – обусловлена сезонными колебаниями спроса на рабочую силу.
* Структурная – вызвана изменением в структуре спроса на труд в связи с технологическими изменениями в экономике. Этот вид безработицы является следствием различий в структуре как рабочей силы, так и рабочих мест.
* Конверсионная – разновидность структурной безработицы связана с высвобождением работников из военной промышленности, а также из армии.
* Циклическая – вызвана спадом производства в связи с фазой экономического цикла.
* Региональная – имеет региональные происхождения и формируется под воздействием сложной комбинации исторических, демографических, социально-психологических обстоятельств.
* Экономическая – вызывается конъюктурой рынка, поражением части товаропроизводителей в конкурентной борьбе.
* Маргинальная – безработица среди слабозащищенных слоев населения.

По продолжительности:

* Краткосрочная – до 4 мес.
* Продолжительная – 4-8 мес.
* Длительная – 8-18 мес.
* Застойная – более 18 мес.

По формам проявления:

* Открытая – включает всех не занятых граждан ищущих работу.
* Скрытая – включает работников фактически занятых в экономике, но в действительности являющихся «лишними»

Фрикционная и структурная безработицы считаются неизбежными. Поэтому сумма уровней фрикционной и структурной безработицы образует естественный уровень безработицы.

      Численность безработных

Уровень безработицы = -------------------------------------

                                    Численность экономически активного населения

**УРОВЕНЬ БЕЗРАБОТИЦЫ** может быть определен как выраженное в процентах частное от деления числа незанятых, зарегистрированных в службе занятости в качестве ищущих работу, на численность экономически активного населения.

Критерием оценки уровня безработицы является его отнесение к одной из трех зон. Первая зона - естественный уровень безработицы; принадлежность к этой зоне характеризует нормальное состояние рынка труда. Вторая зона - допустимый уровень безработицы, характеризуется наличием инфляционных процессов на рынке труда, т.е. снижением цены на рабочую силу по мере увеличения разрыва между предложением рабочей силы и платежеспособным спросом на нее, но в пределах сохранения общей экономической ситуации путем институционального регулирования. Третья зона - социально опасный уровень безработицы, который приобретает характер неуправляемой гиперинфляции рабочей силы, ее обесценения, обвальной безработицы.

**35. ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ РЫНКА ТРУДА И ЗАНЯТОСТИ.**

Система регулирования занятости посредством корректировки механизмов государственного воздействия и саморегулирования призвана обеспечить условия для воспроизводства рабочей силы и рабочих мест, их первичного соединения и повторного воссоединения. Формирование такой системы в период перехода к рыночной экономике осложняется в связи с различиями воспроизводственного процесса у рабочей силы (цикл воспроизводства, который исходит из демографической базы, то есть связан с циклом воспроизводства населения) и у рабочих мест (цикл воспроизводства, который зависит от экономических и организационно-технических факторов). Этим определяются различия в условиях и факторах движения рабочей силы и рабочих мест.

Регулирование занятости заключается в мерах по поддержанию нормального соотношения между спросом и предложением рабочей силы. Соотношение это должно удовлетворять потребность экономики в квалифицированных работниках, не должно приводить к необоснованному росту заработной платы и резкому снижению занятости Все меры в области регулирования занятости должны быть направлены на поддержание естественного уровня безработицы.

Регулирующая функция государства состоит в том, чтобы максимально сблизить спрос на наемную рабочую силу (со стороны работодателей) и предложения трудоспособного населения. Причем сближение и сбалансированность необходимо обеспечить не только по количеству и качественной структуре, но и во времени и пространстве, на макроуровне и на микроуровне. В силу регулирования занятости объектом микроуровня является предприятие, как первичное звено экономики, и город (населенный пункт), как первичное звено территории, жители которого характеризуются общностью интересов в реализации права каждого из них на трудовую деятельность.

Концепция государственной политики занятости должна базироваться на критериях экономической эффективности и социальной справедливости, ориентация на который призвана решать задачи содействия занятости и защиты трудоспособных граждан от хронической и массовой безработицы. В свою очередь, воздействуя на решение задач в области занятости и социальной политики в целом, государство системой взаимосвязанных мер участвует в создании и поддержании необходимого для экономического возрождения социально-политического климата. Речь идет о формировании регулирующей функции государства в области занятости населения, которое не должно ограничиваться организацией содействия в трудоустройстве населения, им следует охватить и сферу "занятого" наемного труда (внутрифирменный рынок труда). Невнимание к этой сфере может сказаться на уровне занятости и безработицы, постоянно сводя на нет меры по трудоустройству незанятого населения, состав которых будет пополняться из среды занятого наемного труда.

Функция регулирования занятости, будучи частью формирующейся системы регулирования социально-экономическими процессами в обществе, объективно требует комплексного подхода при разработке и реализации мер по созданию условий, обеспечивающих согласованное движение рабочей силы и рабочих мест как на уровне основного звена экономики и первичного звена территорий, так и на общероссийском уровне. Комплексный подход может быть обеспечен на основе взаимодействия органов исполнительной власти, в той или иной степени (непосредственно либо опосредовано) участвующих в выработке и реализации государственной политики занятости.

**36. СОЦИАЛЬНЫЕ ГАРАНТИИ И КОМПЕНСАЦИИ ГРАЖДАНАМ, ПОТЕРЯВШИМ РАБОТУ.**

Государство обеспечивает безработным следующие виды гарантий и компенсаций:
· выплату в установленном порядке пособия по безработице;
· оказание в некоторых случаях материальной помощи безработному и членам его семьи;
· выплату стипендий в период профессиональной подготовки, повышения квалификации или переподготовки;
· возмещение расходов и получение иных компенсаций в связи с переездом в другую местность на новое место жительства и работы по направлению Государственной службы занятости;
· возможность участия в оплачиваемых общественных работах;
· оплату в период безработицы пособия по временной нетрудоспособности.

Правом на получение пособия по безработице обладают безработные, не получающие пенсий, пособий (за исключением пособий семьям, воспитывающим детей) либо компенсаций за ущерб, нанесенный здоровью увечьем или иным повреждением, связанным с выполнением трудовых обязанностей, в размере, превышающем размер пособия по безработице, установленный законодательством о занятости.

Безработным, имеющим на иждивении детей до 14 лет (инвалида - до 16 лет), размер пособия увеличивается на 10%, а при наличии двоих детей и более - на 20%.
В случае болезни безработного вместо пособия по безработице или стипендии выплачивается пособие по временной нетрудоспособности (в том числе по беременности и родам, уходу за больным ребенком), а срок получения пособия по временной нетрудоспособности не включается в общий срок выплаты пособия по безработице.

Пособие по безработице, как правило, не выплачивается в случаях:

· увольнения (отчисления) за нарушение трудовой или воинской дисциплины и иные виновные действия, а также в случае потери источника дохода в результате виновных действий;

· увольнения (отчисления) с последнего места работы или службы (учебы) по собственному желанию без уважительных причин;

· непредоставления по требованию центра занятости декларации о доходах.
Выплата безработному пособия прекращается в случаях:

· трудоустройства;

· прохождения профессиональной подготовки, повышения квалификации или переподготовки по направлению службы занятости;

· окончания установленного законом срока выплаты;

· получения пособия обманным путем;

· осуждения к наказанию в виде лишения свободы;

· получения пенсий или пособий в размерах, превышающих размер пособия по безработице.  причин.
К социальным гарантиям, предоставляемым безработным, следует отнести также возможность участия в оплачиваемых общественных работах. К общественным работам относятся такие виды работ, которые не требуют специальной профессиональной подготовки. К ним относятся различные виды сельскохозяйственных работ, заготовка дикорастущих ягод, грибов, трав, работа на овощных базах, лесозаготовительные, погрузочно-разгрузочные работы, благоустройство городских территорий и т. п. Время участия в общественных работах включается в общий и непрерывный рабочий стаж. Общественные работы выполняются на основе трудового договора, договора подряда, иных гражданско-правовых договоров, которые заключаются между работодателем и безработным.

37. Психофизиология профессионального отбора и профпригодности.

Применение психофизиологических методов в психологии труда было вызвано необходимостью разработки объективных и количественных критериев психофизиологического отбора, которая как проблема возникла в связи с развитием техники и ее усложнением, а также появлением профессий, предъявляющих к психическим качествам и психофизиологическим возможностям работающего человека все более жесткие требования.

В отечественной психологии разработка методических приемов отбора основана на знании психофизиологической природы применяемых испытаний и определенных теоретических концепциях.

В процессе профотбора процедура выявления статической картины наличных знаний, навыков и умений человека была заменена системой проверки и измерения у данного индивида его способностей к приобретению новых, специфических для данной деятельности, функций и навыков к обучению. Кроме того, в систему профотбора стали включать испытания, оценивающие индивидуально-психологические и личностные качества человека, одни из которых поддаются целенаправленному воздействию или воспитанию, а другие являются более стойкими и практически не меняются под влиянием жизненного опыта человека. Последние находятся в более тесной связи с нейрофизиологическими особенностями субъекта и поэтому были охарактеризованы как «психофизиологические качества индивидуальности». К ним можно отнести такие качества субъекта, как эмоциональная уравновешенность, самообладание, выдержка, способность к сосредоточению, психическая выносливость, переключаемость, объем и распределение внимания и т.п. Особенностью этих качеств «психофизиологической группы» является то, что они сами и свойства нервной системы (НС), их определяющие, поддаются экспериментальному изучению и количественной оценке.

В число методов, используемых в задачах профотбора и определения профпригодности, принято включать методы определения основных и частных (парциальных) свойств НС и особенностей вегетативной регуляции (по параметрам пульса, дыхания и КГР).

**38. ВЛИЯНИЕ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА В КОЛЛЕКТИВЕ НА ЭФФЕКТ ТРУДА.**

Социально-психологический климат в коллективе, характеризуется особенностями социального восприятия и степенью удовлетворенности членов организации различными сторонами его жизнедеятельности. Трудно найти такой фактор, связанный с деятельностью коллектива, который так или иначе не оказывал бы на него своего влияния.

Специалисты, описывая свойства организации людей для работы, отмечают, что люди хорошо работают только в двух случаях – либо работая в одиночку индивидуально, либо работая в дружной команде. Работа в команде – это работа на единую цель, основанная на общих интересах. Работа в сплочённой команде отлична от работы группы людей, связанных лишь механической последовательностью операций. Люди, которые работают вместе, образуют социальную группу. Они выстраивают личные отношения, которые шире служебных отношений. И если организация работы идет вразрез с требованиями социальной группы или противоречит системе отношений в ней, это отразится на качестве и эффективности труда.

Первые исследования, направленные на изучения влияния социальных условий организации на ее экономическую эффективность, в нашей стране начали проводить в начале 80-х годов. В частности, было обнаружено, что в увеличении производительности труда в полтора-два раза ведущую роль сыграли психологические факторы (38,7%), роль технико-технологических и организационных факторов также значима, но несколько меньше: доля влияния технико-технологических факторов – 32,2%, организационных – 29,1%.

При исследовании было выявлено, что на формирование морально-психологического климата в коллективе воздействуют многие обстоятельства и побудительные мотивы деятельности людей. Среди них важное место занимают такие, как: главные цели, ради которых создан и работает данный коллектив; способы и средства достижения поставленных целей; общепринятые нормы и правила взаимоотношений; справедливое, с точки зрения каждого работника, распределение работы и обязанностей и др.

Большое значение для создания благоприятного психологического климата в коллективе имеет стиль руководства. Каждому нравится демократичный начальник, никто не любит диктаторов, грубых и просто невоспитанных руководителей. Но такой руководитель возможен лишь в соответствующем коллективе, где морально-нравственные нормы находятся на высоком уровне. Это порождает определенные, устойчивые и прочные правила поведения членов коллектива, их внутреннее убеждение по отношению к работе и своим коллегам.

Благоприятный климат в коллективе позволяет значительно поднять эффективность труда, создать атмосферу взаимной поддержки и помощи, где сообща вырабатываются пути решения проблем и добиваются их разрешения. Неблагоприятный климат, «плохое» настроение работников резко снижает результативность труда, создают множество проблем для руководителей. Таким образом, морально-психологический климат трудового коллектива при его благоприятном характере способствует созданию такого психологического состояния его членов, при котором люди удовлетворены своей работой, а коллектив постоянно сплачивается.

Сплоченность зависит от множества причин. Трудно, а порой и невозможно сплотить коллектив за короткое время. В каждом отдельном случае этот период различен. Быстрее данный процесс протекает там, где руководитель коллектива энергичный, целеустремленный, знает, как повлиять на людей, чтобы они сплотились.

Медленнее и труднее процесс сплочения коллектива происходит при более слабом управлении, а в коллективе возникают группы людей, которые не разделяют устремлений руководства. Пройдет немалый промежуток времени и будут затрачены большие усилия менеджера, прежде чем коллектив начнет сплачиваться. Может сложиться и такое положение, когда коллектив не удается сплотить вообще. Так, например, если в него попали слишком разные по характеру и темпераменту люди, с разными ценностными ориентациями, не терпящие мнения других и т.д. Формально такой коллектив может существовать, но энергетического эффекта дать он не сможет. Слишком велика психологическая несовместимость людей.

39. Социально-трудовые отношения и их регулирование.

**Социально-трудовыми отношения** — взаимосвязи и взаимоотношения, существующие между индивидуумами и их группами в процессах, обусловленных [трудовой деятельностью](http://www.grandars.ru/shkola/bezopasnost-zhiznedeyatelnosti/trudovaya-deyatelnost.html). Социально-трудовые отношения возникают и развиваются с целью регулирования качества трудовой жизни.

В соответствии с Трудовым кодексом РФ, **трудовыми отношениями** являются отношения, основанные на соглашении между работником и работодателем о личном выполнении работником за плату трудовой функции (работы по определенной специальности, квалификации или должности, подчинении работника правилам внутреннего трудового распорядка при обеспечении работодателем условий труда, предусмотренных трудовым законодательством, трудовым договором и т.д.)

**Предметы социально-трудовых отношений** определяются целями, к достижению которых стремятся люди на различных этапах их деятельности. Принято различать три основных стадии жизненного цикла человека:

* от рождения до окончания обучения;
* период трудовой и/или семейной деятельности;
* период после трудовой деятельности.

**Функции регулирования** социально-трудовых отношений на государственном уровне в Российской Федерации **выполняет совокупность органов законодательной, исполнительной и судебной власти**. Данная совокупность формирует систему государственного регулирования социально-трудовых отношений.

**Задачами системы гос.регулирования социально-трудовых отношений:**

* законотворческая деятельность в трудовой и смежных сферах;
* контроль исполнения законов;
* выработка и реализация политики и рекомендаций в области социально-трудовых отношений в стране (включая вопросы оплаты и мотивации труда, регулирования занятости и миграции населения, уровня жизни, условий труда, [конфликтных](http://www.grandars.ru/college/psihologiya/konflikt.html) ситуаций и т.д.)

**40. ПОНЯТИЕ И ПОКАЗАТЕЛИ КАЧЕСТВА ТРУДОВОЙ ЖИЗНИ.**

Под определением качества трудовой жизни принято считать условия, в которых работник выполняет свои трудовые обязанности. Такие условия характеризуются несколькими показателями, такими как:

1) характеристика рабочего места, т. е. непосредственно того места, где работник осуществляет выполнение своих функций (сложность выполняемой работы, монотонность, напряженность и т. д.);

2) характеристика окружающей производственной среды (показатели влажности, освещенности, запыленности, загазованности, температуры, наличие вредных примесей, контакт с опасными и вредными веществами и т. д.);

3) взаимоотношения с руководителями, коллегами и подчиненными;

4) организация труда, формы и размеры оплаты труда;

5) социальная защита работника, предоставление определенных гарантий, льгот и компенсаций.

Качество трудовой жизни характеризуется степенью удовлетворения работника своим рабочим местом, выполняемыми им трудовыми функциями, размером заработной платы и предоставленными ему социальными гарантиями.

**41. АНАЛИЗ И ПЛАНИРОВАНИЕ ТРУДОВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ.**

Анализ трудовых показателей в организации складывается из:

* анализа эффективности использования персонала организации;
* анализа эффективности использования рабочего времени;
* анализа производительности и качества труда;
* анализа эффективности использования средств на оплату труда и выплаты социального характера.

При решении конкретных задач анализа:

* устанавливаются причины расхождения между базисными, плановыми и фактическими данными;
* выявляются резервы улучшения трудовых показателей, и определяется их влияние на объемы производства, себестоимость продукции, прибыль;
* накапливаются материалы для принятия управленческих решений.

Организация анализа трудовых показателей состоит из следующих этапов:

1. Составление плана аналитической работы, который включает:
	* утверждение темы и задач анализа трудовых показателей;
	* разработку программы, подбор исполнителей, распределение работ между исполнителями;
	* определение информационной базы и источников ее получения;
2. Подготовка материалов для анализа:
* сбор информации, подлежащей анализу;
* аналитическая обработка собранной информации: группировка, разложение, обобщение, определение средних и относительных величин;
* формулировка конечной цели, то есть критериев эффективности, по которым будет проводиться сравнение результатов анализа.
1. Анализ поставленной задачи с использованием традиционных приемов или методов экономико-математического моделирования.
2. Предварительная оценка результатов анализа:
* анализ причин изменений или отклонений трудовых показателей;
* определение влияния факторов на изменение показателей;
* оценка ущерба, нанесенного отрицательно влияющими факторами.
1. Итоговая оценка:
* обобщение результатов анализа;
* сводный подсчет резервов;
* выводы по результатам анализа;
* предложения по использованию результатов анализа, разработка плана организационно-технических и социально-экономических мероприятий.

Для повышения эффективности аналитической работы необходимо соблюдать требования системности, комплексности, регулярности, одновременности проверок всех показателей, надежности информационной базы, экономической оправданности.

Информационной базой анализа трудовых показателей служат, прежде всего, действующие законодательные и нормативные акты, регулирующие работу предприятий. Важная составная часть информационной базы – планово-нормативная документация, а основными информационными источниками для анализа служат бухгалтерская и статистическая отчетность, акты ревизий, справки обследований и проверок, объяснительные записки, протоколы производственных совещаний, данные анкетных опросов, заявления и жалобы работников.

**Планирование трудовых показателей** – это умение предвидеть изменения трудовых показателей организации для реализации ее целей и повышения результативности деятельности.   Подобное предвидение возможно только на основе объективного анализа трудовых показателей и своевременного учета тенденций их изменения.

**42. ОХРАНА ТРУДА; ФАКТОРЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ БЕЗОПАСНЫЕ УСЛОВИЯ ТРУДА.**

В процессе труда на человека воздействует множество разнообразных факторов производственной среды, которые в совокупности определяют то или иное состояние условий труда.

Факторы, формирующие условия труда можно разделить на следующие группы:

— правовые. Обусловлены действующим законодательством РБ, нормативно-методической документацией, правилами и инструкциями, выполнение которых обеспечивает безопасность работников.

— технические. Обусловлены скрытыми дефектами и несовершенством конструкций производственных зданий, сооружений, машин, механизмов, приспособлений, инструментов, оснастки, нарушением правил и норм их безопасной эксплуатации.

— организационные. Обусловлены отсутствием четко отлаженной системы охраны труда, недостаточной обученностью работающих, отсутствием или низким качеством инструктажей по безопасности труда, недостатками в организации и управлении производственными процессами, низкой трудовой дисциплиной работников, отсутствием или неэффективным контролем за охраной труда.

— санитарно-гигиенические. Определяют внешнюю производственную среду (микроклимат, чистоту воздуха, степень естественного и искусственного освещения, уровни шума, вибрации, ультразвука, различные виды излучений, контакт с водой, нефтепродуктами, токсическими веществами и пр.), а также санитарно-бытовое обслуживание производства.

— психофизиологические. Обусловлены конкретным содержанием и характером данного вида труда и соответствием его физиологическим особенностям организма человека.

— эстетические. Обусловлены формированием положительных эмоций у работающих в результате архитектурно-конструкторского и художественного оформления интерьера помещений, производственного оборудования, оснастки рабочих мест, спецодежды, мест отдыха, территории организации и т.п.

— социально-психологические. Обусловлены характером взаимоотношений членов трудового коллектива между собой и с руководством, оценкой коллективом результатов труда, наличием или отсутствием личных перспектив, деятельностью общественных организаций и другими факторами, создающими психологический настрой.

— эргономические. Обусловлены изучением человека и его деятельности в условиях современного производства с целью оптимизации орудий, условий и процессов труда.

— лечебно-профилактические, реабилитационные. Обусловлены действующей системой здравоохранения, позволяющей поддерживать и реабилитировать здоровье работников.

Каждая группа факторов заслуживает особого внимания, так как правильный подход к ним, а именно, изучение, соблюдение, контроль и реализация на практике нужных мер, позволит избежать нежелательных рисков для работников организации.

Условия труда зависят от того или иного сочетания производственных факторов и, в свою очередь, влияют на производительность и результаты труда, на состояние здоровья работающих.

**43. НЕСЧАСТНЫЙ СЛУЧАЙ, ТРАВМАТИЗМ И ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ЗАБОЛЕВАЕМОСТЬ.**

Совокупность производственных травм за определенный период времени называют производственным травматизмом, а совокупность профессиональных заболеваний профессиональной заболеваемостью.
По характеру повреждения травмы бывают механические (ушибы, переломы), термические (ожоги, обморожения), химические (отравления, ожоги), электрические (остановка дыхания, сердца, судороги в руках и т.п.), психические (испуг, шок и др.).
В зависимости от тяжести исхода несчастные случаи различают:
• без потери трудоспособности;
• с временной потерей трудоспособности;
• групповые, когда одновременно пострадали два человека и более;
• с тяжелым исходом;
• со смертельным исходом.
Несчастный случай признается связанным с производством, если он произошел:
• при выполнении обычных трудовых обязанностей работника (в том числе во время командировки);
• при совершении каких-либо действий в интересах организации, хотя бы и без поручения администрации;
• на территории организации или в ином месте работы в течение рабочего времени, включая установленные перерывы; в течение времени, необходимого для приведения в порядок орудий производства, одежды и т.п.; перед началом или по окончании работы;
• во время пути на работу или с работы на транспорте предприятия, сторонней организации, предоставившей его согласно договору;
• во время пути на работу и с работы домой;
• при авариях на производственных объектах, неисправном оборудовании и др.

**44. ФАЗЫ РАБОТОСПОСОБНОСТИ, РЕЖИМЫ ТРУДА И ОТДЫХА.**

В процессе труда у человека накапливается утомление, которое представляет собой защитную реакцию организма, сигнализирующую о том, что у человека наступает временное снижение работоспособности, которое проявляется в ухудшении координации движений, в замедлении восприятия информации, в замедлении работы и ухудшении ее качества.

Для поддержания работоспособности человека в рабочем состоянии необходимо правильно чередовать его труд и отдых. Это справедливо как для самостоятельной организации труда человеком, которой характеризуется [фриланс](http://freelance.ua/) , так и для организации труда на предприятии.
Режим труда и отдыха на предприятии устанавливается правилами внутреннего трудового распорядка - для смены (рабочего дня), для суток, для недели, для месяца и для года.
Сменный режим труда и отдыха определяет продолжительность смены, т.е. время ее начала и окончания, продолжительность обеденного перерыва, время его начала и окончания, продолжительность и частоту общих регламентированных перерывов в работе.
Сменный режим труда и отдыха устанавливается с учетом объективной динамики работоспособности человека в течение рабочего дня. Рабочий день можно представить в виде двух составляющих: работа до обеда и работа после обеда. В каждой из этих составляющих работоспособность человека меняется и проходит три фазы:
• фаза врабатывания и адаптации – фаза характеризуется нарастанием работоспособности, а ее продолжительность зависит от особенностей работы и человека и может быть от нескольких минут до одного часа,
• фаза высокой устойчивой работоспособности – продолжительность фазы составляет от двух до трех часов,
• фаза падения работоспособности – фаза характеризуется замедлением реакции и снижением качества работы.
Учитывая динамику работоспособности, выделяют следующие основные направления совершенствования сменного режима труда и отдыха:
• обеспечение быстрой врабатываемости человека при помощи благоприятной доброжелательной морально-психологической обстановке в коллективе, хорошо спланированного рабочего места,
• максимизация периода устойчивой работоспособности за счет введения микропауз, а также краткосрочных перерывов в работе на отдых и личные надобности,
Внутрисменный перерыв для обеда и отдыха предоставляется работнику через четыре часа после начала работы, продолжительность его составляет от 30 минут до двух часов.
Суточный режим труда и отдыха устанавливает продолжительность междусменного отдыха, которая, как правило, составляет удвоенную продолжительность смены (рабочего дня). Так, при продолжительности смены 8 часов, продолжительность междусменного отдыха составляет 16 часов.
Недельный режим труда и отдыха устанавливает продолжительность рабочего времени (40 часов), а также следующую продолжительность еженедельного отдыха – при пятидневной рабочей неделе - два выходных дня, при шестидневной рабочей неделе - 42 часа.
Месячный режим труда и отдыха регламентируется графиком сменности (графиком работы). Работа в течение двух смен подряд запрещается.
Годовой режим труда и отдыха устанавливает продолжительность ежегодного отдыха (основного отпуска) – 28 календарных дней. Помимо основного отпуска работнику могут быть предоставлены дополнительные отпуска (за работу во вредных и опасных условиях труда, за работу с ненормированным рабочим днем и др.). Право на использование отпуска за первый год работы возникает у работника по истечении шести месяцев работы, отпуск за второй и последующие годы предоставляется в соответствии с графиком отпусков.

**45. АТТЕСТАЦИЯ РАБОЧИХ МЕСТ ПО УСЛОВИЯМ ТРУДА.**

**Аттестация рабочих мест**по условиям труда предполагает комплексную оценку всех вредных и опасных факторов производственной среды, присутствующих на конкретном рабочем месте.

Аттестация проводится не только в целях подтверждения особых условий труда для определения права на льготную пенсию, но и для установления доплат за работу во вредных и тяжелых условиях труда, а также разработки мероприятий по улучшению условий труда на производстве.

Важнейшей целью аттестации, на наш взгляд, является разработка мероприятий по улучшению условий труда.

Аттестация проводится в целях разработки по улучшению условий труда, подтверждения особых условий труда, показателей, дающих право на пенсию за работу с особыми условиями труда, установления доплат за работу во вредных и тяжелых условиях труда.

Аттестация проводится аттестационной комиссией. В состав комиссии включаются главные специалисты организации, работники отдела кадров, труда и заработной платы, охраны труда, медицинские работники, представители профсоюзного комитета, иного представительного органа работников. Аттестация проводится один раз в пять лет.

Оценка условий труда включает исследование санитарно-гигиенических и психофизиологических факторов производственной среды. Инструментальные замеры и лабораторные исследования проводятся в присутствии членов аттестационной комиссии в соответствии с действующими нормативно-методическими документами. Результаты инструментальных замеров факторов производственной среды оформляются протоколами по формам, утвержденным Министерством труда по согласованию с Министерством здравоохранения.

Оценка вредных и опасных факторов производственной среды производится с учетом продолжительности воздействия этих факторов в течение смены.

По результатам аттестации составляются: перечень рабочих мест, на которых подтверждены особые условия труда; перечень на доплаты; перечень организационно-технических мероприятий по улучшению условий труда и оздоровлению работников.

Результаты аттестации используются нанимателем для подтверждения особых условий труда, установления доплат за работу во вредных и тяжелых условиях труда и разработки мероприятий по улучшению условий труда и оздоровлению работников.

По результатам аттестации в зависимости от степени вредности и тяжести условий труда устанавливаются доплаты к тарифным ставкам и должностным окладам.

**46. ОПАСНЫЕ И ВРЕДНЫЕ ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ ФАКТОРЫ.**

На человека в процессе его [трудовой деятельности](http://www.grandars.ru/shkola/bezopasnost-zhiznedeyatelnosti/trudovaya-deyatelnost.html) могут воздействовать опасные (вызывающие травмы) и вредные (вызывающие заболевания) производственные факторы (ГОСТ 12.0.003-74), которые разделяются на четыре группы: физические, химические, биологические и психофизиологические.

К**опасным физическим производственным факторам** относятся движущиеся машины и механизмы; различные подъемно-транспортные устройства и перемещаемые грузы; незащищенные подвижные элементы производственного оборудования (приводные и передаточные механизмы, режущие инструменты, вращающиеся и перемещающиеся приспособления и др.); отлетающие частицы обрабатываемого материала и инструмента, электрический ток, повышенная температура поверхностей оборудования и обрабатываемых материалов и др.

**Вредными физическими производственными факторами** являются повышенная или пониженная температура воздуха рабочей зоны; высокие влажность и скорость движения воздуха; повышенные уровни шума, вибрации, ультразвука и различных излучений — тепловых. ионизирующих, электромагнитных, инфракрасных и др. К вредным физическим факторам относятся также запыленность и загазованность воздуха рабочей зоны; недостаточная освещенность рабочих мест, проходов и проездов; повышенная яркость света и пульсация светового потока.

**Химические опасные и вредные производственные факторы** по характеру действия на организм человека подразделяются на общетоксические, раздражающие, сенсибилизирующие (вызывающие аллергические заболевания), канцерогенные (вызывающие развитие опухолей), мутагенные (действующие на половые клетки организма). В эту группу входят многочисленные пары и газы — бензола и толуола, окись углерода, сернистый ангидрид, окислы азота, аэрозоли свинца, токсичные пыли, образующиеся, например, при обработке резанием бериллия, свинцовистых бронз и латуней и некоторых пластмасс с вредными наполнителями. К этой группе относятся также агрессивные жидкости (кислоты, щелочи), которые могут причинить химические ожоги кожного покрова при соприкосновении с ними.

К**биологическим опасным и вредным производственным факторам**относятся микроорганизмы (бактерии, вирусы и др.) и макроорганизмы (растения и животные), воздействие которых на работающих вызывает травмы или заболевания.

К**психофизиологическим опасным и вредным производственным факторам** относятся физические (статические и динамические) и нервно-психические перегрузки (умственное перенапряжение, перенапряжение анализаторов слуха, зрения и др.).

Между вредными и опасными производственными факторами наблюдается определенная взаимосвязь. Во многих случаях наличие вредных факторов способствует проявлению опасных факторов — например, чрезмерная влажность в производственном помещении и наличие токопроводящей пыли (вредные факторы) повышают опасность поражения человека электрическим током (опасный фактор).

Уровни воздействия на работающих вредных производственных факторов нормированы предельно-допустимыми уровнями, значения которых указаны в соответствующих стандартах системы стандартов безопасности труда и санитарно-гигиенических правилах.

**Предельно допустимое значение вредного производственного фактора** (по ГОСТ 12.0.002-80) — это предельное значение величины вредного производственного фактора, воздействие которого при ежедневной регламентированной продолжительности в течение всего трудового стажа не приводит к снижению работоспособности и заболеванию как в период трудовой деятельности, так и к заболеванию в последующий период жизни, а также не оказывает неблагоприятного влияния на здоровье потомства.

В результате воздействия вредных производственных факторов у работников развиваются**профессиональные заболевания -** заболевания, вызванные воздействием вредных условий труда.

Защита от вредных и опасных производственных факторов обеспечивается снижением их уровня в источнике и применением профилактических и предохранительных мер. При этом компетентность людей в области производственных опасностей и способов зашиты от них — необходимое условие обеспечения их безопасности.

**47. ТИПОЛОГИЯ КОНФЛИКТОВ ПО ОБЩЕСТВЕННО-ПОЛИТИЧЕСКИМ, СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИМ, МОРАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИМ ПРИЗНАКАМ.**

Конфликт — это всегда сложный и многоплановый социальный феномен. В нем участвуют самые различные стороны: индивиды, социальные группы, национально-этнические общности, государства и группы стран, объединенные теми или иными целями и интересами. Конфликты возникают по самым различным причинам и мотивам: психологическим, экономическим, политическим, ценностным, религиозным и т.д.

Типология конфликтов по общественно-политическим признакам

Политика - деятельность социальных групп и индивидов по реализации своих интересов по поводу распределения власти. Государство выступает выразителем интересов различных (господствующих в обществе) социальных групп, это политический институт, представляющий собой систему учреждений, обладающих верховной властью на определенной территории. Сущность политического процесса можно представить через борьбу различных социальных групп за обладание и использование государственной власти. Именно вокруг нее и протекают все политические конфликты. Политический конфликт - столкновение субъектов политики в их взаимном стремлении реализовать свои интересы и цели.

Главным движущим мотивом поведения людей в политическом конфликте является "жажда власти". В качестве объекта политических конфликтов выступает специфический социальный ресурс - государственная власть, а также политический статус социальных групп и политические ценности. Субъектами политических конфликтов обычно признают либо социальные группы, либо представляющие их политические институты.

Первое - открытость. Политика - это сфера легитимированной обществом борьбы, она является способом ослабить социальное напряжение, разрядить эмоции в политическом состязании. Ей присуща обязательная публичность, открытость.

Второе - масштабность. Политический конфликт имеет свойство втягивать большие группы индивидов, для мобилизации которых и требуется публичность.

Третье - всеохватность, широта. Политический конфликт сопровождает любые политические действия. Образ мышления политиков заключен в самой манере их поведения.

Четвертое - всеобщность значения. Каким бы по масштабности ни был политический конфликт, он всегда завершается принятием решения на государственном уровне и его разрешение обязательно дня всех членов общества.

Пятое - базирование на принципе "господство - подчинение". Поскольку в любом обществе доминирующей является вертикаль государственной власти, главной целью неизбежно становится установление политического господства определенной стороны политического конфликта.

Шестое - возможность прибегать к использованию силовых ресурсов как к инструменту разрешения конфликта. Следует помнить, что лишь государство обладает правом легального применения силы. Поэтому именно за обладание государственной властью идет борьба в рамках политического конфликта.

Типология конфликтов по социально-экономическим признакам

С точки зрения социально-экономической наиболее общими являются конфликты потребностей и конфликты интересов.

Конфликты потребностей. Современная ситуация в мире выдвигает проблему ресурсов или жизненных потребностей на одно из первых мест.

Конфликты интересов. Общее между потребностями и интересами состоит в том, что в обоих случаях мы имеем дело со стремлениями людей, непосредственно воздействующими на их социальное и экономическое поведение.

Типология конфликтов по морально-психологическим признакам

По сравнению с конфликтами, развитие которых побуждается социально-политическими и социально-экономическими потребностями и интересами, ценностный конфликт имеет наиболее выраженный морально-нравственный и идеологический характер. Здесь сталкиваются различные, в том числе противоположные, системы ценностей или их интерпретации.

**48. ПОСЛЕДСТВИЯ КОНФЛИКТА.**

Последствия от конфликта могут быть как функциональные, так и дисфункциональные.

Функциональные последствия конфликта. Одно из них заключается в том, что проблема может быть решена таким, путем, который приемлем для всех сторон, и в результате люди больше будут чувствовать свою причастность к решению этой проблемы. Это, в свою очередь, сводит к минимуму или совсем устраняет трудности в осуществлении решений — враждебность, несправедливость и вынужденность поступать против воли. Другое функциональное последствие состоит в том, что стороны будут больше расположены к сотрудничеству, а не к антагонизму в будущих ситуациях, возможно, чреватых конфликтом.

Конфликт может также уменьшить возможности группового мышления и синдрома покорности, когда подчиненные не высказывают идей, которые, как они считают, противоречат идеям их руководителей. Это может улучшить качество процесса принятия решений, так как дополнительные идеи и “диагноз” ситуации ведут к лучшему ее пониманию; симптомы отделяются от причин и разрабатываются добавочные альтернативы и критерии их оценки. Через конфликт члены группы могут проработать возможные проблемы в исполнении еще до того, как решение начнет выполняться.

Также функциональные последствия конфликта включают в себя:

· Совместно принятое решение быстрее и лучше претворяется в жизнь;

· Стороны приобретают опыт сотрудничества при решении спорных вопросов и могут использовать его в будущем;

· Улучшаются отношения между людьми;

· Люди перестают рассматривать наличие разногласий как "зло", всегда приводящее к дурным последствиям.

Дисфункциональные последствия конфликта. Если не найти эффективного способа управления конфликтом, могут образоваться следующие дисфункциональные последствия, т.е. условия, которые мешают достижению целей.

· Неудовлетворенность, плохое состояние духа, чувство обиды, неудовлетворенности, плохое настроение, рост текучести кадров и снижение производительности;

· Отсутствие стремления к сотрудничеству, добрым отношениям в будущем;

· Сильная преданность своей группе и больше непродуктивной конкуренции с другими группами организации;

· Представление о другой стороне как о “враге”; представление о своих целях как о положительных, а о целях другой стороны как об отрицательных;

· Сворачивание или полное прекращение взаимодействия с противоположной стороной, препятствующее решению производственных задач;

· Увеличение враждебности между конфликтующими сторонами по мере уменьшения взаимодействия и общения;

· Смещение акцента: придание большего значения “победе” в конфликте, чем решению реальной проблемы.

**49. ИСТОЧНИКИ И ПРИЧИНЫ ВОЗНИКНОВЕНИЯ КОНФЛИКТНЫХ СИТУАЦИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ.**

 Причина – это первичный толчок для развития конфликта. Проблема выявления причин возникновения конфликтов занимает ключевое место в поиске путей их предупреждения и разрешения.

Причинами, влияющими на возникновение конфликтных ситуаций в организациях, могут быть:

1. Распределение материальных благ и ресурсов, даже в самых крупных организациях ресурсы всегда ограничены.

2. Распределение социальных благ, выраженных в престиже, в оценке значимости человека или социальной организации, в социальной поддержке.

З. Различие или пересечение интересов членов организации. В данном случае интерес рассматривается как актуализированный мотив, возникающий у отдельного работника или социальной группы. Актуализация мотива происходит в результате появления реальных потребностей. Столкновение различных интересов приводит к блокаде потребностей одного из отделов, конкуренции между ними, а в случае появления агрессии – и к конфликту.

4. Различные формы экономического и социального неравенства. Следует сказать, что само неравное распределение ценностей (вознаграждений, информации, власти, признания, престижа и т.д.) между отдельными членами организации, группами и подразделениями служит лишь основанием для возникновения конфликта. Самым важным моментом, провоцирующим возникновение и развитие конфликтной ситуации по причинам неравенства, следует считать осознание членами организации несправедливости распределения вознаграждения и сложившихся социальных отношений (прежде всего отношений власти – подчинения).

5. Взаимозависимость задач. Возможность конфликта существует везде, где один человек или группа зависят в выполнении задачи от другого человека или группы. На пример, руководитель производственного подразделения может объяснить низкую производительность своих под чиненных неспособностью ремонтной службы достаточно быстро ремонтировать оборудование. Руководитель ремонтной службы может винить кадровую службу, что не взяла на работу новых рабочих, в которых нуждались работники.

6. Различия в представлениях и ценностях. Индивидуальные и групповые ценности могут иметь разную значимость для членов организации. Существуют несовместимые ценностные ориентации, обладатели которых практически всегда испытывают напряженность, потенциально агрессивны, являются потенциальным источником возникновения социального конфликта в организации.

7. Различия в манере поведения и жизненном опыте. Различия в жизненном опыте, ценностях, образовании, стаже, возрасте и социальных характеристиках уменьшают степень взаимопонимания и сотрудничества.

8. Неудовлетворительные коммуникации. Плохая передача информации является как причиной, так и следствием конфликта. Она может действовать как катализатор конфликта.

Причины возникновения конфликтных ситуаций можно разделить на две категории: объективные и субъективные.

1. Объективное начало в возникновении конфликтов связано со сложной противоречивой ситуацией, в которой оказались люди. В производстве такие ситуации возникают по следующим причинам.

Первая группа причин связана с недостатками в организации производства: в нормировании труда, в использовании материальных и моральных стимулов, в организации работы (нехватка материалов, простои и т.п.), в неудовлетворительных условиях труда и т.д.

Вторая группа объективных причин связана с недостатками в управлении: нечеткое разделение функций и ответственности, неудовлетворительные коммуникации, неподготовленность руководителя (неумение ставить задачи, чрезмерное администрирование, нарушение трудового законодательства и т.д.).

2. Субъективное возникновение конфликтных ситуаций связано с психологическими особенностями членов коллектива, с взаимной неприязнью и непониманием в отношениях, с разным уровнем нравственной и профессиональной подготовки.

**50. СТРУКТУРА, ФАЗЫ И СТАДИИ РАЗВИТИИ КОНФЛИКТА.**

Каждый конфликт имеет более или менее четко выраженную структуру. В любом конфликте присутствует объект конфликтной ситуации, связанный либо с технологическими и организационными трудностями, особенностями оплаты труда, либо со спецификой деловых и личных отношений конфликтующих сторон.

Вторым элементом конфликта выступают цели, субъективные мотивы его участников, обусловленные их взглядами и убеждениями, материальными и духовными интересами.

Далее, конфликт предполагает наличие оппонентов, конкретных лиц, являющихся его участниками.

И, наконец, в любом конфликте важно отличить непосредственный повод столкновения от подлинных его причин, зачастую скрываемых.

Обычно в социальном конфликте выделяют **четыре стадии** развития:

1) предконфликтная стадия; 2) собственно конфликт; 3) разрешение конфликта; 4) послеконфликтная стадия.

**1. Предконфликтная**. Конфликту предшествует *предконфликтная ситуация*. Это рост напряженности в отношении между потенциальными субъектами конфликта, вызванный определенными противоречиями. Для того чтобы конфликт стал реальным, необходим инцидент.

*Инцидент* — это формальный повод для начала непосредственного столкновения сторон. Инцидент может произойти случайно, а может быть спровоцирован субъектом (субъектами) конфликта. Инцидент знаменует собой переход конфликта в новое качество.

**2. Собственно конфликт.** Начало открытого противоборства сторон является результатом конфликтного поведения, под которым понимают действия, направленные на противостоящую сторону с целью захвата, удержания спорного объекта или принуждения оппонента к отказу от своих целей или к их изменению.

Можно выделить три основные фазы в развитии конфликта на его второй стадии:

1) переход конфликта из латентного состояния в *открытое противоборство сторон.* Борьба ведется пока ограниченными ресурсами и носит локальный характер. Происходит первая проба сил. На этой фазе еще существуют реальные возможности прекратить открытую борьбу и решить конфликт иными методами;

2) дальнейшая *эскалация* противоборства. Для достижения своих целей и блокирования действий противника вводятся все новые и новые ресурсы сторон. Почти все возможности найти компромисс упущены. Конфликт становится все более неуправляемым и непредсказуемым;

3) конфликт достигает своего *апогея* и принимает форму тотальной войны с применением всех возможных сил и средств. На этой фазе конфликтующие стороны как бы забывают истинные причины и цели конфликта. Главной целью противоборства становится нанесение максимального урона противнику.

**3. Стадия разрешения конфликта.** Длительность и интенсивность конфликта зависят от многих факторов: от целей и установок сторон, от имеющихся в их распоряжении ресурсов, от средств и методов ведения борьбы, от реакции на конфликт окружающей среды.

Существуют много способов завершения конфликта, например: 1) устранение объекта конфликта; 2) замена одного объекта другим; 3) устранение одной стороны участников конфликта; 4) получение новых сведений об объекте или наложение на него дополнительных условий; 5) приход участников конфликта к единому решению (консенсусу) или обращение их к «арбитру» при условии подчинения любому его решению.

**4. Послеконфликтная стадия.** Завершение непосредственного противоборства сторон не всегда означает, что конфликт полностью разрешен.

Послеконфликтная стадия знаменует собой новую объективную реальность: новую расстановку сил, новые отношения оппонентов друг к другу и к окружающей социальной среде, новое видение сушествующих проблем и новую оценку своих сил и возможностей.

**51. СПОСОБЫ И МЕТОДЫ РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТОВ.**

## Способы разрешения конфликтов

Все существующие на данный момент методы разреше

ния конфликтов бывают двух видов и несут в себе два результата урегулирования противостояния:• негативные методы;

• позитивные методы.
**Негативные способы разрешения конфликта** включают в себя обязательную борьбу с последующим разрушением единства отношений. Регулируя проблемы позитивными методами обе стороны приходят либо ко взаимосогласию, либо сохраняют впоследствии способность взаимодействовать, вести переговоры и конструктивный диалог.
**Позитивные способы разрешения конфликта** основываются на конструктивных переговорах. Как правило, целью взаимодействия с оппонентом является единогласная победа над ним. Однако, вариант достижения своего превосходства выбирается более мягкий, по сравнению с вышеописанными методами борьбы. Переговоры помогают определить позицию соперника, прощупать слабые стороны, сыграть на собственных преимуществах в том или ином вопросе, прийти к взаимным уступкам, принятию выгодного обоюдного решения.

Методы разрешения конфликтов могут перекликаться и сочетаться с различными видами борьбы.

### 1. Стремление достигнуть победы для того, чтобы завоевать полномочия и простор для реализации своих дальнейших действий.

Главная цель – это дестабилизация оппонента путем внушения ему тем, в которых он слаб. Важно ослабить позиции оппонента, ограничить его свободу, жертвовать своими благами для получения лучших позиций и механизмов дальнейшего подавления противоборствующей стороны.

### 2. Использование ресурсов оппонента для достижения собственной выгоды.

Основная цель – склонить противника к тем действиям, которые будут приносить очевидную выгоду для себя.

### 3. Критика рабочего процесса соперников.

Цель этого способа борьбы – раскрыть, обнародовать и вывести из строя ключевые центры управления оппонента. Обличение, дискредитация, опровержение, критика, обнародование негативной стороны помогает выиграть время и подготовить площадку для реализации и подъема собственных интересов.

### 4. Затягивание.

Такие аспекты, как быстрота и своевременность нанесения удара играют основополагающую роль в победе над противником. Для реализации подобного способы борьбы, прибегают к намеренному затягиванию решений назревших вопросов. Как раз можно выиграть время для того, чтобы подобрать нужный момент, обессилить и сокрушить противника.

### 5. «Время работает на нас».

Способ для тех игроков, которые уверены в своих шансах на победу и выжидают момента, когда можно нанести удар. За этот период можно расставить силы, собрать необходимые ресурсы и подготовиться. Самый яркий пример такого вида борьбы – это высказывание своей позиции в самом конце, когда есть возможность взвесить все «за» и «против», воспользоваться уже озвученными идеями, при этом сохранить невозмутимость и достоинство.

### 6. Избегание ответственности.

Этот метод борьбы перекликается с 4 способом, только используется не для того, чтобы получить временную возможность собрать силы и ждать подходящего момента для нанесения удара, а применяется для полной дестабилизации противника. Как правило, решение в итоге не принимается вовсе, благодаря истощению физическому, моральному и финансовому у оппонента.

### 7. Полный уход от конфликта.

На первый взгляд может показаться проявлением слабости, однако, дает возможность собрать силы, лучше изучить оппонента, решить задачу или найти пути ее решения и нанести неожиданный удар, после чего стать победителем в конфликтной ситуации.

**52. НАУЧНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА (НОТ) – ПОНЯТИЕ, СОДЕРЖАНИЕ, ЗАДАЧИ И ПРИНЦИПЫ.**

Организация труда – это система мероприятий, обеспечивающая рациональное использование рабочей силы, которая включает соответствующую расстановку людей в процессе производства, разделение и кооперацию труда, приемы и методы, нормирование и стимулирование труда, организацию рабочих мест и их обслуживание, создание необходимых условий труда. Организация труда может быть эмпирической, основанной на методах, полученных непосредственно трудовой практикой, и рациональной (научной), установленной в соответствии с требованиями научно-познанных объективных закономерностей, а поэтому характеризоваться разной степенью объективности и научной обоснованности. Научная организация труда – это организация труда, основанная на достижениях науки и передового опыта, систематически внедряемых в производство, позволяющих наиболее эффективно соединять технику и людей в едином производственном процессе и обеспечивающая повышение производительности труда и сохранение здоровья человека. Главная цель научной организации труда – систематически улучшать организацию живого труда, приводить ее формы и методы в соответствие существующему уровню техники и технологии на данном предприятии. Содержание научной организации труда составляют ее элементы и направления. Элементы – методы и приемы труда, нормирование труда, формы организации и т.д., совокупность которых образует систему организации живого труда в коллективе. Направления – пути практической деятельности, которыми характеризуется процесс совершенствования элементов. Основные направления: 1. Разработка и внедрение рациональных форм разделения и кооперации труда (подбор, расстановка работников). 2. Определение наиболее рациональных форм и размеров трудовых коллективов. 3. Разработка и внедрение внутрисменных, суточных, недельных, месячных, годовых режимов труда и отдыха. 4. Планировка, оснащение и обслуживание рабочих мест на основных и вспомогательных работах. 5. Нормирование труда работников, занятых на различных работах в с/х. 6. Совершенствование основной и дополнительной оплаты труда. 7. Подготовка кадров, повышение профессиональной квалификации. 8. Улучшение санитарно-гигиенических, психофизиологических, эстетических условий труда. 9. Укрепление дисциплины труда. 10. Разработка и использование рациональных методов и приемов труда, использование передового опыта. Под принципом понимают требования, предъявляемые к чему-либо. Основные принципы НОТ: - принцип научности (для получения объективных данных об организации труда проводят исследования и анализ трудовых процессов); - принцип комплексности (все разработки по НОТ, по всем направлениям должны разрабатываться комплексно); - принцип оптимальности (из всех предложенных вариантов организации труда должен быть выбран оптимальный, т.е. наиболее подходящий); - принцип экономической эффективности (все предлагаемые мероприятия по организации труда должны давать определенный экономический эффект); - принцип гуманности (все разработанные мероприятия должны способствовать сохранению здоровья человека, повышать содержательность труда). НОТ призвана решать следующие задачи: 1. Технико-технологические. Проектирование цехов, разработка новых технологических процессов, конструирование оборудования и оснастки и др. 2. Экономические. Создание такой системы взаимосвязи человека со средствами производства и друг с другом, которая обеспечивает максимальную производительность труда, минимальную себестоимость продукции, высокую рентабельность производства. (обоснованные и напряженные нормы труда, оптимальная кооперация и разделение труда) 3. Психофизиологические. Создание благоприятных условий труда на рабочих местах, обеспечивающих высокую и устойчивую работоспособность человека в течение длительного периода времени, сохранение его здоровья. (режимы труда и отдыха, оптимальный темп работ); 4. Социальные. Повышение содержательности и привлекательности труда. Оптимальное сочетание физических и умственных усилий работников при выполнении возложенных на них функций или работ.

**53. ПРАВИЛА И ТЕХНИКА ДЕЛЕГИРОВАНИЯ ПОЛНОМОЧИЙ.**

**Правила делегирования**

1. Передавайте свои полномочия не из соображений престижа, а исключительно для пользы дела.
2. Используйте делегирование как средство усиления уверенности подчиненных в собственных силах.
3. Будьте готовы поддерживать своих делегатов.
4. Учитывайте возможность принятия не самых точных и просто ошибочных решений и включайте эти поправки в планы. Есть круг задач, которые должны решаться безошибочно. Нужно уметь идентифицировать такие задачи и не перепоручать их подчиненным.
5. Передавайте функции и полномочия непосредственно, чтобы избежать эффекта «испорченного телефона».
6. Критикуйте осторожно. При совершении ошибок в выполнении делегированных функций разбирайте объективное существо ошибки, а не личные недостатки и просчеты подчиненного. Требуйте не извинений, а объяснений обстоятельств, приведших к ошибке, и конструктивных предложений по исправлению положения.
7. Передав подчиненному определенные полномочия, не вмешивайтесь в его распоряжения до тех пор, пока не увидите возможности серьезных осложнений.
8. Принимайте на себя ответственность за все решения, которые ваши подчиненные сделали в соответствии с переданными им полномочиями.

**Техника делегирования полномочий.**

Процесс делегирования полномочий состоит из следующих шагов:

1) В соответствии с принципом «SMART», четко определите работу, которая подлежит делегированию. Удостоверьтесь, что ее действительно можно передать другому человеку.

2) Выберите подходящего сотрудника. Обязательно обоснуйте свой выбор. Перечислите выгоды от делегирования полномочий, которые получит этот человек, и которые получите Вы сами.

3) Подготовьте выбранного человека.

3.1) Поставьте ему задачу, убедившись, что он понял ее формулировку целиком, и понял ее правильно. Опишите место задачи в контексте общей деятельности организации, а также степень важности и необходимости ее выполнения.

3.2) Объясните причины, по которым ему передается данная работа.

3.3) Определите результаты, которые он должен получить. Перечислите показатели эффективности и качества выполняемых работы, которые необходимо улучшать.

3.4) Проведите необходимое обучение, ознакомьте человека со всеми требованиями, стандартами, нормативными документами и другими сведениями в области делегируемых полномочий.

3.5) Оставьте сотруднику пространство для проявления самостоятельности и творчества.

4) Обсудите и по возможности предоставьте ресурсы, необходимые для выполнения делегируемой задачи, в том числе: объем полномочий; людей; помещения; оборудование; финансы; материалы и т.п.

5) Согласуйте сроки.

6) Договоритесь о приемлемых методах проверки и контроля за деятельностью ответственного сотрудника. Не допускайте, чтобы контроль воспринимался им, как признак недоверия.

7) Материализуйте делегирование (карточка делегирования).

8) Уведомите о передаче данных полномочий всех причастных сотрудников.

9) Предоставьте ответственному сотруднику обратную связь по полученным результатам: достигнуты ли поставленные цели?

Если да – обеспечьте ему надлежащее поощрение.

Если нет – вместе выясните и устраните причины неудачи, при этом не отказывайтесь от личной ответственности и не перекладывайте всю вину на подчиненного.

**54. СТРУКТУРА И ФУНКЦИИ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ.**

В структуре делового общения можно выделить три взаимосвязанных компонента:**коммуникативный, перцептивный и интерактивный.**

**Коммуникация** — это обмен информацией, ее создание и передача от отправителя к получателю в ходе [делового общения](http://www.grandars.ru/college/psihologiya/delovoe-obshchenie.html). Отправитель, посылая информацию, побуждается определенным мотивом и преследует конкретную цель. Между этими понятиями следует видеть порой существенное различие. Получатель воспринимает информацию, опосредуя ее своим опытом и отношением к отправителю. Для эффективной коммуникации важны обратная связь и адекватное понимание получателем предаваемой ему информации.

**Перцепция** — это восприятие и оценка партнерами друг друга, обеспечивающие взаимопонимание между ними. На основе восприятия формируется определенный позитивный или негативный образ партнера. Перцепция в процессе общения подчиняется общепсихологическим закономерностям восприятия (избирательность, константность, пристрастность, подверженность иллюзиям и др.)

**Интеракция** — это взаимное влияние в процессе общения. Интеракция существенным образом зависит от авторитетности партнеров, от занятых ими позиций, от явных и скрытых намерений и т.д. Ясно, что коммуникация, перцепция и интеракция неотделимы друг от друга в процессе реального общения.

Известны три основные функции делового общения:

1. Информационно-коммуникативная функция (накопление, формирование, передача и прием информации).
2. Регулятивно-коммуникативная (корректировка поведения, а также способы воздействия на собеседника: [убеждение](http://womanadvice.ru/psihologiya-ubezhdeniya), внушение, подражание, заражения).
3. Эффективно-коммуникативная (становление эмоциональной оболочки человека).

**55. ВЕРБАЛЬНОЕ И НЕВЕРБАЛЬНОЕ ОБЩЕНИЕ.**

Общение осуществляется разными средствами. Выделяют**вербальные и невербальные средства общения.**

**Вербальное общение** (знаковое) осуществляется с помощью слов. К вербальным средствам общения относится человеческая речь. Специалистами по общению подсчитано, что современный человек за день произносит примерно 30 тыс. слов, или более 3 тыс. слов в час.

К основным **невербальным средствам общения** относятся:
Кинестика - рассматривает внешнее проявление человеческих чувств и эмоций в процессе общения. К ней относятся:

- жестика; Жесты - это разнообразные движения руками и головой. Язык жестов - самый древний способ достижения взаимопонимания. В различные исторические эпохи и у разных народов были свои общепринятые способы жестикуляции.

- мимика; Мимика - это движения мышц лица, главный показатель чувств. Исследования показали, что при неподвижном или невидимом лице собеседника теряется до 10-15% информации. В литературе отмечается более 20 000 описаний выражения лица. Главной характеристикой мимики является ее целостность и динамичность. Это означает, что в мимическом выражении лица шести основных эмоциональных состояний (гнев, радость, страх, печаль, удивление, отвращение) все движения мышц лица скоординированы. Основную информативную нагрузку в мимическом плане несут брови и губы.

- пантомимика. Пантомимика - это походка, позы, осанка, общая моторика всего тела.

**56. ПРОВЕДЕНИЕ ПЕРЕГОВОРОВ С ДЕЛОВЫМИ ПАРТНЕРАМИ.**

**Деловые переговоры** как особый вид деловой коммуникации проводятся по определенным правилам и подчиняются своим закономерностям. Главная цель переговоров — прийти к взаимовыгодному решению, избегнув конфликта.

Чтобы правильно сформулировать цели переговоров, нужно знать: собственные интересы организации, положение организации в отрасли, на рынке и т.д., обязательства организации, деловых партнеров и союзников и т.п.

Специалисты выделяют следующие подходы к переговорам:

* **конфронтационный**, основанный на убеждении «Только победа!» как цель переговоров, причем отказ от полной победы означает поражение;
* **партнерский**, предусматривающий совместный с партнером анализ проблем и поиск взаимовыгодного решения, при котором в выигрыше оказываются обе стороны. Реализации этого подхода поможет, если перед началом переговоров партнеры определят общую цель, что возможно через выявление общих потребностей.

Сторонам переговоров заранее нужно ответить для себя на следующие вопросы: почему именно эта организация пригласила вас для переговоров? В чем причина такого приглашения? В чем стратегические и тактические цели этой организации? Каковы основные характеристики организации (профессиональные, социальные, экономические и т.п.)? Кто из работников вашей организации уже проводил переговоры с данной организацией и какое впечатление на них произвели переговоры? Какие вопросы могут вызвать отрицательные эмоции на переговорах? И т.д.

В переговорном процессе нередко возникают **сложные ситуации, требующие особой тактики реагирования**:

* если оппонент занял полностью противоположную позицию — надо ожидать до тех пор, пока партнер что-либо скажет;
* если оппонент предъявляет завышенные требования — надо дать понять, что такие условия не подлежат обсуждению;
* если создался цейтнот в отношении обсуждаемого предмета — надо четко сказать, что у вас есть другие предложения;
* если оппонент вас непpepывно переби вает -попросить вежливо, но твердо дать договорить до конца и повторить предложение;
* если на аргумент противоположной стороны сразу не находится ответ — часто бывает достаточно промежутка времени между фразами, для того чтобы вновь сосредоточиться на обсуждаемом вопросе;
* если оппонент задает вопросы в навязчивой манере — оценивать лишь то, что партнер хочет сказать по сути вопроса;
* если оппонент приводит в поддержку своих аргументов данные, факты, результаты исследований, которые вам неизвестны, — попросить предоставить оригинал, точно указать источник;
* если пункты договора и условия сделки, выдвигаемые противоположной стороной, представляются несущественными — попросить точнее раскрыть суть предложений.

При ведении переговоров целесообразно использовать следующие**конструктивные приемы:**

* **поиск общей зоны решения** — выслушать мнение всех участников переговоров, найти общие моменты или общие интересы;
* **компромисс** — участники, не выявив общих интересов, соглашаются на взаимные уступки;
* **частичное соглашение** — путем разделения проблемы на составляющие — если не удается решить проблему целиком, предпринимается попытка достичь соглашения по отдельным пунктам, а те вопросы, по которым не удалось снять разногласия, снимаются.

**57. СОВРЕМЕННЫЕ ИНФОРМАЦИОННОЕ ТЕХНОЛОГИИ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ И ТЕНДЕНЦИИ ИХ РАЗВИТИЯ.**

Информационные технологии управления - это методы и способы взаи­модействия управляющей и управляемой подсистем производст­ва на основе использования современного инструментария.
Современный инструментарий для управления единым информационным полем во всём жизненном цикле существования организации состоит из:  электронно-вычислительные машины,  системы коммуникаций и вычислительных систем,  банки данных и знаний,  программно-информационные средства,  экономико-математические методы и модели,  экспертные системы.
Зарубежные специалисты выделяют 5 основных тенденций развития информационных технологий:

· Первая тенденция связана с изменением характеристик информационного продукта, который все больше превращается в гибрид между результатом расчетно-аналитической работы и специфической услугой, предоставляемой индивидуальному пользователю ПЭВМ.

· Отмечаются способность к параллельному взаимодействию логических элементов АИТ, совмещение всех типов информации (текста, образов, цифр, звуков) с ориентацией на одновременное восприятие человеком посредством органов чувств.

· Прогнозируется ликвидация всех промежуточных звеньев на пути от источника информации к ее потребителю, например, становится возможным непосредственное общение автора и читателя, продавца и покупателя, певца и слушателя, ученых между собой, преподавателя и обучающегося, специалистов на предприятии через систему видеоконференций, электронный киоск, электронную почту.

· Ведущая тенденция – глобализация информационных технологий в результате использования спутниковой связи и всемирной сети INTERNET, благодаря чему люди могут общаться между собой и с общей базой данных, находясь в любой точке планеты.

· Конвергенция рассматривается как последняя черта современного процесса развития АИТ, которая заключается в стирании различий между сферами материального производства и информационного бизнеса, в максимальной диверсификации видов деятельности фирм и корпораций, взаимопроникновении различных отраслей промышленности, финансового сектора и сферы услуг.

**58. ПОНЯТИЕ «СОЦИАЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ ОРГАНИЗАЦИИ», ЕГО СООТНОШЕНИЕ С ПОНЯТИЕМ «ПРОГРЕСС»**

Первоначально необходимо понять разницу между понятиями социального развития и социальных изменений. Понятие «социальное изменение» фиксирует факт перемены в социальной сфере общества безотносительно к ее направленности, понятие же**«социальное развитие»**не только фиксирует сам факт социальных перемен, факт социального изменения, но и содержит определенную оценку этого изменения. Понятие развития применяется к процессам совершенствования, улучшения, усложнения.

Социальное развитие как реальный процесс характеризуют три взаимосвязанные черты –*необходимость, направленность и закономерность.*Необходимость означает постоянство процессов накопления качественных и количественных перемен, направленность – ту линию или линии, по которым совершается необходимость, закономерность – не случайный, а необходимый процесс накопления таких перемен.

Принципиально важная характеристика социального развития – время, промежуток времени, в течение которого осуществляется развитие. Только с течением времени выявляются основные черты социального развития.

Результатом процесса социального развития являются новые количественные и качественные составляющие социального объекта, что может выражаться в повышении (понижении) уровня его организации, изменении места в общественной эволюции и др.

В истории общества существует две точки зрения на прогресс. Во-первых, абсолютность и неизбежность прогрессивного развития общества в целом и отдельных его сфер. Прогресс неостановим и необратим. Во-вторых, отрицание возможности научной постановки вопроса о социальном прогрессе, отрицание самой возможности говорить на языке науки о более высоком качестве одних форм социальных институтов по сравнению с другими. Наличие дискуссии вокруг понятия «прогресс» применительно к социальным изменениям в значительной степени обусловлено тем, что само понятие действительно несет в себе ценностный смысл. А поэтому мнения по вопросу о допустимости в научной социологии ценностных суждений у многих ученых опять разделились.

Прогресс обычно понимается как совершенствование социального устройства общества и культурной жизни человека. Оно предполагает такую направленность социального и всего общественного развития, для которой характерен переход от низших форм к высшим, от менее совершенных к более совершенным. Тут важно отметить такие компоненты, как улучшение условий труда, обретение человеческой личностью большей свободы, политических и социальных прав, усложнение задач, стоящих перед обществом.

Общая совокупность социальных изменений в историческом масштабе от первобытного общества к современным может быть охарактеризована как прогрессивное развитие. Хотя, конечно, очень трудно найти какую-то универсальную теоретическую, научную формулу такого развития.

Существуют сферы, к которым не применимо понятие прогресса (как переход от простого к сложному). Это область искусства как социального института, религия. Есть области, которые точно можно относить к прогрессу: техника, технология.

Существует понятие «регресс», по своей направленности противоположное прогрессу.

Важно, чтобы прогресс имел гуманистическую направленность, т. е. был обращен к человеку, обществу, на их благо.

**59. СОЦИАЛЬНАЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ.**

**Социальная среда организации** - совокупность факторов, определяющих качество трудовой жизни работников:

- социальная инфраструктура организации;

- условия работы и охрана труда;

- социальная защищенность работников;

- социально-психологический климат коллектива;

- материальное вознаграждение труда и семейные бюджеты;

- внерабочее время и использование досуга.

**Объект управления персоналом** - развитие социальной среды организации. Эту среду образуют сам персонал с его различиями по демографическим и профессионально-квалификационным признакам, социальная инфраструктура организации и все то, что, так или иначе, определяет качество трудовой жизни работников, т.е. степень удовлетворения их личных потребностей через посредство труда в данной организации.

**Управление социальным развитием организации** - это совокупность способов, приемов, процедур, позволяющих решать социальные проблемы на основе научного подхода, знания закономерностей протекания социальных процессов, точного аналитического расчета и социальных нормативов.

1. Социальная инфраструктура представляет обычно комплекс объектов, предназначенных для жизнеобеспечения работников организации и членов их семей, удовлетворения социально-бытовых, культурных и интеллектуальных потребностей.

2. Условия и охрана труда включают факторы, которые связаны:

- с содержанием совместной работы,

-техническим уровнем производства,

-организационными формами трудового процесса,

- качеством рабочей силы, занятой в данной организации,

- факторы, влияющие на психофизиологическое самочувствие работников, на обеспечение безопасного ведения работ, предупреждение травматизма и профессиональных заболеваний.

3. Социальную защиту работников организации составляют мероприятия по социальному страхованию и соблюдению других социальных гарантий, установленных действующим законодательством, коллективным договором, трудовыми соглашениями и иными правовыми актами.

4. Социально-психологический климат - это суммарный эффект от воздействия многих факторов, влияющий на персонал организации. Он проявляется в трудовой мотивации, общении работников, их межличностных и групповых связях. Нормальная атмосфера этих отношений даёт возможность каждому сотруднику чувствовать себя частицей коллектива, обеспечивает его интерес к работе и необходимый психологический настрой, побуждает к справедливой оценке достижений и неудач как собственных, так и коллег, организации в целом.

5**.**Материальное вознаграждение труда выступает узловым пунктом социальногоразвития организации. В нём состыковываются основные расходы на рабочую силу, компенсация трудовых затрат работников, их общественный статус и вместе с тем семейные бюджеты, удовлетворение насущных потребностей людей в жизненных благах.

6. Внерабочее время образует ещё одну группу факторов социальной среды организации. С ними связаны устройство домашнего быта работников, выполнение ими семейных и общественных обязанностей, использование досуга.

Таким образом, социальное развитие организации направлено на ее социальную среду и означает изменения к лучшему в её социальной среде, то есть:

- материальные,

- общественные,

- духовно-нравственные условии.

**60. ВЛИЯНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ НА ПОВЕДЕНИЕ ПЕРСОНАЛА И ЭФФЕКТИВНОСТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ.**

Организационная культура оказывает большое внимание на членов организации и организационные процессы. Она заставляет людей думать, действовать, поступать так, как она того требует. Различают два способа влияния культуры на организационную жизнь. Первый – культура и поведение членов организации взаимно влияют друг на друга. Второй – культура влияет не столько на то, что люди делают, сколько на то, как они это делают.

Существует ряд моделей позволяющих оценить влияние культуры на организационную эффективность.
**Процессная модель Сате.** Исследователь культур В.Сате в 1985 году предложил рассматривать влияние культуры на организационную жизнь в рамках семи процессов:
• процесс кооперации между сотрудниками – способствует ли культура командному либо индивидуальному способу выполнения заданий,
• процесс принятия решения – способствует ли культура минимизации разногласий при принятии решений,
• процесс контроля – способствует ли культура созданию эффективных методов контроля,
• процесс коммуникации – способствует ли культура улучшению коммуникаций между членами организации,
• процесс посвященности организации – способствует ли культура отождествлению работника с целями организации,
• процесс восприятия организационной среды – способствует ли культура общей интерпретации членами организации их опыта,
• процесс оправдания поведения сотрудника – способствует ли культура объективному восприятию руководством поведения сотрудника, идущего на риск в интересах организации.
**Модель совершенства Питерса – Уотермана.** Гуру менеджмента Том Питерс и Роберт Уотерман, изучив организационные культуры 43 наиболее успешных американских компаний, описали в 1982 году в своей знаменитой работе «В поисках совершенства» восемь факторов положительного влияния культуры на эффективность работы этих фирм.
• склонность к действию: политика «давай-давай»,
• ориентация на потребителя: учиться у людей, которым служим,
• автономия и предпринимательство: поддержка инноваций и «подкормка чемпионов»,
• человеческий фактор: люди определяют производительность и качество,
• практичность, верность миссии: руководство показывает свою приверженность делу,
• принцип «оставайся с вязанием»: держись того дела, что знаешь,
• простота структуры, небольшой штат: самые лучшие компании держат минимальное количество управленцев в штаб-квартирах,
• сочетание свободы и сплоченности: автономность производственной деятельности при общности целей и принципов.
**Модель конкурирующих ценностей Куинна – Рорбаха.** Роберт Куинн и Дж. Рорбах изучили влияние культуры на эффективность с использованием модели конкурирующих ценностей, включающей следующие три измерения:
• интеграция – дифференциация: это измерение показывает на степень, с которой в организации делается упор либо в сторону контроля (стабильность, порядок, предсказуемость), либо в сторону гибкости (нововведения, адаптация, изменения).
• внутренний фокус – внешний фокус: второе измерение отражает ориентацию интереса на внутренние проблемы организации (интеграция, единство, удовлетворенность персонала), либо преобладание интереса к укреплению положения организации во внешней среде),
• средства/инструменты – результаты/показатели: наконец, третье измерение модели демонстрирует различие в концентрации внимания, с одной стороны, на процессы и процедуры (планирование, установление целей и др.), а с другой – на окончательные результаты (производительность, рентабельность и др.).

**61. СИСТЕМА И МЕХАНИЗМ УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНЫМ РАЗВИТИЕМ ОРГАНИЗАЦИИ.**

Под **социальным развитием организации понимается** процесс или последовательность изменений социальной подсистемы организации, в ходе которой происходит её (подсистемы) качественное изменение в прогрессивном направлении.

Система управления СР является подсистемой по отношению к общей системе управления организацией.

     Как и вся система управления в целом и другие ее подсистемы СУ СР функционирует, реализуя общие и специальные функции управления.

    К общим функциям относятся: прогнозирование СР, определение целей СР, планирование СР, организация выполнения плана социального развития, анализ и контроль, обратная связь (оценка и учет результатов выполнения плана при определение целей социального развития на очередной плановый период на основе заданной системы показателей).

**Управлять социальным развитием** значит оказывать систематическое целенаправленное воздействие на социальный процессы. Можно выделить механизмы воздействия на социальные процессы в организации:

1. Опосредованные – изменение материально-технической базы
2. Непосредственный механизм, заключ в изменении материально-бытовых условий жизни сотрудников организации и членов их семей и социально-психологических стимулов трудового поведении

**Механизмы управления социальными процессами** в орг должны включать определенные способы взаимодействия с местными, муниципальными органами социального управления

Методы: соц партнерство, соц планирование, стратегическое управление.

 **Основными элементами механизма управления социальным развитием организации являются:**

· постановка социальных целей организации, включающая прогнозирование социальных последствий реализации альтернативных стратегий и достижения целей научно-технического и производственно-коммерческого характера, а также прогнозирование изменений факторов внешней среды;

· разработка системы параметров (показателей), позволяющих производить количественную оценку социальных факторов производства (состояния объектов социального управления) и степень достижения соответствующих целей;

· планирование социального развития организации как деятельность по определению путей и способов достижения намеченных целей – состава мероприятий, осуществление которых приведет к желаемым результатам, необходимых для этого ресурсов, сроков и исполнителей;

· организация выполнений плановых мероприятий;

· координация и контроль действий исполнителей;

· анализ изменений социальных факторов производства в результате осуществления мероприятий плана социального развития;

· анализ общего состояния и предстоящих изменений социальной подсистемы предприятия в течение всего планового периода;

· разработка предложений и внесение поправок в методику постановки целей, прогнозирования и планирования социального развития, реорганизация системы управления социальным развитием с учетом итогов выполнения плана и фактического состояния социальной подсистемы.

Названные элементы действуют в представленной последовательности, реализуясь в виде соответствующих этапов полного цикла управления социальным развитием организации.

**62. ПОНЯТИЕ, СТРУКТУРА И ТИПЫ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ.**

**Организационная культура** - совокупность коллективно разделяемых ценностей, символов, убеждений, образцов поведения членов организации, которая объединяет в одно целое культуры различных подразделений, групп, сфер дея­тельности.

## Структура организационной культуры. Существует несколько попыток определить структуру организационной культуры. Среди известных наиболее удачной является предложение Ф. Харриса и Р. Морана рассматривать организационную культуру на основе 10 характеристик. Эти характеристики следующие:1. *Осознание себя и своего места в организации* (одни культуры ценят сокрытие работником своих внутренних настроений, другие - поощряют их внешнее проявление; в одних случаях независимость и творчество проявляется через сотрудничество, а в других - через индивидуализм).2. *Коммуникационная система и язык общения* (использование устной, письменной, невербальной коммуникации, "телефонного права" и открытости коммуникации разнится от группы к группе, от организации к организации; жаргон, аббревиатуры, жестикуляции варьируются в зависимости от отраслевой, функциональной и территориальной принадлежности организаций).3. *Внешний вид, одежда и представление себя на работе* (разнообразие униформ и спецодежды, деловых стилей, опрятность, косметика, прическа и т.п.).4. *Что и как едят люди, их привычки и традиции в этой области* (организация питания работников, включая наличие или отсутствие специальных мест для питания на предприятии; люди приносят с собой еду или посещают кафетерий внутри или вне организации; дотации на питание; периодичность и продолжительность питания; едят ли работники разных уровней вместе или отдельно и т.п.).5. *Осознание времени, отношение к нему и его использование* (степень точности и относительности понятия "время" у работников; соблюдение временного распорядка, поощрение за это; монохроническое или полихроническое использование времени).6. *Взаимоотношения между людьми* .

## 7. *Ценности*.8. *Вера во что-то и отношение или расположение к чему-то*.

## 9. *Процесс развития работника и научение*.

## 10. *Трудовая этика и мотивирование*.

Типы. В настоящее время существует множество подходов к определе­нию организационной культуры. I. Самую краткую и точную классификацию организаци­онных культур дал американский исследователь Уильям Оучи. Он выделил три их основных вида:

*1) рыночную культуру*, которая характеризуется господством стоимостных отношений и ориентацией на прибыль.

*2) бюрократическую культуру*, основанную на господстве регла­ментов, правил и процедур.

*3) клановую культуру*, дополняющую предыдущие.

II. Исходя из таких обстоятельств, как ориентация культуры на лю­дей или материальные условия, с одной стороны, открытость и за­крытость — с другой, выделяют следующие ее типы:

*А) Бюрократическая культура*— регулирование всех сторон дея­тельности организации на основе документов, четких правил, проце­дур; оценка персонала по формальным принципам и критериям.

*Б) Опекунская культура*основывается на благоприятном мораль­но-психологическом климате, сплоченности людей, групповых нормах и ценностях, неформальном статусе сотрудников, их личной активности, взаимопонимании, гармонии отношений.

*В) Праксиологическая*(от греч. *praktikos*— деятельный) *культура*на­целена на обеспечение наивысшей эффективности работы.

*Г) Предпринимательская культура*ориентирована на перспективу, поддерживает новаторство и активность пер­сонала. III. Наиболее известная типология *управленческих культур*дана С.Хонди. Каждому из типов он присвоил имя соответствующего олимпийского бога:

*1. Культура власти,*или Зевса.

*2. Ролевая культура,*или культура Аполлона.

*3. Культура задачи,*или Афины.

*4. Культура личности,*или Диониса.

**63. ВЛИЯНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ НА ПОВЕДЕНИЕ ПЕРСОНАЛА И ЭФФЕКТИВНОСТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ.**

Интересы **эффективной организации**требуют, чтобы культура организации, ее стратегия, внешняя и внутренняя среда были приведены в соответствие.

Роль организационной культуры в компании многоаспектна.

К основным аспектам организационной культуры относятся: 1) взаимообусловленность и диалектическая взаимосвязь организационной культуры и уровня технологии; 2) организационная культура должна рассматриваться как стратегический ресурс организации, определяющий ее конкурентное положение на рынке, а также как основа для выхода организации из кризиса; 3) организационная культура способна стать проводником многих не только внутриорганизационных изменений, но и рыночных преобразований на уровне общества.

Сильная культура является бесспорной и открытой. Бесспорную культуру можно распознать по тому, что на предприятии принято небольшое число основных ценностей, которые одобряются всеми членами организации.

Негативные черты слабой культуры можно распознать на основе следующих симптомов:

– отсутствуют ясные представления о ценностях и убеждения о достижении успеха в деле;

– имеют место представления о ценностях и убеждениях, но не существует согласия, что является правильным, важным и действенным;

– в организации доминируют различные точки зрения. Культуру организации можно рассматривать как производную двух составляющих: 1) допущений и предпочтений тех, кто ее создал; 2) опыта, привнесенного их последователями. Ее поддержание на необходимом уровне зависит от подбора работников, действий высших руководителей и методов социализации.

Цель **подбора работников** – выявить и принять в организацию людей со знаниями и навыками успешного выполнения соответствующей работы.**Действия высших руководителей**оказывают значительное влияние на организационную культуру. Их поведение и провозглашаемая ими стратегия организации устанавливают определенные нормы, которые затем воспринимаются всей организацией.

Выявление возможностей и препятствий со стороны внешнего окружения необходимо для принятия решений, определяющих развитие фирмы. В конкурентной среде внешняя информация организации должна постоянно подвергаться проверке, совершенствоваться и обновляться. Процесс обеспечения связи организации с окружением начинается с создания**«культуры понимания внешней среды»,**которая складывается из следующих элементов:

– **приоритеты** – сбор и распространение относящейся к делу информации должны стать приоритетом организации, частью ее культуры;

– **вовлеченность** – каждый сотрудник должен участвовать в этом процессе. Персонал, контактирующий с потребителем, находится на передней линии;

– **концентрация внимания** – организации не нужно знать все, что происходит в ее окружении, но некоторые вещи очень важны. Людям нужно знать, какая информация относится к делу и важна для успеха организации, а что можно проигнорировать;

– **процесс** – должны внедряться информационные технологии для обеспечения оперативного и адресного распространения информации организации, правильной ее интерпретации и поступления к тому, кто уполномочен предпринимать соответствующие действия;

– **мотивация** – сотрудники должны иметь мотивацию участия в информационном обмене (формальные стимулы, вознаграждения, признание).

**64. ПРИНЦИПЫ И МЕТОДЫ ФОРМИРОВАНИЯ, ПОДДЕРЖАНИЯ И ИЗМЕНЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ.**

Методы поддержания и укрепления организационной культуры, по сути дела, следует говорить о том, какой должна быть философия, методика и практика управления и на что следует ориентировать внимание руководства, стремящегося к формированию и поддержанию желаемой организационной культуры.

***Поведение руководителя.*** Руководитель должен стать примером, ролевой моделью, показывая пример такого отношения к делу, такого поведения, которые предполагается закрепить и развить у подчиненных.

***Заявления, призывы, декларации руководства.***Нужно иметь в виду, что для закрепления желаемых трудовых ценностей и образцов поведения необходимо обращаться не только к разуму, но и к эмоциям, к лучшим чувствам работников.

***Объекты и предметы внимания, оценки, контроля со стороны менеджеров.***Это один из наиболее действенных методов поддержания культуры в организации, так как своими повторяющимися действиями менеджер дает знать работникам, что является важным и что ожидается от них.

***Реакция руководства на критические ситуации и организационные кризисы.***В критических и кризисных ситуациях значимость организационной культуры возрастает до предельного уровня. ***Моделирование ролей, обучение и тренировка.***Различные аспекты организационной культуры усваиваются работниками через систему требований по исполнению их ролевых функций.

***Критерии определения вознаграждения и статуса. Система стимулирования.***Культура в организации может изучаться через систему наград и привилегий.

***Критерии принятия на работу, продвижения и увольнения.***Использование таких критериев - один из основных способов поддержании культуры в организации.

***Поддержание организационной культуры в процессе реализации основных управленческих функций.*** Заметное влияние на организационную культуру оказывает то, какое поведение персонала поддерживается, а какое не удерживается при сложившейся практике управления.

***Организационные символы и обрядность.***Известно, что организационная культура закрепляется и транслируется в традициях и порядках, действующих в организации.

К ***обрядам***относятся стандартные и повторяющиеся мероприятия коллектива, проводимые в установленное время и по специальному поводу, для того чтобы повлиять на поведение и понимание работниками организационного окружения.

***Ритуалы***представляют собой систему обрядов. ***Формирование организационной культуры.***Рассмотрение путей формирования ***желательной***организационной культуры предполагает восприятие организации не только как технико-экономической, но и как социальной системы.

***Принцип комплексности представлений о назначении экономической системы организации***подразумевает, что культура должна выражать не только отношения между членами какой-либо производственной или хозяйственной системы, но и комплекс представлений о назначении данной системы в целом и ее членов в частности, а также о целях, характере продукции и рынках, на которых организация имеет стратегические преимущества.

***Принцип первоочередности определения ценностей и философии компании***означает, что процессу формирования культуры должно предшествовать предварительное определение ценностей и философии, которые будут приемлемы и желаемы для данной организации.

***Принцип историчности***говорит о том, что организационная культура складывается в течение длительного времени.

***Принцип отрицания силового воздействия***предусматривает запрет навязывать "слабой" культуре, свойственной какой-либо экономической системе, "сильную" (либо наоборот) или искусственно корректировать ее.

***Принцип комплексности оценки***заключается в том, что оценка степени и характера воздействия культуры на эффективность функционирования компании должна базироваться на комплексном подходе.

**65. УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРОЙ.**

Управлять организационной культурой - значит формировать ее, поддерживать и при необходимости изменять. Изменение оргструктуры следует проводить в контексте организационных изменений, которые необходимы в силу некоторых факторов.

Управление организационными изменениями включает в себя планирование, организацию, мотивацию и контроль за проведением изменений. Осуществление изменений является одним из этапов реализации стратегии предприятия, и именно на стадии изменений возникает ряд проблем, таких как сопротивление изменениям, возникновение конфликтов, утрата стимулов у многих членов коллектива, создание стрессовой ситуации. На решение этих проблем направлены изменения организационной культуры.

Существует ряд вполне обоснованных подходов к выделению этапов в изменении культуры организации. Большинство из подходов увязаны с теоретическими моделями организационных изменений, поскольку изменение культуры организации всегда сопровождается корректировкой общеорганизационного плана.

Широко известны, в частности, шесть практических этапов (шагов) изменения организационной культуры.

***Этап 1. Обоснование необходимых изменений.***В рамках такого обоснования осуществляется, во-первых, формулировка целей, разработка стратегии организации, моделирование ожидаемого результата и, во-вторых, изучение и анализ существующей организационной структуры.

***Этап 2. Сортировка, отбор, разработка новшеств.***

***Этап 3. Обсуждение, доработка, внедрение.***

***Этап 4. Контроль, корректировка, оценка.***

**66. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ.**

Сущность мотивации заключается в том, чтобы, ориентируясь на систему потребностей работников, обеспечить полное и эффективное использование их трудового потенциала для скорейшего достижения целей организации.

С одной стороны, мотивация – это процесс побуждения себя и других людей к действию, предполагающий возможность удовлетворения личных потребностей при достижении целей организации. С другой стороны, мотивация – это процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения в результате внешних и внутренних воздействий. В процессе трудовой деятельности мотивирование позволяет персоналу удовлетворить свои значимые потребности путем выполнения трудовых обязанностей

Традиционно в трудах исследователей мотивации работников различные мотивационные теории подразделяются на две категории: процессуальные и содержательные.

Содержательные теории мотивации базируются на идентификации тех внутренних побуждений (потребностей), которые заставляют нас действовать так, а не иначе. К этой группе относятся концепции Абрахама Маслоу, Дэвида Мак-Клелланда, Фредерика Герцберга и др.

Теория мотивации Маслоу. Создавая свою теорию мотивации в 40-е годы ХХ в., Маслоу подразделил потребности на 5 категорий: физиологические, потребности в безопасности и уверенности в будущем, социальные потребности или потребности в причастности, потребности в уважении и самоуважении, потребность самовыражения и расположил их в виде строгой пирамиды, в основании которой размещены первичные потребности, физиологические, потребности безопасности и защищенности, а ближе к вершине – вторичные потребности, причем в самой вершине этой пирамиды – потребности в самовыражении и уважении.

Теория потребностей Мак-Клелланда. Мак-Клелланд полагал, что людям присущи три потребности: власти, успеха и причастности.

Двухфакторная теория Герцберга. В результате проведенного исследования среди работников крупной лакокрасочной фирмы Герцберг подразделил всю совокупность факторов, влияющих на удовлетворенность персонала работой и мотивацию к трудовой деятельности, на две группы: гигиенические факторы и мотивации. Гигиенические факторы формирует внешняя среда, в которой производится работа, а мотивации – сущность работы. Согласно Герцбергу при нехватке или недостаточности гигиенических факторов у человека возникает неудовлетворенность работой. В отличие от этого отсутствие или неадекватность мотиваций не приводит к неудовлетворенности работой. Их наличие же в полной мере вызывает удовлетворение. При этом Герцберг в исследовании не учел субъективность восприятия различными людьми одних и тех же факторов.

Теория ожиданий Врума. Ожидания можно рассматривать как оценку данной личностью определенного события. Основывается на взаимосвязях: затраты труда, результаты-вознаграждение, валентность (удовлетворенность вознаграждением). Ожидания в отношении затрат труда – это соотношение между затраченными усилиями и полученным результатом. Ожидания в отношении результатов – вознаграждений – это ожидания определенного вознаграждения или поощрения в ответ на достигнутый уровень результатов.

Теория справедливости. Данная теория гласит, что люди соотносят полученное вознаграждение к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей за подобную работу. Основной вывод теории справедливости заключается в том, что до тех пор, пока люди не начнут считать, что получаемое вознаграждение справедливо, они будут уменьшать интенсивность труда.

Модель Портера-Лоулера. Один из наиболее важных выводов Портера-Лоулера в том, что производительный труд ведет к удовлетворению. Согласно теории человеческих отношений удовлетворение способствует достижению результативности труда, иными словами, более довольные рабочие лучше трудятся.

Позднее, в конце 70-х – начале 80-х гг. XX в. много внимания уделялось анализу системы человеческих отношений на опыте американской компании IBM и японских кружков качества. В качестве примера современных европейских исследований по данной проблематике можно привести исследование мотивации труда в Финляндии, выполненное Тапани Алкулой.

**67. СТРУКТУРА, ФУНКЦИИ И МЕХАНИЗМ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ.**

Ведущее место в структуре мотивов человека занимает мотивационное ядро. Мотивационное ядро – это группа основных мотивов, определяющих поведение работника.

Структура мотивационного ядра различается в зависимости от конкретных условий трудовых ситуаций:

1) Ситуация выбора специальности или места работы;

2) Ситуация повседневной работы;

3) Ситуация перемены места работы или профессии;

4) Инновационная ситуация, связана с изменением характеристик трудовой среды;

5) Конфликтная ситуация.

Например, для повседневного трудового поведения в мотивационное ядро входят следующие мотивы:

a) Мотивы по обеспечению первоочередных наиболее важных социальных потребностей;

b) Мотивы признания, то есть стремление человека соединить свою функциональную активность с определенным родом занятий.

c) Мотивы престижа, стремление работника реализовать свою социальную роль, занять достойный социальный статус.

**Механизм мотивации**требует соблюдения определенных правил. Они позволяют повысить эффективность мотивационных мероприятий.

1. Похвала эффективнее порицания и неконструктивной критики.
2. Поощрение должно быть осязаемым и желательно незамедлительным (минимизировать разрыв между результатом труда и поощрением).
3. Непредсказуемые и нерегулярные поощрения мотивируют лучше, чем ожидаемые и прогнозируемые.
4. Постоянное внимание к работнику и членам его семьи.
5. Давать возможность людям чувствовать себя победителями.
6. Поощрение за достижение промежуточных целей.
7. Предоставление работникам чувства самостоятельности, возможности контролировать ситуацию.
8. Не ущемлять самоуважение работников, давать им возможность «сохранить лицо».
9. Лучше награждать небольшими и частыми поощрениями возможно большее количество работников.
10. Разумная внутренняя конкуренция — дух соревнования, способствует прогрессу.

Разработка мотивационной теории невозможна без учета функций, которые выполняют мотивы. К ним относят следующие ***функции мотивов***:.

1. ***Побуждающая***— мотивы вызывают и обусловливают активность объекта деятельности.
2. ***Регулирующая***- связана с доминированием в регуляции поведения тех или иных мотивов, с блокированием одних действий и принятием о начале других.
3. ***Направляющая***- под влиянием мотивов  происходит выбор субъектом вида деятельности для достижения им конкретных целей.
4. ***Коммуникативная***- определяет различные возможности для общения и связей членов коллектива.
5. ***Корректирующая***- при помощи систем мотивов корректируются старые и формируются новые идеалы, нормы, ценностные ориентации.

**Мотивация персонала выключает:**

1. мотивацию трудовой деятельности (побуждение персонала к эффективной трудовой деятельности, что в свою очередь обеспечивает вознаграждение и удовлетворяет имеющиеся потребности).
2. мотивацию стабильной и продуктивной занятости,
3. мотивацию развития конкурентоспособности работника,
4. мотивацию освоения средств производства,
5. мотивацию выбора нового места работы и т.д.

**68. ОПЛАТА ТРУДА, ЕЕ ОПРЕДЕЛЯЮЩАЯ РОЛЬ В СИСТЕМЕ ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ.**

Заработная плата представляет собой компенсацию трудового вклада работников в деятельность фирмы. Поэтому основная функция заработной платы — это мотивирование работников к эффективному труду. Заработная плата является мотивирующим фактором, если:

* она однозначно связана с результатами выполненной работы (сдельная);
* работник не сталкивается с отрицательными явлениями, более весомыми, чем преимущества заработной платы (физические перегрузки, негативные оценки окружающих);
* заработная плата тесно связана с произведенной работой во времени (не должно быть длительных промежутков между выполнением работы и ее оплатой);
* заработная плата реально, а не символически, увеличивает доход работника.

Задачи организации системы оплаты труда в фирме состоят в дифференциации размеров заработной платы, которая с одной стороны должна мотивировать работников к эффективному труду, а с другой — быть экономически оправданной соответственно ценности результатов их работы.

Важным фактором для определения базовой оплаты труда является его оценка.

По «женевской схеме», разработанной в 1950 г. оду, различают следующие характеристики труда: нервно-психические и физические нагрузки; квалификацию; ответственность за средства труда, результаты процесса труда и безопасность, влияние на работника факторов окружающей среды.

Существуют тарифные и бестарифные модели базовой оплаты труда. Тарифные определяют базовую оплату по принятой на централизованных или локальных уровнях системе тарифных соглашений. Бестарифные — представляют собой индивидуальные разработки отдельных фирм.

Известно, что сама по себе периодичность выплаты заработной платы может быть использована в качестве организационно-экономического стимула. Понедельная, полумесячная (двухнедельная), месячная, поденная и другие виды оплаты труда по разному воспринимаются и оцениваются персоналом.

**69. ФОРМЫ И СИСТЕМЫ ОРГАНИЗАЦИИ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ.**

Под системой оплаты труда определяет совокупность правил определения заработной платы.

Организация оплаты труда-совокупность мероприятий, обеспечивающих материальное вознаграждение работников в зависимости от кол-ва и кач-ва труда и создание на этой основе заинтересованности в конечном результате.

Система оплаты труда включает как способ установления соотношения между мерой труда и мерой вознаграждения за него, на основании которого строится порядок исчисления заработка работника (форма заработной платы), так и конкретные размеры тарифных ставок, окладов (должностных окладов). В систему оплаты труда включаются также условия, порядок выплаты и размеры доплат и надбавок компенсационного характера, условия, порядок выплаты и размеры доплат и надбавок стимулирующего характера, премий.

Система оплаты труда, принятая на конкретном предприятии отражается в коллективном договоре, соглашении любого вида (на практике это соглашения, заключаемые на отраслевом, межотраслевом, профессиональном уровнях) либо локальном нормативном акте.

Основными системами оплаты труда являются повременная и сдельная.



***Повременная*** – система оплаты труда, при которой заработная плата зависит от количества затраченного времени (фактически отработанного) с учетом квалификации работника и условий труда.

**Сдельная** - система оплаты труда, при которой заработок зависит от количества произведенных единиц продукции с учетом их качества, сложности и условий труда.

**70. УЧЕТ ТРУДОВОГО ВКЛАДА В КОНЕЧНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ТРУДА С ЦЕЛЬЮ ЕГО СТИМУЛИРОВАНИЯ.**

Эффективность трудовой деятельности рассматривают как элемент общественного производства, поскольку труд является одним из важнейших факторов производства. Оценка трудовой деятельности персонала — это процесс определения вклада работников (или группы работников) в достижении целей организации, которые обеспечивают получение информации для принятия решений и проведение мероприятий по оптимизации функционирования трудового коллектива. Оценка эффективности труда персонала является одной из главнейших функций управления персоналом современной компании. Результаты оценки личного трудового вклада служат информационной базой для принятия управленческих решений.
Если в течение месяца работнику проставлено несколько понижающих и повышающих коэффициентов, то итоговый коэффициент трудового участия определяется по формуле: ,


где КТУ — коэффициент трудового участия; 1 — значение базового коэффициента трудового участия; ∑К — сумма понижающих и повышающих коэффициентов, установленных за месяц. Таким образом, при использовании коэффициента трудового участия можно учитывать производительность труда, квалификацию сотрудника, качество выполняемой текущей работы, соблюдение трудовой и производственно дисциплины, общее отношение к выполнению служебных обязанностей. Для оценки качественных и количественных результатов труда применяется показатель эффективности труда, которая в свою очередь выражает степень результативности труда при наименьших трудовых затратах. Эффективность труда будет тем выше, чем выше производительность труда и чем меньше затраты труда при необходимом качестве работы. При анализе эффективность труда рассматривается как затраты труда в единицу времени. Для расчета основного, обобщающего показателя эффективности труда используется следующая формула:



где Э — эффективность труда; О — объем работы в единицу времени; Ч –численность работников; К — показатель качества труда. [5, С. 345] Оптимальной методикой для расчета эффективности труда является та, которая позволяет обеспечить: связь работы предприятия с общественными ценностями; стимулирующее воздействие на работника; соизмеримость общего и частных показателей эффективности труда; связь между количеством и качеством труда. В процессе трудовой деятельности персонала основные результаты могут выражаться объемом, составом и качеством продукции, товаров и услуг, условиями труда, безопасной работы и здоровьем работников (заболеваемостью), отношением к труду, уровнем заработной платы, наличием прогулов и потерь рабочего времени, числом конфликтов, жалоб, забастовок и т. д. Таким образом, стимулирование работников для обеспечения высокой результативности их труда является одной из важнейших задач как применяемых руководством организации методов мотивации, так и всей действующей системы управления персоналом.

**71. РОЛЬ СОЦИАЛЬНОГО ПАКЕТА В МОТИВАЦИИ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.**

Социально-экономическая поддержка персонала или социальная политика организации по отношению к персоналу на сегодняшний день является одним из приоритетных направлений в стимулировании труда персонала. Социальная политика занимает особое место в методах управления персоналом и формирования мотивации работников, повышении их самовыражения в труде. Социальная политика организации по отношению к сотруднику организации представляет собой набор выплат, льгот и услуг социального характера и предоставляется сотруднику в виде социального пакета. В системе общего вознаграждения социальный пакет представляет собой инструмент непрямого (денежные выплаты производятся не самому сотруднику, а третьей стороне, предоставляющей услуги) материального вознаграждения. Так как каждая компания может предлагать свой список компенсаций, выплаты социальных пакетов зависят, прежде всего, от финансовых возможностей предприятия и ее стратегии в области управления персоналом. Основными задачами социального пакета в современной компании можно назвать: предоставление сотрудникам социальной защиты, обеспечение дополнительным конкурентным преимуществом компании перед работниками на рынке труда, повышение удовлетворенности сотрудников своим трудом, обеспечение работникам благоприятных условий труда и отдыха, создание положительного имиджа компании в глазах работников. Таким образом, разработка социального пакета выступает как одна из важнейших стратегических задач в управлении человеческими ресурсами компании. В более узком аспекте, значение и цели предоставления социального пакета можно рассматривать с двух сторон: для работодателя выгода предоставления социального пакета состоит в том, что присутствие социального пакета формирует лояльность персонала через удовлетворение его потребностей. Следовательно, предоставление сотрудникам социального пакета — это возможность для работодателя привлечения, удержания, получения лояльности сотрудника и косвенное стимулирование результативности труда работника (Таблица 1).

Таблица 1

Роль социального пакета в компании

|  |  |
| --- | --- |
| Значение для работодателя | Значение для сотрудника |
| — возможность привлечения, удержания, получения лояльности сотрудника и косвенно стимулирование к повышению результативности труда; | — появление ощущения социальной защищенности; — получение более комфортных условий труда; |
| — усиление положительного имиджа компании на рынке труда; | — появление дополнительного стимулирования к работе; |
| — экономия на предоставлении услуг и уверенность в том, что средства потрачены по назначению. | — получение компенсации расходов личных средств, потраченных на рабочие цели.  |

**72. ВИДЫ ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРАВОВЫХ И РАСПОРЯДИТЕЛЬНЫХ ДОКУМЕНТОВ, ПРАВИЛА ИХ СОСТАВЛЕНИЯ И ОФОРМЛЕНИЯ.**

**Основными видами организационно-распорядительных документов являются**: приказ, указание, распоряжение, постановление, решение.

## Приказ, указание, распоряжение, как документы, издаваемые в условиях единоличного принятия решения

Приказ, указание, распоряжение - организационно-распорядительные документы, издаваемые в условиях единоличного принятия решений.

Приказ – правовой акт, издаваемый руководителем предприятия, действующим на основе единоначалия, в целях разрешения основных и оперативных задач, стоящих перед предприятием. Приказ содержит обязательные для исполнения предписания.

***О*сновные виды приказов**:

* **приказы по общим вопросам**, которые в свою очередь делятся на приказы по организационным вопросам (при создании, реорганизации или ликвидации структурных подразделений) и приказы по основной деятельности (при утверждении положений о структурных подразделениях и должностных инструкций, при введении новых стандартов, при изменении графика работы предприятия и др.);
* **приказы по кадрам и личному составу** (эти приказы готовятся отделом кадров при назначении, освобождении, перемещении работников на должность, при уходе сотрудников в очередной отпуск и др. ).

**Обязательными**[***реквизитами***](http://www.ekonomika-st.ru/drugie/delopr/delopr-4.html)**приказа являются**: наименование организации, название вида документа (ПРИКАЗ), дата (датой приказа является дата его подписания), регистрационный номер документа, место составления или издания, заголовок к тексту, текст, подпись, визы согласования документа.

**Текст приказа состоит из двух взаимосвязанных частей**:

* **Констатирующая часть** – в ней излагаются цели и причины издания приказа (могут быть перечислены факты, события, дана им оценка). Если приказ подготовлен на основании документов других организаций или ранее изданных документов, то указывают их реквизиты: наименование документа, наименование организации-автора, дату и регистрационный номер документа, заголовок к тексту в кавычках. В последнем предложении констатирующей части точка не ставится.
* **Распорядительная часть** – начинается со слова «ПРИКАЗЫВАЮ», которое печатается прописными буквами с отдельной строки от левого поля документа. Распорядительная часть излагается в повелительном наклонении, может состоять из пунктов. Каждый пункт нумеруется арабской цифрой, оформляется с «красной» строки.

**Указание** – правовой акт, издаваемый единолично руководителем предприятия или его заместителем преимущественно по вопросам информационно-методического характера, а также по вопросам, связанным с организацией выполнения приказов, инструкций и других актов данной или вышестоящей организации (ключевые слова: «ОБЯЗЫВАЮ», «ПРЕДЛАГАЮ»).

**Распоряжение** – правовой акт, издаваемый единолично руководителем, главным образом, коллегиального органа государственного управления в целях разрешения оперативных вопросов. Как правило, имеет ограниченный срок действия и касается узкого круга организаций должностных лиц и граждан.

Постановления и решения издаются на основе решений, принимаемых совместно группой работников (коллегией, собранием, советом, правлением и т.п.). Считается, что коллегиальность позволяет наиболее правильно и эффективно решать наиболее важные вопросы деятельности.

**Решение** – правовой акт, принимаемый коллегиальными и совещательными органами предприятий и учреждений в целях разрешения наиболее важных вопросов их деятельности (ключевые глаголы «РЕШИЛ», «РЕШИЛИ», «РЕШИЛА»).

**Решение оформляется на**[***бланке организации***](http://www.ekonomika-st.ru/drugie/delopr/delopr-3.html)**. Обязательными**[***реквизитами***](http://www.ekonomika-st.ru/drugie/delopr/delopr-4.html)**Решения являются**: наименование организации, название вида документа, дата и регистрационный номер документа, место составления или издания, заголовок к тексту, текст, подпись, визы согласования документа.

**73. ОСНОВНЫЕ ДОКУМЕНТЫ, РЕГЛАМЕНТИРУЮЩИЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ (ПРАВИЛА ВНУТРЕННЕГО РАСПОРЯДКА, ШТАТНОЕ РАСПИСАНИЕ, ДОЛЖНОСТНЫЕ ИНСТРУКЦИИ, ТРУДОВЫЕ ДОГОВОРЫ И ДР.)**

Основными нормативно-правовыми актами федерального уровня в области трудовых отношений являются:

* Трудовой кодекс РФ;
* Федеральный закон «О коллективных договорах и соглашениях»;
* Федеральный закон «О порядке разрешения коллективных трудовых споров»;
* Федеральный закон «О профессиональных союзах, их правах и гарантиях их деятельности»;
* и другие нормативно-правовые акты.

Кроме того, трудовые отношения регулируются указами Президента РФ, постановлениями Правительства РФ, нормативно-правовыми актами субъектов федерации (конституциями, законами), а также актами местного самоуправления, содержащими нормы трудового права. При этом все перечисленные нормативно-правовые акты не должны противоречить Трудовому кодексу РФ.

На основе законодательных актов разрабатываются внутрифирменные документы, создающие правовые рамочные условия для управления персоналом. К числу таких документов можно отнести трудовой договор.

**Трудовой договор** — соглашение между работником и работодателем, по которому работник обязуется выполнять работу по определенной специальности, квалификации или должности с подчинением внутреннему трудовому распорядку, а работодатель обязуется выплачивать работнику заработную плату и обеспечивать условия труда, предусмотренные законодательством о труде, коллективным договором и соглашением сторон.

Нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом - это совокупность документов организационного, организационно-методического, организационно-распорядительного, технического, технико-экономического и экономического характера, а также нормативно-справочные материалы и прочие документы, утвержденные в установленном порядке компетентными органами или руководством организации.

**Должностная инструкция** — документ, регламентирующий деятельность каждой должности и содержащий требования к работнику, занимающему эту должность.

**Правила внутреннего трудового распорядка** — организационно- распорядительный документ, регламентирующий порядок приема, перевода и увольнения рабочих и служащих, основные обязанности рабочих и служащих, основные обязанности администрации, рабочее время и его использование, поощрения за успехи в работе, взыскания за нарушения трудовой дисциплины, внутриобъектный режим и организацию работы. **Штатное расписание** — организационно-распорядительный документ, содержащий перечень наименований должностей постоянных сотрудников с указанием количества одноименных должностей и размеров должностных окладов. Штатное расписание утверждается собственником предприятия, руководителем или вышестоящим органом.

**74. ПРАВИЛА ОФОРМЛЕНИЯ ДОКУМЕНТОВ ПО ПРИЕМУ, УВОЛЬНЕНИЮ, ПЕРЕВОДУ РАБОТНИКОВ.**

Оформление всех документов по приему, увольнению, передвижению осуществляется кадровой службой через приказы за подписью директора. Копия приказа передается руководителю структурного подразделения для ознакомления работника под роспись.

1. При приеме на работу кадровая служба (специалист, на которого возложены данные функции) в соответствии с действующим законодательством и инструкциями:
2. В соответствии со ст. 68 ТК РФ [прием на работу оформляется приказом](http://vladimir-macuchev.narod.ru/)(распоряжением) работодателя, изданным на основании заключенного трудового договора. Приказ объявляется работнику под расписку в 3-х дневный срок со дня подписания трудового договора. По требованию работника работодатель обязан выдать ему надлежащую заверенную копию приказа (распоряжения). После прохождения обучения по технике безопасности, подписания приказа и оформления пропуска сотрудник направляется в подразделение.
3. При приеме на работу работодатель обязан ознакомить работника с действующими в организации правилами внутреннего трудового распорядка, иными локальными нормативными актами, имеющими отношение к трудовой функции работника, а также знакомит с сотрудниками и закрепляет за ним ответственного работника (наставника), назначенного приказом, для адаптации и профориентации.

Повышение сотрудников в должности осуществляется на основании анализа деятельности сотрудника, оценки его работы (аттестации).

Перед повышением в должности руководители и специалисты зачисляются в резерв на повышение для проведения необходимой дополнительной подготовки, стажировки.

Повышение квалификации специалистов осуществляется на основании комплексной оценки (аттестации), проводимой «Экспертным советом» под руководством директора.

Резерв на повышение в должности формируется Кадровой службой на основании предложений руководителей структурных подразделений и по итогам комплексной оценки (аттестации).

Переводом на другую работу в той же организации по инициативе работодателя признается, в частности, поручение работы, не соответствующей специальности, квалификации, должности (т. е. изменение трудовой функции), либо работы, при выполнении которой изменяется размер зарплаты, льготы, преимущества и другие существенные условия трудового договора, а равно перевод на постоянную работу в другую организацию либо в другую местность.

1. Сотрудник предприятия имеет право уволиться по собственному желанию, предупредив администрацию письменно за две недели до увольнения. Заявление об увольнении с визой руководителя структурного подразделения сдается в отдел кадров для получения обходного листа. Подписанный обходной лист возвращается в Кадровую службу в последний день работы; увольняющийся работник знакомится с приказом об увольнении и получает трудовую книжку.
2. В соответствии с ТК РФ администрация предприятия имеет право уволить сотрудника в случаях:
	* несоответствия занимаемой должности по состоянию здоровья (по заключению ВТЭК);
	* отказа от работы в связи с изменением существенных условий труда;
	* систематического неисполнение работником без уважительных причин обязанностей, возложенных на него трудовым договором (контрактом) или правил внутреннего трудового распорядка, если к работнику ранее применялись меры дисциплинарного или общественного взыскания;
	* прогула без уважительных причин, в том числе за отсутствие на рабочем месте более 3-х часов;
	* появления на работе в нетрезвом состоянии, состоянии наркотического или токсического опьянения;
	* неявки на работу более 4 месяцев подряд вследствие временной нетрудоспособности.
3. При несогласии сотрудника по результатам аттестации и т.п. с переводом на низкую должность он увольняется с предприятия по пункту ТК РФ.
4. Администрация предприятия при проведении сокращения штата и численности работающих, реорганизации структуры, имеет право уволить сотрудников предприятия, предупредив их письменно за 2 месяца до увольнения.

**75. ПРОЦЕДУРА ПОДГОТОВКИ ПРИКАЗОВ ПО ЛИЧНОМУ СОСТАВУ.**

Подготовка приказа начинается с обязательного контроля качества первичных документов, которые в подавляющем большинстве случаев составляются работниками организации и передаются в кадровую службу. Документирование приема, увольнения и движения кадров предусматривает первоначальное составление таких документов, как заявления, докладные записки, представления, уведомления и др. Эти первичные документы называют документами-основаниями для издания приказов по личному составу. Кадровая служба (работник, отвечающий за работу с этой документацией) должна знать, как оформляется каждый из этих документов. На основе документов-оснований и готовятся приказы по личному составу. До подготовки приказа на первичном документе кадровик обязан получить резолюцию руководителя организации. Резолюция пишется от руки на первом листе документа справа и выражает решение руководителя по затронутому в документе вопросу. На кадровых документах резолюция носит «разрешительный» или «запретительный» характер, возможно, конкретизирует порядок и характер исполнения документа. Резолюция должна содержать: фамилию работника кадровой службы, которому дается поручение, содержание поручения, срок исполнения, личную подпись руководителя и дату составления резолюции. Документы-основания к приказам по личному составу с резолюцией руководителя организации являются правовой основой действия, которое устанавливается в приказе. Кроме того, в любом приказе по личному составу должна содержаться ссылка на наименование документа, его автора и дату.

**76. ТРУДОВЫЕ ПЕНСИИ: ПОНЯТИЕ, ВИДЫ, ПОРЯДОК НАЗНАЧЕНИЯ.**

**Трудовая пенсия** – ежемесячная денежная выплата в целях компенсации гражданам заработной платы или иного дохода, которые получали застрахованные лица перед установлением им трудовой пенсии либо утратили нетрудоспособные члены семьи застрахованных лиц в связи со смертью этих лиц, право на получение пенсии определяется в соответствии с условиями и нормами, установленными законом.

Право на трудовую пенсию имеют:

– граждане РФ, застрахованные в соответствии с Федеральным законом «Об обязательном пенсионном страховании в РФ»;

– нетрудоспособные члены семей застрахованных граждан РФ имеют право на трудовую пенсию по случаю потери кормильца имеют нетрудоспособные члены семьи умершего кормильца, если они состояли на его иждивении. Семья безвестно отсутствующего кормильца приравнивается к семье умершего кормильца, если безвестное отсутствие кормильца удостоверено в установленном порядке;

– иностранные граждане и лица без гражданства, постоянно проживающие в РФ, за исключением случаев, установленных федеральным законом или международным договором РФ.

**В РФ устанавливаются следующие виды трудовых пенсий:**

1) трудовая пенсия по старости;

2) трудовая пенсия по инвалидности;

3) трудовая пенсия по случаю потери кормильца.

**Трудовая пенсия по старости и трудовая пенсия по инвалидности могут состоять из следующих частей:**

1) базовой части;

2) страховой части;

3) накопительной части.

**Трудовая пенсия по случаю потери кормильца состоит из следующих частей:**

1) базовой части;

2) страховой части.

Гражданам, не имеющим по каким-либо причинам права на трудовую пенсию, устанавливается социальная пенсия.

Гражданам, имеющим право на одновременное получение трудовых пенсий различных видов, устанавливается одна пенсия по их выбору.

Обращение за назначением трудовой пенсии (части трудовой пенсии) может осуществляться в любое время после возникновения права на трудовую пенсию (часть трудовой пенсии)без ограничения каким-либо сроком.

Удержания из трудовой пенсии производятся на основании:

1) исполнительных документов;

2) решений органов, осуществляющих пенсионное обеспечение, о взыскании сумм трудовых пенсий, излишне выплаченных пенсионеру, в связи с нарушением п. 4 ст. 23 настоящего Федерального закона;

3) решений судов о взыскании сумм трудовых пенсий вследствие злоупотреблений со стороны пенсионера, установленных в судебном порядке. Удержания производятся в размере, исчисляемом из размера установленной трудовой пенсии.

Удержано может быть не более 50 %, а в установленных законодательством РФ случаях не более 70 % трудовой пенсии. Удержания на основании решений органов, осуществляющих пенсионное обеспечение, производятся в размере, не превышающем 20 % трудовой пенсии.

В случае прекращения выплаты трудовой пенсии до полного погашения задолженности по излишне выплаченным суммам указанной пенсии, удерживаемым на основании решений органов, осуществляющих пенсионное обеспечение, оставшаяся задолженность взыскивается в судебном порядке.

В случае, если лицу установлены не все части трудовой пенсии, то удержания из трудовой пенсии производятся из установленных частей этой пенсии.

**77. ДОКУМЕНТИРОВАНИЕ ПЕРЕВОДА РАБОТНИКА. ДОКУМЕНТИРОВАНИЕ ВРЕМЕННОГО ПЕРЕВОДА. ПЕРЕМЕЩЕНИЕ РАБОТНИКА.**

Документирование перевода сотрудника на другую работу или должность включает в себя составление документов: личного заявления работника, представления (или докладной записки), нового трудового договора и приказа о переводе.

**Оформления перевода сотрудников**

Оформление перевода включает следующие процедуры:

– предварительная договоренность о переводе заинтересованных сторон – работника и работодателя (в лице руководителя организации и руководителей структурных подразделений);

– написание работником заявления с просьбой о переводе и передача его руководителю структурного подразделения, в котором он работает (обычно при переводе по инициативе работника);

– написание руководителем структурного подразделения, в котором трудится работник, представления или докладной записки о переводе работника (обычно при переводе по инициативе работодателя);

– согласование (визирование) заявления и представления (докладной записки) с руководителем подразделения, в которое переводится работник;

– согласование заявления и представления (докладной записки) с руководителями функциональных структурных подразделений – плановофинансовым подразделением, кадровой службой и другими, заместителем первого руководителя, ответственного за работу с персоналом;

– передача заявления работника и представления (докладной записки) первому руководителю организации для принятия решения (резолюции);

– при положительном решении вопроса – обсуждение сторонами содержания контракта, при необходимости – внесение в текст дополнений или изменений, согласование их с юрисконсультом организации, оформление и подписание контракта;

– составление (заполнение электронного шаблона) сотрудником кадровой службы унифицированной индивидуальной формы приказа о переводе; распечатка бумажного экземпляра приказа и другие.

**Временный перевод на другую работу (ст.72.2 ТК РФ)**

По ТК РФ: По соглашению сторон, заключаемому в письменной форме, работник может быть временно переведен на другую работу у того же работодателя на срок до одного года, а в случае, когда такой перевод осуществляется для замещения временно отсутствующего работника, за которым в соответствии с законом сохраняется место работы, - до выхода этого работника на работу.

Случаи, не требующие согласия работника на перевод, предусмотрены частями 2 и 3 статьи 72.2 ТК РФ:

- в случае катастрофы, производственной аварии, несчастного случая на производстве, пожара, наводнения, землетрясения, эпидемии и в любых исключительных случаях, ставящих под угрозу жизнь или нормальные жизненные условия всего населения или его части,

- в случаях простоя, необходимости предотвращения уничтожения или порчи имущества либо замещения временно отсутствующего работника, если это вызвано чрезвычайными обстоятельствами, указанными выше.

Не является переводом на другую постоянную работу и не требует согласия работника **перемещение** его в той же организации на другое рабочее место, в другое структурное подразделение этой организации в той же местности, поручение работы на другом механизме или агрегате, если это не влечет за собой изменения трудовой функции и изменения существенных условий трудового договора(ст. 72 ТК РФ). Такое перемещение работодатель вправе производить без согласия работника при условии, что подобное изменение не противопоказано ему по состоянию здоровья.

Не требует согласия работника:

* 1. перемещение его у того же работодателя на другое рабочее место, в другое [структурное подразделение](http://base.garant.ru/12134976/#block_1603), расположенное в той же местности,
	2. поручение ему работы на другом механизме или агрегате, если это не влечет за собой изменения определенных сторонами условий трудового договора.

**78. ДОКУМЕНТИРОВАНИЕ ПРОЦЕДУРЫ УВОЛЬНЕНИЯ РАБОТНИКА ПО РАЗЛИЧНЫМ ОСНОВАНИЯМ.**

Процедуры прекращения действия трудового договора с работником (его увольнения) могут быть представлены в обобщенном виде следующим образом:

– составление инициативного документа об увольнении: заявления работника (при увольнении по собственной инициативе) или докладной записки руководителя структурного подразделения или руководителя кадровой службы (при увольнении но окончании срока действия трудового договора или по инициативе работодателя);

– передача работником заявления руководителю структурного подразделения для визирования и направления в кадровую службу;

– ознакомление руководителя подразделения с докладной запиской работника; проставление им подписи об ознакомлении;

– передача заявления или докладной записки в кадровую службу;

– проведение с увольняющимся по собственной инициативе работником собеседования в кадровой службе с целью выяснения причины увольнения и нового места работы;

– составление при увольнении по инициативе работодателя служебной записки на имя первого руководителя организации с обоснованием причины увольнения и применяемой при увольнении статьи ТК;

– передача заявления, докладной записки и при необходимости служебной записки руководителю организации или его заместителю для принятия решения;

– принятие руководителем решения по увольнению работника, написание резолюции па заявлении или докладной записке;

– при увольнении но инициативе работодателя составление в кадровой службе обращения в профсоюзный орган с просьбой рассмотреть вопрос о согласии на увольнение работника; подписание обращения первым руководителем организации;

– получение кадровой службой от профсоюзного органа выписки из протокола или решения о согласии на увольнение работника;

– прием от работника всех числящихся за ним материальных ценностей, документов, дел, инструментов и приборов, в необходимых случаях составление соответствующего акта приема; заполнение обходного листа;

– составление (как правило, заполнение электронного шаблона) сотрудником кадровой службы унифицированной формы приказа о прекращении действия трудового договора (контракта) с работником(ами) (формы № Т-8 или № Т-8а); распечатка бумажного экземпляра приказа; при необходимости – согласование текста проекта приказа с руководством организации и структурного подразделения, профсоюзным органом;

– визирование приказа, подписание приказа руководителем организации; ознакомление работника с приказом; выдача по его просьбе заверенной копии приказа (распоряжения);

– внесение необходимой записи в дополнение к личному листку по учету кадров в личном деле работника;

– внесение необходимой записи об увольнении и выдаче трудовой книжки в личную карточку формы № Т-2 или № Т-2ГС;

– внесение необходимых отметок в табель учета использования рабочего времени и расчета заработной платы и бухгалтерские документы;

– сдача работником в кадровую службу удостоверения или пропуска для входа в здание организации;

– получение гражданином расчета по заработной плате и трудовой книжки; подпись, удостоверяющая получение трудовой книжки.

Процедура увольнения, освобождения работника от должности по собственной инициативе (по собственному желанию), соглашению сторон, в связи с переводом в другую организацию, переходом на выборную должность и других подобных случаях включает в себя составление заявления и приказа о прекращении действия трудового договора (унифицированной формы № Т-8 или № Т-8а).

**79. ИЗМЕНЕНИЕ УСЛОВИЙ ТРУДОВОГО ДОГОВОРА.**

Изменение трудового договора оформляется при изменении существенных условий трудового договора, т.е. таких условий, без согласования которых договор не может быть заключен: условия труда и отдыха, условия оплаты труда, права и обязанности работников.

Согласно ст. 72 ТК РФ изменение определенных сторонами условий трудового договора, в том числе перевод на другую работу, допускается только по соглашению сторон трудового договора, за исключением случаев, предусмотренных ТК РФ. Соглашение об изменении условий трудового договора заключается в письменной форме.

Изменения трудового договора могут происходить по инициативе работодателя в порядке, определенном ст. 74 ТК РФ. Если изменения трудового договора (заработная плата, режим работы, нормы выработки и т.д., за исключением трудовой функции) вызваны организационными или технологическими переменами на предприятии, спрашивать согласия работника не нужно, но необходимо соблюсти процедуру изменения обязательных условий трудового договора.

Если работник не согласен на такой перевод, то его можно уволить на основании п. 7 ч. 1 ст. 77 ТК РФ.

Если работник отказывается от продолжения работы на условиях неполного рабочего времени, трудовой договор расторгается на основании п. 2 ч. 1 ст. 81 ТК РФ.

Согласно ТК РФ не могут вводиться изменения существенных условий трудового договора, ухудшающие положение работника по сравнению с условиями коллективного договора, соглашения, поэтому прежде чем вводить, например, новые методы мотивации, влекущие за собой изменение существенных условий труда, необходимо внести изменения в коллективный договор. К сожалению, порядок изменения коллективного договора должным образом не урегулирован ТК РФ, в связи с этим желательно, чтобы в тексте коллективного договора было как можно меньше детализированности. Гораздо проще внести изменения в Правила внутреннего трудового распорядка, Положение об оплате труда и премирования, поэтому в них можно более подробно рассмотреть вопросы мотивации персонала.

Еще одной причиной внесения изменений в трудовой договор может быть перевод работника, нуждающегося в соответствии с медицинским заключением в предоставлении другой работы, не противопоказанной ему по состоянию здоровья.

Письменное согласие на перевод в этой ситуации обязательно. В случае отказа работника дать согласие на осуществление такого перевода работодатель обязан прекратить трудовые

отношения с этим работником в соответствии с п. 8 ч. 1 ст. 77 ТК РФ.

При переводе работника, нуждающегося в соответствии с медицинским заключением в предоставлении другой работы, на другую постоянную нижеоплачиваемую работу у данного работодателя за ним сохраняется его прежний средний заработок в течение одного месяца со дня перевода, а при переводе в связи с трудовым увечьем, профессиональным заболеванием или иным повреждением здоровья, связанным с работой, – до установления стойкой утраты профессиональной трудоспособности либо до выздоровления работника. По истечении этого срока работа лица, переведенного в соответствии с медицинским заключением, оплачивается в соответствии с условиями оплаты по выполняемой после перевода работе (ст. 182 ТК РФ).

Существенные изменения трудового договора могут быть связаны с переводом работника на другую работу в связи с сокращением штата работников или численности. Причиной сокращения может служить проведение мероприятий, позволяющих выполнять обычный объем работы при меньшей численности занятых работников; фактическое уменьшение объема работ (отсутствие сбыта продукции, заказчиков и т.д.); изменение направления деятельности работодателя и т.д.

Это решение принимается работодателем самостоятельно.

При проведении мероприятий по сокращению численности или штата работников работодатель обязан предупредить работника о предстоящем сокращении и предложить работнику другую имеющуюся работу (вакантную должность) на том же предприятии, соответствующую квалификации работника. При отсутствии такой работы работнику должна быть предложена другая работа на этом предприятии.

**80. ТРУДОВАЯ КНИЖКА РАБОТНИКА. ПРАВИЛА ЗАПОЛНЕНИЯ И ВЕДЕНИЯ.**

Трудовая книжка установленного образца является основным документом о труд. деятельности и труд. стаже работника. Форма, порядок ведения и хранения труд. книжек, а также порядок изготовления бланков и обеспечения ими работодателей устанавливаются Правительством РФ. Работодатель (за искл. работодателей - физ. лиц) обязан вести труд. книжки на каждого работника, проработавшего в орг-ции свыше 5 дней, в случае, если работа в этой орг-ции является для работника основной. В труд. книжку вносятся сведения о работнике, выполняемой им работе, переводах на др. постоянную работу (в течение недели со дня издания приказа) и об увольнении работника (в день увольнения), а также основания прекращения труд. дог-ра и сведения о награждениях за успехи в работе. Сведения о взысканиях в труд. книжку не вносятся, за искл. случаев, когда дисциплинарным взысканием является увольнение. По желанию работника сведения о работе по совместительству вносятся в труд. книжку по месту основной работы на основании документа, подтверждающего работу по совместительству.

Труд. книжки ведутся на гос языке РФ, а на тер-рии республики в составе РФ, установившей свой гос. язык, оформление труд. книжек может наряду с гос. языком РФ вестись и на гос. языке этой республики.

Работодатель обязан по письменному заявлению работника не позднее 3 дней со дня его подачи выдать работнику копию труд. книжки или заверенную в установленном порядке выписку из труд. книжки.

Оформление трудовой книжки работнику, принятому на работу впервые, осуществляется работодателем в присутствии работника не позднее недельного срока со дня приема на работу.

С каждой вносимой в книжку записью о выполняемой работе, переводе на др. постоянную работу и увольнении работодатель обязан ознакомить ее владельца под расписку в его личной карточке, в которой повторяется запись, внесенная в труд. книжку.

Труд. книжка заполняется в порядке, утверждаемом Мин-вом труда и соц. развития РФ.

В трудовую книжку по месту работы также вносится с указанием соответствующих документов запись: о времени военной службы, службы в органах внутренних дел и таможенных органах; о времени обучения на курсах и в школах по повышению квалификации, по переквалификации и подготовке кадров.

**Хранение:**Бланки труд. книжки и вкладыша в нее хранятся в орг-ции как документы строгой отчетности и выдаются лицу, ответственному за ведение трудовых книжек по его заявке. По окончании каждого месяца лицо, ответственное за ведение труд. книжек, обязано представить в бухгалтерию орг-ции отчет о наличии бланков труд. книжки и вкладыша в нее и о суммах, полученных за оформленные труд. книжки и вкладыши в них, с приложением приходного ордера кассы орг-ции. Испорченные при заполнении бланки труд. книжки и вкладыша в нее подлежат уничтожению с составлением соответствующего акта.

Труд. книжки и их дубликаты, не полученные работниками при увольнении либо в случае смерти работника его ближайшими родственниками, хранятся в течение 2 лет в кадровой службе орг-ции отдельно от остальных труд. книжек. По истечении указанного срока невостребованные трудовые книжки хранятся в архиве орг-ции в течение 50 лет, а затем подлежат уничтожению в установленном порядке.

**81. ТРУДОВОЙ ДОГОВОР РАБОТНИКОМ: ФОРМА И СОДЕРЖАНИЕ.**

Трудовой договор заключается в письменной форме, составляется в двух экземплярах, каждый из которых подписывается сторонами. Один экземпляр трудового договора передается работнику, другой хранится у работодателя. Получение работником экземпляра трудового договора должно подтверждаться подписью работника на экземпляре трудового договора, хранящемся у работодателя.

Трудовой договор, не оформленный в письменной форме, считается заключенным, если работник приступил к работе с ведома или по поручению работодателя или его представителя.

**Содержание трудового договора**– совокупность его условий, определяемых взаимными обязательствами сторон.

**Виды условий трудового договора: 1)**условия урегулированные законом: **а)**работодатель – предприятие любой формы собственности, учреждение, организация, отдельные граждане; **б)**работник – гражданин, достигший 16 лет (в исключительных случаях 15 лет); учащиеся, достигшие 14 лет, в случаях и порядке, предусмотренных законодательством; **в)**срок договора. Согласно ТК РФ трудовой договор может заключаться на неопределенный срок, на определенный срок не более 5 лет, на время выполнения определенной работы; **2)**условия, вырабатываемые соглашением сторон: **а)**необходимые; **б)**дополнительные (факультативные).

**Необходимые условия**трудового договора должны обязательно быть согласованы сторонами и отражены в трудовом договоре. Отсутствие соглашения по этим условиям делает несостоявшимся сам договор. К необходимым условиям относятся: место работы; трудовая функция; дата начала работы; режим рабочего времени; обязанности работодателя; условия оплаты.

В договоре обязательно должно присутствовать соглашение о самом факте поступления – приеме на работу, т. е. доказательство взаимного волеизъявления сторон.

В трудовом договоре указываются: фамилия, имя отчество работника и наименование работодателя (фамилия, имя, отчество работодателя – физического лица), заключивших трудовой договор.

**Существенными условиями**трудового договора являются: **1)**место работы (с указанием структурного подразделения); **2)**дата начала работы; **3)**трудовая функция;**4)**права и обязанности работника; **5)**права и обязанности работодателя; **6)**характеристики условий труда, компенсации и льготы работникам за работу в тяжелых, вредных и (или) опасных условиях; **7)**режим труда и отдыха (если он в отношении данного работника отличается от общих правил, установленных в организации); **8)**условия оплаты труда и компенсации; **9)**виды и условия социального страхования, связанные с трудовой деятельностью.

Условия трудового договора могут быть изменены только по соглашению сторон и только в письменной форме.

В случае заключения срочного трудового договора в нем указываются срок его действия и обстоятельство (причина), послужившее основанием для заключения срочного трудового договора в соответствии с ТК РФ и иными федеральными законами.

**82. ПРОЦЕДУРА ОФОРМЛЕНИЯ НА РАБОТУ.**

При приеме на работу сотрудник, наделенный правом найма работников, помимо письменного заявления работника о приме на работу обязан потребовать предъявления следующих документов

При приеме на работу сотрудник, наделенный правом найма работников, помимо письменного заявления работника о приме на работу обязан потребовать предъявления следующих документов (ст. 65 Трудового Кодекса Российской Федерации (далее — ТК РФ)):
— паспорт или иной документ, удостоверяющий личность;
— трудовую книжку, за исключением случаев, когда трудовой договор заключается впервые или работник поступает на работу на условиях совместительства;
— страховое свидетельство государственного пенсионного страхования;
— документы воинского учета — для военнообязанных и лиц, подлежащих призыву на военную службу;
— документ об образовании, о квалификации или наличии специальных знаний — при поступлении на работу, требующую специальных знаний или специальной подготовки.
В отдельных случаях, с учетом специфики работы, ТК РФ, иными федеральными законами, указами Президента РФ и постановлениями Правительства РФ может предусматриваться необходимость предъявления при заключении трудового договора дополнительных документов. Запрещается требовать от лица, поступающего на работу, документы помимо предусмотренных ТК РФ, иными федеральными законами, указами Президента РФ и постановлениями Правительства РФ.
При заключении трудового договора впервые трудовая книжка и страховое свидетельство государственного пенсионного страхования оформляются кадровиком. Трудовые книжки ведутся на всех работников, работающих в организации свыше пяти дней.
Обязательному предварительному медицинскому освидетельствованию при заключении трудового договора подлежат лица, не достигшие возраста 18 лет, а также иные лица в случаях, предусмотренных ТК РФ. Поэтому работодатель вправе потребовать предъявления соответствующей справки о состоянии здоровья. Так, при поступлении на работу в продовольственные магазины, рестораны, кафе, в магазины по продаже детских вещей (одежды, обуви, игрушек) работники (продавцы, повара и др.) обязаны предъявить администрации медицинскую справку о состоянии здоровья. Такое требование обусловлено интересами охраны здоровья населения (покупателей) (ст. 213,266 ТК РФ). В некоторых случаях от поступающих могут потребовать и такие документы, как трудовая рекомендация ВТЭК (при приеме на работу инвалидов). От лица, поступающего на работу, сопряженную с допуском к сведениям, составляющим государственную тайну, работодатель вправе потребовать представления дополнительных документов для оформления допуска к государственной тайне.

При приеме на работу кадровик обязан ознакомить работника с действующими в организации правилами внутреннего трудового распорядка, иными локальными нормативными актами, имеющими отношение к трудовой функции работника, коллективным договором (ст. 68 ТК РФ). Кроме того, работник должен быть ознакомлен с поручаемой работой, условиями труда, его правами и обязанностями, должностной инструкцией. С новым работником должен быть проведен инструктаж по технике безопасности, производственной санитарии, гигиене труда, противопожарной безопасности и другим правилам по охране труда. Вопросы оплаты, условий труда и отдыха, пенсионного обеспечения, медицинского обслуживания и т.д. должны регулироваться условиями коллективного договора и другими локальными актами.

**83. ПРАВОВОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ РЕЖИМА ТРУДА И ОТДЫХА.**

Режим рабочего времени должен быть оговорён в трудовом договоре с работником. Он должен предусматривать продолжительность рабочей недели (пятидневная с двумя выходными днями, шестидневная с одним выходным днем, рабочая неделя с предоставлением выходных дней по скользящему графику, неполная рабочая неделя), работу с ненормированным рабочим днем для отдельных категорий работников, продолжительность ежедневной работы (смены), в том числе неполного рабочего дня (смены), время начала и окончания работы, время перерывов в работе, число смен в сутки, чередование рабочих и нерабочих дней, которые устанавливаются правилами внутреннего трудового распорядка.

**Трудовой кодекс** устанавливает несколько видов режимов рабочего времени:

**Ненормированный рабочий день** - особый режим работы, в соответствии с которым отдельные работники могут по распоряжению работодателя при необходимости эпизодически привлекаться к выполнению своих трудовых функций за пределами установленной для них продолжительности рабочего времени. Перечень должностей работников с ненормированным рабочим днем устанавливается коллективным договором, соглашениями или локальным нормативным актом, принимаемым с учетом мнения представительного органа работников.

***Режим гибкого рабочего времени*** - начало, окончание или общая продолжительность рабочего дня (смены) определяется по соглашению сторон.

***Сменная работа*** - работа в две, три или четыре смены - вводится в тех случаях, когда длительность производственного процесса превышает допустимую продолжительность ежедневной работы, а также в целях более эффективного использования оборудования, увеличения объема выпускаемой продукции или оказываемых услуг.

Каждая группа работников должна выполнять работу в течение установленной продолжительности рабочего времени в соответствии с графиком сменности. Следует учитывать, что трудовым кодексом запрещается работа в течение двух смен подряд.

***Суммированный учет рабочего времени*** - когда по условиям производства (работы) у индивидуального предпринимателя, в организации в целом или при выполнении отдельных видов работ не может быть соблюдена установленная для данной категории работников ежедневная или еженедельная продолжительность рабочего времени. В данном случае допускается введение суммированного учета рабочего времени с тем, чтобы продолжительность рабочего времени за учетный период (месяц, квартал и другие периоды) не превышала нормального числа рабочих часов. Учетный период не может превышать одного года.

***Разделение рабочего дня на части*** – вводится на тех работах, где это необходимо вследствие особого характера труда, а также при производстве работ, интенсивность которых неодинакова в течение рабочего дня (смены). Рабочий день разделяется на части с тем, чтобы общая продолжительность рабочего времени не превышала установленной продолжительности ежедневной работы.

**84. ПОРЯДОК ПРИВЛЕЧЕНИЯ ИНОСТРАННОЙ РАБОЧЕЙ СИЛЫ.**

С 1 января 2015 года в России изменился порядок привлечения иностранной рабочей силы. Мигранты из безвизовых стран больше не подпадают под действие квот для иностранцев. В то же время эксперты высказывают опасения, что новый механизм оформления патента на работу не будет востребован из-за высоких затрат на его получение.

В России с 1 января 2015 года вступили в силу поправки к федеральному закону «О правовом положении иностранных граждан в Российской Федерации». По новым правилам иностранцы, имеющие право безвизового въезда в Россию, могут приезжать на заработки, не опасаясь, что им откажут в разрешении на работу из-за превышения квот. Теперь вместо получения разрешения им нужно в месячный срок оформить патент на осуществление трудовой деятельности.

Как пояснили «Газете.Ru» в Едином миграционном центре Московской области, изменения касаются трудовых мигрантов из стран СНГ, кроме Белоруссии, Казахстана и Туркмении. С первыми двумя Россия входит в Таможенный союз, и их гражданам не требуются специальные документы для работы в РФ, а с Туркменией действует визовый режим. Также новыми правилами могут воспользоваться приезжие из Абхазии и Южной Осетии. По информации руководителя Федеральной миграционной службы Константина Ромодановского, в конце 2014 года в стране находилось более 11 млн иностранцев, 82% из них — граждане СНГ.

Патентная система получения разрешения на работу в России существует с 2010 года. Однако до 1 января 2015 года патент давал право на работу только у физических лиц, не связанную с предпринимательской деятельностью. То есть официально работать по этому документу могли персональные повара, водители, няни, домработницы и т.д., то есть личная прислуга. В то же время, по словам столичного мэра Сергея Собянина, в Москве в 2014 году патент оформило около 700 тыс. человек. Учитывая, что патент дает право на работу только в регионе, где он получен, можно предположить, что большинство этих людей работали все-таки с нарушениями: такое количество домашних работников в Москве представляется маловероятным.

Необычайная популярность патента была вызвана двумя обстоятельствами. Во-первых, это относительная легкость его получения.

Чтобы оформить патент, приезжему нужно было прийти с паспортом и миграционной картой в отделение ФМС, пройти там дактилоскопию и написать заявление. При этом ежемесячный авансовый платеж был единым по всей стране и в 2014 году составлял 1216 руб.

Во-вторых, работать нелегально стало довольно рискованно: власти планомерно совершенствуют законодательную базу и правоприменительную практику в части борьбы с незаконной миграцией. В конце 2013 года был принят закон, поставивший заслон распространенной практике, когда гастарбайтер нелегально работал в течение разрешенных для нахождения в России трех месяцев, затем уезжал домой и на следующий день возвращался. По новым правилам въехать обратно он теперь может лишь спустя 90 дней. С начала 2013 года ввели правило, по которому нарушители миграционного режима в течение трех лет не имеют права приезжать в Россию. В декабре прошлого года Совет Федерации одобрил законопроект, позволяющий ограничивать въезд уже на десять лет.

По информации ФМС, всего за период действия нормы въезд в Россию запретили более чем 1 млн человек.

Однако воплощение идеи вызвало споры. Сделав новый патент всеобщим, его лишили главных достоинств — простоты оформления и дешевизны.

Теперь, чтобы легально работать в России, приезжий должен при заполнении миграционной карты указать цель приезда «Работа» (если будет написано что-то другое, остальные действия становятся бессмысленными: патент уже не дадут), встать на миграционный учет в ФМС, пройти медицинское освидетельствование у четырех врачей (на предмет отсутствия ВИЧ-инфекций, наркомании, туберкулеза и кожных заболеваний), купить полис добровольного медицинского страхования (или заключить договор с медицинской организацией), получить ИНН (стоит отметить, что, возможно, ИНН будет предоставлять ФМС при постановке на учет), сдать комплексный экзамен на знание русского языка, истории и законов России, заплатить ежемесячный авансовый платеж. Только после прохождения всех этих процедур приезжему оформят патент.

**85. МАТЕРИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ СТОРОН ТРУДОВОГО ДОГОВОРА.**

**Материальная ответственность сторон трудового договора** выражается в возложении законом на каждую сторону обязанности возместить ущерб, причиненный другой стороне неисполнением или ненадлежащим исполнением обязанностей, вытекающих из трудового договора.

**Значение материальной ответственности** работника за ущерб, причиненный производству:

* частично или полностью возмещает ущерб, нанесенный работником производству;
* оказывает воспитательно-дисциплинирующее воздействие на работника по соблюдению им одной из основных трудовых обязанностей, предусмотренных [ст. 21](http://base.garant.ru/12125268/2/#block_21) ТК РФ,– более бережному отношению к имуществу производства;
* предусмотренные законодательством правила возмещения работником ущерба охраняют в то же время его заработную плату от чрезмерных и незаконных удержаний.

**Значение материальной ответственности** работодателя за вред, причиненный работнику:

* способствует более тщательному соблюдению работодателем, его администрацией трудового законодательства об охране труда и о трудовом договоре, а тем самым и соблюдению права работника на труд и охрану труда;
* позволяет возместить не только материальный, но и моральный вред, причиненный работнику.

Материальная ответственность работника регулируется ст. 232, 233, 238-250 Трудового кодекса РФ.

Отличие материальной ответственность работника от материальной ответственности за вред по гражданскому праву:

* работник отвечает только за прямой действительный ущерб, нанесенный работодателю, с него не взыскиваются неполученные доходы, как в гражданском праве (например, если работник по небрежности сломал станок, то с него взыскивается лишь стоимость ремонта станка, а не стоимость недополученной за время простоя станка продукции);
* размер возмещаемого работником ущерба, как правило, ограничивается по отношению к его заработку, чего нет при гражданско-правовой ответственности, где всегда возмещается полная стоимость вреда;
* удержание с работника ущерба в пределах его среднемесячного заработка производится властью работодателя, чего нет при гражданско-правовой ответственности;
* работодатель обязан создать для работника необходимые условия для нормальной работы и обеспечения сохранности вверенного ему имущества, чего нет при ответственности по гражданскому праву за причиненный вред. Работодатель вправе отказаться от взыскания ущерба с работника.

**86. РАССЛЕДОВАНИЕ И УЧЕТ НЕСЧАСТНЫХ СЛУЧАЕВ НА ПРОИЗВОДСТВЕ И ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ЗАБОЛЕВАНИЙ.**

Расследование и учет несчастных случаев на производстве возлагается на работодателя. Он с участием представителей профкома, а в установленных законодательством случаях — с участием представителей и других органов обязана в течение трех суток произвести расследование причин и учет несчастного случая. По требованию потерпевшего администрация обязана выдать ему заверенную копию акта о несчастном случае не позднее трех дней после окончания расследования. При отказе в этом или несогласии с актом пострадавший вправе обратиться в профком, постановление которого обязательно для администрации.
Положением о расследовании и учете несчастных случаев на производстве, распространяющимся на все производства, предусмотрено, что расследованию и учету подлежат все несчастные случаи, происшедшие на производстве, т. е. при выполнении трудовых обязанностей или совершении действии в интересах производства, в пути на работу и с работы на транспорте производства, на территории предприятия, включая перерывы, во время субботника, при авариях на производственных объектах, оборудовании, на транспортном средстве, или территории вахтового поселка во время сменного отдыха, на личном транспорте в рабочее время, если есть распоряжение администрации о праве его использования для служебных поездок в рабочее время.
В акте обязательно указывается причина несчастного случая. К несчастным случаям относятся и острые профессиональные заболевания, ожоги, тепловые удары, стихийные бедствия, заболевания от контакта с животными, насекомыми. Если профессиональное заболевание получено от длительного влияния неблагоприятных производственных факторов, то оно тоже расследуется. Его диагноз устанавливает медицинский орган.
Не учитываются как несчастные случаи на производстве самоубийства, естественная смерть, травмы от преступных действий самого работника (но от опьянения и действий, связанных с опьянением, несчастные случаи на производстве учитываются).
Несчастные случаи групповые или с тяжелым исходом могут расследовать с участием представителей Рострудинспекции и прокуратуры.

**87. ПОСТРОЕНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ НА ОСНОВЕ КОРПОРАТИВНЫХ ПРАВОВЫХ НОРМ.**

Организация управления (Орг.У) представляет собой сложную категорию управления - совокупность ряда основополагающих категорий, включающую субъект управления (СбУ), функции управления (ФУ), управленческие отношения между различными субъектами управления (УО), программу управления (ПУ), технологию управления (ТУ), технические средства управления (ТСУ). Зaпишем это в виде:

Орг.У = [СбУ, ФУ, УО, ПУ, ТУ, ТСУ].

Совокупность организации управления с другой сложной категорией управления - механизмом управления (Мех.У) образует систему управления (СУ) определенным объектом управления (ОУ). Запишем данное высказывание в виде:

СУ = [ОУ, Мех.У, Орг.У].

Последняя запись равносильна утверждению, что механизм управления становится активной категорией управления данным объектом лишь при условии наличия соответствующей организации управления.

Объект управления вместе с его внешней средой определяет механизм управления (требования к нему), а последний определяет организацию управления, то есть имеет место цепочка ОУ -> Мех.У -> Орг.У. С изменением объекта управления и его внешней среды перестраивается механизм управления, и в соответствии с изменениями ОУ и Мех.У изменяется организация управления. Так, фирмы передовых стран мира в эпоху массового производства основное внимание в управлении уделяли разработке и совершенствованию механизма снижения издержек выпуска продукции. Переход к эпохе массового сбыта сопровождался переносом центра тяжести управления на маркетинг. С наступлением "постиндустриальной эпохи", когда технический прогресс коренным образом изменяет как спрос, так и предложение, основное внимание уделяется НИОКР: созданию высококачественных видов продукции на базе новейших технологий.

Смена указанных эпох сопровождалась повышением темпов обновления производства, усилением неопределенности внешней среды и эволюцией систем управления.

На эволюцию систем управления решающее влияние оказали изменчивость внешней среды и изменчивость технологий.

Чем сложнее и неожиданнее становилось состояние общественного производства, тем в большей степени усложнялись системы управления. Можно выделить четыре этапа развития этих систем:

* управление на основе контроля (постфактум);
* управление путем экстраполяции, когда будущее еще можно предсказать путем экстраполяции прошлого (в том числе целевое управление);
* управление на основе предвидения изменений и определения позиций (стратегическое планирование по периодам, выбор стратегических позиций);
* управление на основе гибких экстренных решений, своевременной реакции на изменения (на основе ранжирования стратегических задач и управления по слабым сигналам).

Нестабильность внешней среды предприятий, неожиданность возникновения новых проблем, не имеющих аналогов в прошлом, не позволяют базировать системы управления предприятий на типовых решениях, устанавливаемых законодательством. Главным инструментом правового регулирования деятельности по управлению поэтому является корпоративное право, для которого характерна гибкость правовых норм.

Отмечается и другой разрез эволюции управления - эволюция стиля руководства от авторитарного к демократическому. Эпохе массового производства, когда успех достигался выпуском сравнительно стандартной продукции и наименьшими производственными издержками и решения были сравнительно просты, соответствовал авторитарный стиль руководства.

Реакция на изменчивость технологий привела к эволюции систем управления от модели бюрократической (механистической), являющейся строго регламентированной системой, к модели органической, дающей простор энтузиазму, организаторским и новаторским способностям человека.

**88. ПРАВОВОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ И ГОСУДАРСТВЕННЫЕ ГАРАНТИИ ПО ОПЛАТЕ ТРУДА.**

Правовое регулирование заработной платы в современных условиях предполагает сочетание правового регулирования, осуществляемого государственными органами в централизованном порядке, с отраслевым и локальным (непосредственно в организации) регулированием.

Важнейшим элементом государственного регулирования заработной платы являются государственные гарантии по оплате труда работников.

В систему основных государственных гарантий по оплате труда работников включаются:

* величина минимального размера оплаты труда в Российской Федерации;
* величина минимального размера тарифной ставки (оклада) работников организаций бюджетной сферы в Российской Федерации;
* меры, обеспечивающие повышение уровня реального содержания заработной платы;
* ограничение перечня оснований и размеров удержаний из заработной платы по распоряжению работодателя, а также размеров налогообложения доходов от заработной платы;
* ограничение оплаты труда в натуральной форме;
* обеспечение получения работником заработной платы в случае прекращения деятельности работодателя и его неплатежеспособности в соответствии с федеральными законами;
* государственный надзор и контроль за полной и своевременной выплатой заработной платы и реализацией государственных гарантий по оплате труда;
* ответственность работодателей за нарушение требований, установленных Трудовым кодексом РФ, законами, иными нормативными правовыми актами, коллективными договорами, соглашениями;
* сроки и очередность выплаты заработной платы.

Кроме того, в централизованном порядке определяются: порядок установления условий оплаты труда, схемы должностных окладов и размеры окладов (тарифных ставок) в бюджетной сфере, некоторые виды доплат и надбавок к окладам (тарифным ставкам), правила оплаты труда при отклонении от нормальных условий работы, случаи сохранения среднего заработка или его части, исчисление среднего заработка и др.

Отраслевое регулирование оплаты труда осуществляется с помощью отраслевых (межотраслевых) соглашений, устанавливающих:

* минимальную плату труда в отрасли в большем размере по сравнению с определенной федеральным законом;
* соотношение тарифных ставок по квалификационным разрядам рабочих, по отдельным категориям специалистов и служащих;
* повышенную оплату труда при работе в условиях, отклоняющихся от нормальных;
* регулярность пересмотра тарифных ставок, окладов в связи с ростом стоимости жизни и его порядок;
* доплаты и надбавки, стимулирующие работу организациях данной отрасли.

На уровне организации решается самое большое количество вопросов оплаты труда. Документами, в которых фиксируются разработанные в организации условия оплаты труда, являются коллективные договоры, положения об оплате труда, положения о премировании. Именно с помощью локального регулирования оплаты труда происходит увязывание заработка конкретного работника с результатами его трудовой деятельности.

Отраслевые тарифные соглашения, коллективные договоры, решая вопросы оплаты труда, не должны нарушать социальных гарантий, установленных законодательством. При осуществлении регистрации коллективного договора или соглашения соответствующий орган по труду выявляет условия, ухудшающие положение работников по сравнению с Трудовым кодексом РФ, законами, иными нормативными правовыми актами, и сообщает об этом представителям сторон, подписавшим коллективный договор (соглашение), а также в соответствующую государственную инспекцию труда. Условия коллективного договора, соглашения, ухудшающие положение работника, недействительны и не подлежат применению.

**89. СОЦИАЛЬНЫЕ СТРАХОВЫЕ РИСКИ: ПОНЯТИЕ, ВИДЫ.**

**Социальный страховой риск** — предполагаемое событие, при наступлении которого осуществляется обязательное [социальное страхование](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%BE%D1%86%D0%B8%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE%D0%B5_%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%85%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B5). Федеральный закон «об основах обязательного социального страхования» определяет социальный страховой риск следующим образом: предполагаемое событие, влекущее изменение материального и (или) социального положения работающих граждан и иных категорий граждан, в случае наступления которого осуществляется обязательное социальное страхование.

Все виды страховых рисков можно разделить на три группы:

1. Необходимость получения медицинской помощи.
2. Утрата застрахованным лицом заработка (выплат, вознаграждений в пользу застрахованного лица) или другого дохода в связи с наступлением страхового случая.
3. Дополнительные расходы застрахованного лица или членов его семьи в связи с наступлением страхового случая.

Конкретные виды страховых рисков выглядят следующим образом:

1. Необходимость получения медицинской помощи.
2. Временная нетрудоспособность — невозможность по состоянию здоровья выполнять работу в течение относительно небольшого промежутка времени. Экспертиза временной нетрудоспособности работников осуществляется в учреждениях здравоохранения врачом или комиссией врачей. Удостоверяется больничным листком (в некоторых указанных в законодательстве случаях — справкой лечебно-профилактического учреждения.
3. Трудовое увечье — повреждение здоровья работника вследствие несчастного случая на производстве. Факт Трудовое увечье учитывается при назначении пособий по временной нетрудоспособности, пенсий по инвалидности к пенсий по случаю потери кормильца. Пособие по временной нетрудоспособности вследствие Трудовое увечье назначается при наличии акта о несчастном случае на производстве, если несчастный случай, повлёкший за собой увечье, произошёл на территории предприятия или в ином месте выполнения работником его трудовых обязанностей.
4. Профессиональное заболевание — хроническое или острое заболевание застрахованного, являющееся результатом воздействия на него вредного производственного фактора и повлёкшее временную или стойкую утрату им профессиональной трудоспособности.
5. Материнство.
6. Инвалидность — нарушение здоровья человека со стойким расстройством функций организма, приводящее к полной или значительной потере профессиональной трудоспособности или существенным затруднениям в жизни. При наступлении инвалидности назначаются пенсии или ежемесячные пособия, предоставляются др. виды социального обеспечения и обслуживания, гарантированные государством. В зависимости от степени расстройства функций организма и ограничения жизнедеятельности лицам, признанным инвалидами, устанавливается группа инвалидности (I группа — на 2 года, II и III — на 1 год), а лицам в возрасте до 18 лет — категория «ребенок-инвалид».
7. Наступление старости.
8. Потеря кормильца.
9. Признание безработным.
10. Смерть застрахованного лица или нетрудоспособных членов его семьи, находящихся на его иждивении.

При наступлении одновременно нескольких страховых случаев порядок выплаты страхового обеспечения по каждому из них определяется в соответствии с федеральными законами о конкретных видах обязательного социального страхования.

**90. ТРУДОВОЙ РАСПОРЯДОК. ДИСЦИПЛИНА ТРУДА.**

**Дисциплина труда**– обязательное для всех работников подчинение правилам поведения, определенным в соответствии с ТК РФ, иными законами, коллективным договором, соглашениями, трудовым договором, локальными нормативными актами организации.

Трудовая дисциплина обеспечивает добросовестное, квалифицированное выполнение работы и высокопроизводительное использование рабочего времени.

**Дисциплина труда понимается:**

• как принцип трудового права (отождествляется с нормами трудового законодательства, направленными на поддержание порядка и дисциплины в процессе труда);

• как элемент трудового правоотношения (обязанности субъектов трудового процесса);

• как институт трудового права – совокупность правовых норм, закрепляющих внутренний трудовой распорядок организации, обязательные правила поведения участников трудового процесса и меры по обеспечению соблюдения этих правил;

• как фактическое поведение работников – уровень соблюдения трудовой дисциплины.

**Методы обеспечения трудовой дисциплины: а)**создание необходимых организационных и экономических условий для нормальной высокопроизводительной работы; **б)**сознательное отношение к труду; **в)**убеждение и воспитание; **г)**поощрения за добросовестный труд; **д)**создание обстановки нетерпимости к нарушителям дисциплины; **е)**применение мер дисциплинарного и общественного воздействия**Внутренний трудовой распорядок**– это система отношений, складывающихся внутри коллектива при выполнении трудовых обязанностей.

**Внутренний распорядок регламентируется:**

1) ТК РФ и другими федеральными законами (например «О бухгалтерском учете» и др.);

2) правилами внутреннего трудового распорядка – локальным нормативным актом организации, регламентирующим в соответствии с ТК РФ и иными федеральными законами порядок приема и увольнения работников, основные права, обязанности и ответственность сторон трудового договора, режим работы, время отдыха, применяемые к работникам меры поощрения и взыскания, а также иные вопросы регулирования трудовых отношений в организации;

3) уставами и положениями о дисциплине для отдельных категорий работников, которые утверждаются Правительством РФ и действуют в тех отраслях хозяйства, где нарушения трудовой дисциплины могут повлечь особо опасные последствия (транспорт связь и др.);

4) должностными инструкциями, положениями, техническими правилами, которые закрепляют специальные обязанности отдельных категорий работников;

5) приказами и распоряжениями администрации Правила внутреннего трудового распорядка организации утверждаются работодателем с учетом мнения представительного органа работников организации. Они, как правило, являются приложением к коллективному договору.