1. **Характер управленческого труда и роли менеджера в организации. Требования к профессиональной компетенции менеджеров**.

Менеджер – это член организации, осуществляющий управленческую деятельность и решающий управленческие задачи. Специфика решаемых менеджером задач предопределяет преимущественно умственный, творческий характер управленческого труда, в котором постановка целей, разработка приемов и способов из достижения, а также организация совместной деятельности составляют главный смысл и содержание труда людей, относящихся к управленческому персоналу. Один из исследователей в области теории управления Генри Минцбергвыделяет 10 ролей, Он классифицирует их в рамках трех крупных категорий: межличностные роли, информационные роли и роли по принятию управленческих решений.

• межличностные роли: 1) главный руководитель; 2) лидер; 3) связующее звено в системе управления;

• информационные роли: 1) приемник информации; 2) распространитель информации; 3) представитель информации;

• роли, связанные с принятием решений: 1) предприниматель; 2) устраняющий нарушения; 3) распределитель ресурсов; 4) ведущий переговоры.

Требования к их профессиональной компетенции можно условно разделить на две группы.

Первую составляют специальные знания. Они включают:

* Понимание природы управленческого труда и процессов управления,
* Знание должностных и функциональных обязанностей, способов и методов достижения целей, и повышение эффективности работы.
* Умение мыслить стратегически, управлять в реальном масштабе времени,
* Умение использовать современные средства связи.

Вторая группа требований связана с человеческими качествами. В данную группу входят:

* Владение искусством управления;
* честность в отношениях с людьми и доверие к партнерам;
* умение налаживать связи с организациями – партнерами и органами управления;
* способность к самооценке и анализу своих действий и непрерывному повышению квалификации;
* исскуство создания доверия партнерства, единства цели и действий.

1. **Содержание планирования как общей функции менеджмента. Основные этапы и принципы планирования**.

Планирование — это процесс определения целей, задач и показателей деятельности организации на будущее, а также пути и средства их достижения.

Планирование в организации делится на два вида: перспективное (долгосрочное) и текущее.

- Перспективное планирование организаций определяется миссией и общими стратегическими целями.

- Процесс текущего планирования начинается после одобрения варианта перспективного плана. На его основе происходит распределение заданий отдельным подразделениям организации.

Принципы планирования:

- Принцип научности (ориентирует на использование выводов и рекомендаций науки в процессе планирования.)

- Принцип целенаправленности и непрерывности (требует четкости в выработке целей и реализации плановой деятельности как постоянного и непрерывного процесса.)

- Принцип конкретности (ориентирует на четкость и ясность формулировок задач, мероприятий, ответственных лиц и сроков исполнения.)

- Принцип реальности (предполагает учет условий и реальных возможностей выполнения плана, обеспеченности необходимыми ресурсами, наличия времени и других факторов.)

- Принцип связи с жизнью, состоянием окружающей социальной среды.

- Гибкость. Реализация данного принципа достигается путем корректирования планов в процессе деятельности с учетом изменения условий, задач и других обстоятельств.

- Экономичность. Суть данного принципа состоит в том, чтобы затраты на плановую деятельность не превышали ожидаемую от него эффективность.

Технология планирования деятельности предполагает выделение нескольких этапов.

- Организационно-подготовительный этап.

- Этап разработки проекта плана.

- Этап согласования и утверждения плана.

На первом этапе создаются организационно-методические предпосылки для успешной плановой деятельности.

- Определение ответственных разработчиков проекта - Определение сроков разработки и утверждения плана.

- Информационное обеспечение, суть которого состоит в том, чтобы предоставить участникам плановой деятельности необходимую для планирования информацию.

На втором этапе (этап разработки проекта плана) решаются следующие вопросы.

- Редактирование целей и задач социально-культурной деятельности.

- Выбор формы и структуры плана работы- Определение форм и методов деятельности. Эта задача решается с учетом возможностей организации и наличия материальных, финансовых, людских и других ресурсов.

- Определение сроков (времени) проведения мероприятий и их исполнителей.

1. **Основные задачи и компоненты организации как общей функции менеджмента**.

Функция организации заключается в установлении постоянных и временных взаимоотношений между всеми подразделениями фирмы.

Функция организации организуется 2 путями:

- через административно-организационное управление (обеспечивает функциональность фирмы в соответствии с утвержденным планом).

- через оперативное управление( предполагает определение структуры фирмы, установление взаимосвязей и распределением функций между всеми подразделениями, установление прав и ответственности между аппаратом управления).

Существует ряд принципов, которыми следует руководствоваться в процессе выполнения функции организации:

- неразрывная связь с целями предприятия, определяемыми в ходе планирования;

- поручение различных задач индивидам (разделение труда) и объединение их в управляемые рабочие группы или подразделения;

- координация различных видов деятельности,

- единство цели — каждое подразделение и конкретный член организации должны работать на общую цель, т.е. цели и задачи разных подразделений и работников не должны противоречить общим целям организации;

- использование эффективных норм управляемости.

1. **Содержание мотивации как общей функции менеджмента. Основные методы мотивации труда.**

Мотивация - это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения целей организации. Основные методы мотивации: Методы экономической мотивации – зарплата, премия, проценты. Методы социальной мотивации – общественное признание, благодарность. Методы психологической мотивации – ощущение собственной значимости. Методы властной мотивации – повышение в должности. Социально-психологические методы –обмен опытом. Методы моральной мотивации –похвала и критика, Метод вовлечения сотрудника в управление.

1. **Содержание контроля как общей функции менеджмента. Виды и задачи контроля.**

Контроль - это процесс, обеспечивающий достижение организацией поставленных целей. Он позволяет установить, насколько точно достигнуты запланированные на определенный период цели.

Задачи контроля в организации:

- изучает положение дел в организации;- отслеживает тенденции ее развития;- выявляет нарушения и ошибки;

- является основой вознаграждения;- ориентирует, на что нужно обращать внимание.

Существует 3 основных видауправленческого контроля: 1) предварительный (осуществляется до начала деятельности во время определения ее целей и планов реализации). 2) текущий (оперативный) -производится от начала деятельности до момента получения результата. 3) заключительный - осуществляется после выполнения какой-либо программы.

1. **Организация как социально-экономическая система. Признаки и законы организации, функциональные области внешней и внутренней среды.**

Организации - это открытые социально-экономические системы.Важнейшим элементом организации, является человек.

Организации, в которых для достижения общих целей применяется совместный труд людей, являются социально-экономическими. Они обладают следующими свойствами:

1. Наличие общих целей2. Обособленность3.наличие связей между ее отдельными элементами 4. способность к саморегулированию

5. организационная культура 6. устойчивость.

К законам организации относятся:

- Закон синергии, - Закон дополнения внутри-организующих процессов и функций-противоположно-направленными. – Закон сохранения пропорциональности между организацией и ее частями при любых возможных изменениях. – Закон самосохранения, - Закон информированности, - Закон необходимого разнообразия, - Закон антогинеза – это развитие (индивидуальное) оно охватывает все изменения от рождения до окончания жизни.

Задачей менеджмента является выявление возможностей повышения индивидуальной, групповой и организационной деятельности.

**7. Основные элементы и характеристики организации.**

Организация группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общех целей.

К основным элементам организации относятся:

**Цель** - любая организация создается и функционирует ради достижения конкретной цели (нескольких целей). Независимо от того, сколько целей ставит перед собой организация, должна быть выраженная глобальная стратегическая цель - **Миссия**. Ради осуществления своей миссии организация может ставить и выполнять дополнительные цели. Миссия фиксируется в уставе организации и не является коммерческой тайной.

**Структура** - данное понятие в контексте работы организации означает логическое отношение различных уровней управления между собой и функциональными подразделениями. Отношения между уровнями управления и функциональными подразделениями должны быть построены в такой форме, которая позволит наиболее эффективно достигать поставленных целей.

**Технология** - не что иное, как способ преобразования ресурсов в готовый продукт, независимо от того, какие ресурсы используются и какие конечные продукты получает организация.

**Персонал** - общая совокупность человеческих ресурсов организации. Чаще всего именно персонал является самым дорогостоящим и важным ресурсом организации. Кроме того, работа с персоналом не ограничивается стандартным набором действий и инструкций, следовательно каждый руководитель должен постоянно совершенствовать свои навыки, как управленческие, так и коммуникативные.

**Культура** - также немаловажный элемент организации. Представляет собой совокупность общепринятых и постоянно поддерживаемых в организации нравственно-этических, идеологических норм, принципов.

**Финансы** - данный элемент подразумевает собой все денежные средства и денежные отношения, которые принадлежат организации.

**8. Принципы управления современными организациями**.

Выделяют следующие принципы управления предприятием: экономичность; финансовая устойчивость; прибыль.

**Принцип экономичности** требует, чтобы, во — первых, достигался определенный результат при наименьших затратах — принцип минимизации; и, во — вторых, при заданном объеме затрат наибольший результат — принцип максимизации, другими словами, принцип экономичности выдвигает требование — не тратить даром производственные ресурсы, т.е. работать «экономично».

**Принцип финансовой** устойчивости означает такую деятельность предприятия, при которой оно могло бы в любой момент времени расплатиться по своим долгам или собственными средствами, или путем отсрочки, или за счет получения кредита.

**Принцип прибыльности**. Высшей целью предпринимательской деятельности является превышение результатов над затратами, т.е. достижение возможно большей прибыли или возможно высокой рентабельности. Идеальным является такое положение, когда получение максимальной прибыли обеспечивает и более высокую рентабельность.

Изменения в обществе, экономике, технологиях заставляют по новому осмыслить понятия управления в современной организации, переформулировать профессиональные характеристики управляющего, необходимые для успешного управления организацией в современных условиях.

Современный управляющий должен руководствоваться следующими принципами:

1. Ориентация на людей, так как люди - это самый жизненно важный ресурс организации.
2. Дух соперничества, то есть умение добиваться успеха в условиях острой конкуренции.
3. Внешняя перспектива, то есть способность вступать в союзы и добиваться поддержки извне, в том числе у ключевых фигур.
4. Ориентация на системы, то есть системное управление как решение задачи дирижирования "информационным оркестром".
5. Гибкость и способность принимать решения в условиях неопределенности.
6. Ориентация на будущее.

9. **Методы и принципы построения организационной структуры управления**.

**Организационная структура**— совокупность способов, посредством которых процесс [труда](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A2%D1%80%D1%83%D0%B4) сначала разделяется на отдельные рабочие [задачи](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%97%D0%B0%D0%B4%D0%B0%D1%87%D0%B0), а затем достигается координация действий по решению задач.

Проектирование организационных структур управления осуществляется на базе следующих основных методов: аналогий, зкспертно-аналитического, структуризации целей, организационного моделирования.

**Метод аналогий** состоит в использовании опыта структур управления в аналогичных организациях и предусматривает выработку типовых структур управления в различных видах организаций, определение различных рамок, условий и механизма применения.

**Экспортно-аналитический метод** состоит в изучении рекомендаций и предложений экспертов и опытных управленцев - практиков. Цель этого метода - выявить специфические особенности работы аппарата управления, возможные недостатки в деятельности различных; звеньев организационных структур, обоснованные рекомендации по их совершенствованию.

**Метод структуризации целей** состоит в выработке системы целей организации, включая их количественную и качественную формулировки, и последующий анализ организационных структур с точки зрения соответствия системе целей. При его использовании выполняются следующие этапы:

**1)** разработка системы "дерева целей";

**2)** экспертный анализ предлагаемых вариантов организационной структуры с точки зрения организационной обеспеченности достижения каждой из целей;

**3)** составление таблиц полномочий и ответственности за достижение целей как каждым подразделением, так и по комплексным многофункциональным видам деятельности, где конкретизируются границы ответственности (материальные ресурсы, производственные, информационные процессы); определение конкретных итогов, за достижение которых устанавливается ответственность, полномочий, которыми наделяются соответствующие органы управления.

**Метод организационного моделирования** состоит в разработке формализованных математических, графических, машинных и других отображений распределения полномочий и ответственности в организации, являющихся базой для построения, анализа и оценки различных вариантов организационных структур, по взаимосвязи их переменных.

Процесс формирования организационной структуры можно организовать по трем основным стадиям.

1. **Формирование общей структурной схемы.** Имеет принципиальное значение, поскольку при этом определяются главные характеристики организации, а также направления, по которым должно быть осуществлено более детальное проектирование как организационной структуры, так и других важнейших аспектов системы. К принципиальным характеристикам организационной структуры относятся цели производственно-хозяйственной системы и проблемы, подлежащие решению; общая спецификация функциональных и программно-целевых подсистем.

2. **Разработка состава основных подразделений и связей между ними.** Заключается в том, что предусматривается реализация организационных решений не только в целом покрупным линейно-функциональным и программно-целевым блокам, но и по самостоятельным подразделениям аппарата управления, распределение конкретных задач между ними и построение внутриорганизационных связей.

3. **Регламентация организационной структуры.** Предусматривает разработку количественных характеристик аппарата управления и процедур управленческой деятельности. Она включает определение состава внутренних элементов и проектную численность подразделений, трудоемкость основных видов работ и квалификационного состава исполнителей, установление ответственности за выполнение работ, разработку порядка взаимодействия подразделений при выполнении взаимосвязанных комплексов работ, расчеты затрат на управление и показатели эффективности аппарата управления в условиях проектируемой организационной структуры.

**10. Миссия организации. Корпоративный кодекс: состав и методы разработки**.

Корпоративный кодекс это свод норм и правил, описывающий те модели поведения и единые стандарты отношений и совместной деятельности, которые существуют в компании.

Кодекс используется:

·         Как инструмент управления — регулировать поведение сотрудников на рабочем месте.

·         Как инструмент развития (поддержания) корпоративной культуры — четко обозначать основные цели и ценности компании и усиливать корпоративную идентичность субъектов корпорации всех уровней (акционеров, руководства, персонала).

·         Как инструмент повышения инвестиционной привлекательности.

 Структура корпоративного кодекса может быть различной, но его главная цель должна состоять в объединении всех ресурсов компании ради достижения поставленных целей.

Содержание кодекса компании определяется, прежде всего, ее особенностями, структурой, задачами развития, установками руководителей компании.

 Внутрикорпоративные кодексы содержат в себе следующие части:

  Идеологическую, куда входят следующие разделы:

· Миссия компании , Цели компании (стратегические, тактические, оперативные, локальные, частные), Ценности компании, Базовые принципы компании.

     Нормативную, где должны найти отражение принятые внутри компании положения:

·         Информация о структуре компании,  Информация об основных принципах управления в компании, Информация о том, что компания ожидает от своих сотрудников и чего она не приветствует

·         Нормы поведения в рабочее время на рабочем месте

·         Нормы взаимодействия с коллегами, руководителями и подчиненными

·         Информация о принятых в компании процедурах поощрения и наказания

·         Взаимоотношения компании с внешней средой

·         Имидж компании

·         Правила соблюдения коммерческой тайны компании

·         Использование служебного положения

·         Работа и личная жизнь сотрудников

·         Информация о принятых в компании стиле поведения, общения, форме одежды

 Важно помнить, что корпоративный кодекс - это документ, который сообщает:

·         новичку и сотруднику компании - что и как принято делать в компании,

·         топ - менеджменту компании - какие способы достижения поставленных целей являются желательными и допустимыми,

·         клиенту компании – что, и каким образом компания делает для него, чем руководствуется, что ценит, кроме своей прибыли,

·         партнеру компании - насколько компания честна и справедлива по отношению к своим партнерам, заинтересована ли она в долговременных отношениях,

·         обществу - о той пользе, которую компания приносит в этот мир, о той социальной ответственности, которую компания взяла на себя.

11. **Социально-психологические проблемы реализации управленческих функций.**

Профессиональная деятельность руководителя всегда определяется основными **управленческими функциями,** которые он обязан выполнять. К ним относятся: целеполагание и планирование, информирование и обратная связь, принятие решений и контроль над деятельностью группы. При целеполагании и планировании осуществляется выработка ближайших и отдаленных целей, определение наиболее эффективных стратегии деятельности, распределение обязанностей и делегирование ответственности членам группы. Самый простой управленческий цикл включает в себя четыре функции: планирование, организацию деятельности, регулирование и контроль.

Некоторые руководители, считающие, что они работают в демократическом стиле, являются по своей социально-психологической сущности авторитарными, несмотря на либеральность взглядов и мягкое обращение с людьми. Их подлинный авторитаризм проявляется в том, что они почти никогда не используют упреждающего контроля и довольно редко текущий контроль, предпочитая результирующий. Кроме того, эти руководители не дают подчиненным важную и необходимую информацию для реализации их деятельности. В таких условиях члены группы чувствуют себя более зависимыми от руководителя, обращаясь к нему с просьбами и вопросами всякий раз, когда вынуждены принимать даже простые решения, связанные с их работой.

**12. Социокультурные регуляторы поведения личности в организации.**

Поведение – совокупность поступков, совершаемых в относительно продолжительный период в постоянных или меняющихся условиях. Поведение охватывает все поступки целиком и позволяет дать им моральную оценку, независимо от таких локальных показателей, как намерения, побуждения и др., т. е. поведение дает больше оснований для нравственной оценки человека, чем поступок, мотив, средство, цель, поскольку поведение – это система, это относительно устойчивое явление.

**Регуляторами поведения личностей и групп** являются правовые нормы и декреты государства (политические регуляторы), производственно-административные распорядки, организационные уставы и инструкции (организационные регуляторы), обычаи, традиции, общественное мнение (общественные регуляторы), мораль (система нравственных норм).

**Поведение организации** регулируют макроэкономические, политические, научно-технические составляющие (объективные по отношению к организации), а также ситуация на рынке, на котором действует организация, особенности ее состояния на данный момент, перспективы развития, ее культура (традиции, обычаи, стиль руководства, отношения по вертикали и горизонтали и т. п.) и потенциал ее руководства (результат и опыт предыдущей деятельности, проявление уровня компетентности и нравственности).

В организациях, понимающих ценность человека, регулирование его поведения осуществляется на основе стимулирования направлений, соответствующих мотивам поведения работника и лежащим в их основе потребностям, интересам, ценностным ориентациям, что позволяет обеспечить адекватное внешнее воздействие, т. е. стимулирование.

**Личность** как элемент системы «организация» следует рассматривать как самостоятельную систему со своей внутренней структурой.

**Группа** может рассматриваться как самостоятельная система, элементами которой являются субъекты профессиональной деятельности. Характер связей между ними определяет внутреннюю структуру группы и степень несвободы отдельной личности.

Каждый индивид, вступая добровольно в группу, занимающуюся профессиональной деятельностью, соглашается на определенные ограничения. В свою очередь, группа гарантирует человеку определенный статус.

**Социальное поведение** можно понимать как процесс целенаправленной активности в соответствии со значимыми интересами и потребностями человека.

Разновидностью социального поведения являются трудовая деятельность и трудовое поведение.

**Трудовая деятельность** – это жестко фиксированный во времени и пространстве целесообразный ряд операций и функций, совершаемых людьми, объединенными в организации.

**13. Социальные и психологические основы принятия управленческих решений. Социальная ответственность менеджера**.

Поскольку руководитель, менеджер, стремятся управ­лять действиями и поведением других людей, он должен знать образ мышления сотрудников его организации и всего общества и предвидеть их реакцию на свою деятельность. Руководителю, как и лидеру, необходимо знать и су­меть осуществить следующее:

1.  Формировать систему необходимо под конкретный замысел (цель), имеющийся у лидера.

2.  Важнейшим элементом системы является аппарат управления и регулирования потоков информации.

3.  Каждый из элементов системы (отделов организации) представлен людьми, и все многообразие отношений в системе определяется взаимодействиями отдельных людей.

4. Все люди разные, и ни один человек не лучше друго­го. Вопрос состоит в том, насколько эффективно человеку удается использовать свой потенциал, а лидеру — создать оптимальные условия для реализации задатков неповто­римого своеобразия черт каждого человека.

5. Для человека легче подобрать соответствующее мес­то в системе, чем пытаться изменить его личностные осо­бенности путем давления или насилия.

6.  Когда соответствующее место в системе для человека найдено, следует регулировать взаимоотношения как по горизонтали (между сотрудниками), так и по вертикали (начальник — подчиненный). До сих пор не открыт спо­соб управления, который нельзя было бы назвать либо «кнутом», либо «пряником», т.е. система поощрений и наказаний — единственная система регулирования в ру­ках лидера.

7. Для каждого человека нужно подобрать индивидуальный способ поощрения и наказания в соответствии с его индивидуальными психологическими характеристиками.

8.  Прежде чем браться за реализацию индивидуального подхода в управлении, лидеру следует изучить собствен­ные личностные особенности.

9. Гибкостъ, мобильность, способность критически от­носиться к чужим и собственным стереотипам, способ­ность развиваться, «переключаясь» и изменяясь, — основа профессионального успеха, психического и физического здоровья.

**14. Коллективный договор как инструмент социально-экономического регулирования трудовых отношений в организации.**

Коллективный договор — правовой акт, регулирующий социально-трудовые отношения в организации и заключаемый работниками и работодателем в лице их представителей (по определению статьи 40 ТК РФ).

Содержание и структура коллективного договора определяется сторонами коллективных переговоров. В коллективный договор могут включаться взаимные обязательства сторон по следующим вопросам: формы, системы и размеры оплаты труда, денежные вознаграждения, пособия, компенсация, доплаты; механизм регулирования оплаты труда исходя из роста цен, уровня инфляции, выполнения показателей, определённых коллективным договором; занятость, переобучение, условия высвобождения работников; продолжительность рабочего времени и времени отдыха, отпусков; добровольное и обязательное медицинское страхование; льготы для работников, совмещающих работу с обучением; контроль за выполнением коллективного договора; ответственность сторон,

Коллективный договор заключается сроком до трёх лет и может быть продлён на общий период (срок).

**15. Понятие трудового права, его предмет, принципы и функции.**

**Трудовое право РФ** — самостоятельная отрасль российского права, регулирующая отношения в сфере наемного труда.   
  
Трудовое право выполняет общие для всего права функции:  
1. Регулятивная—установление адресованных участникам общественных отношений правил поведения.  
2. Охранительная—установление различных форм юридической ответственности для участников общественных отношений, нарушающих установленные правила поведения.  
Специальные функции:  
3. Социальная—в нормах по обеспечению занятости, безопасных условий труда.  
4. Защитная—установление высокого уровня условий труда, надзор и контроль за соблюдение трудового законодательства; действуют на всех стадия.  
5. Хозяйствующая—рациональное использование трудовых ресурсов, стимулирующих качество и производительность работ.  
6. Воспитательная—поощрения, ответственность.  
7. Развитие производственной демократии—общие правила регулирования коллективных трудовых отношений.  
  
**К *основным принципам правового регулирования*** трудовых от­ношений относятся, в частности:  
• *свобода труда,* право распоряжаться своими способностями к труду, выбирать профессию и род деятельности;  
• *запрещение принудительного* труда и *дискриминации* в сфере труда;  
*защита от безработицы* и содействие в трудоустройстве;  
обеспечение *права* каждого работника на *справедливые условия труда,* права на отдых;

*равенство прав и возможностей* работников;  
обеспечение *права* каждого работника на *выплату справедливой заработной платы* не ниже установленного законом мини­мального размера оплаты труда;

обеспечение *права* работников и работодателей *на объединение* для защиты своих прав и интересов;  
обеспечение *права* работников *на участие в управлении* органи­зацией;

• *социальное партнерство',*   
*обязательность возмещения вреда,* причиненного работнику в связи с исполнением им трудовых обязанностей;  
обеспечение *права* каждого *на защиту государством* его трудо­вых прав и свобод, в том числе в судебном порядке;  
обеспечение *права на разрешение* индивидуальных и коллек­тивных трудовых *споров,* а также права *на забастовку;*   
*обязанность* сторон трудового договора *соблюдать условия* за­ключенного договора;  
обеспечение *права* представителей профессиональных союзов осуществлять *профсоюзный контроль* за соблюдением трудового законодательства;

• обеспечение *права* на *обязательное социальное страхование* ра­ботников.

**16. Трудовой договор (контракт), его значение для регулирования трудовых отношений.**

Трудовой договор имеет большое юридическое значение, а также велика его социально-экономическая роль. Он является:

1)   основной правовой формой привлечения, распределения, перераспределения, закрепления и рационального использования трудовых ресурсов страны. Он закрепляет работников за определенными организациями, отраслями народного хозяйства и районами страны, включает их в трудовые коллективы;

2)   одной из правовых форм осуществления всеми работниками принципа свободы труда и реализации права на труд;

3)   основанием возникновения трудового правоотношения работника и действия его во времени;

4)   необходимой предпосылкой возникновения для его сторон трудовых прав и обязанностей, предусмотренных другими институтами Особенной части трудового права (рабочего времени, заработной платы, охраны труда и т.д.), т.е. он является источником взаимных прав и обязанностей его сторон, а также необходимой предпосылкой для возникновения у данного работника иных правоотношений, непосредственно связанных с трудовым (по материальной ответственности, повышению квалификации, рассмотрению трудовых споров и др.);

5)   правовой формой связи работника с членами данного трудового коллектива. Так, при взятии трудовым коллективом на себя определенных обязательств по коллективному договору эти обязательства, так же как и права коллектива, распространяются на каждого вновь вступающего на работу по трудовому договору в данный трудовой коллектив;

6)   отражением индивидуально-договорного метода в определенной части регулирования трудовых отношений работников, устанавливая такие условия, как место работы, трудовую функцию, срок договора, дополнительные трудовые льготы и др.;

7)   договором личного характера, и поэтому он охраняет личность работника от незаконных условий труда, его честь и достоинство.

С заключением трудового договора гражданин становится членом конкретной организации и приобретает право участвовать в управлении данной организацией. Трудовой договор исполняется личным трудом и имеет именной характер как договор данного работника.

**17. Государственные гарантии и компенсации в области занятости населения.**

**Гарантии государства в реализации права граждан на труд**

1. **Гражданам Российской Федерации гарантируются:** 
   * свобода выбора рода деятельности, профессии (специальности), вида и характера труда;
   * защита от безработицы;
   * бесплатное содействие в подборе подходящей работы и трудоустройстве при посредничестве органов службы занятости;
   * информирование о положении на рынке труда.
2. **Безработным гражданам гарантируются:** 
   * социальная поддержка;
   * осуществление мер активной политики занятости населения, включая бесплатное получение услуг по профессиональной ориентации и психологической поддержке, профессиональной подготовке, переподготовке и повышению квалификации по направлению органов службы занятости;
   * бесплатное медицинское освидетельствование при направлении органами службы занятости на профессиональное обучение;
   * финансирование в порядке, определяемом Правительством Российской Федерации, материальных затрат в связи с направлением на работу (обучение) в другую местность по предложению органов государственной службы занятости населения.

**18**. **Понятие трудовой дисциплины. Правовое регулирование внутреннего трудового распорядка.**

Дисциплиной труда называется установленный в данной общественной организации труда порядок поведения в совместном труде и ответственность за его нарушение.

Дисциплина труда– это обязательное для всех работников подчинение правилам поведения, определенным в соответствии с Кодексом, иными законами, коллективным договором, соглашениями, трудовым договором, локальными нормативными актами организации. Работодатель же в соответствии с указанным законодательством обязан создавать условия, необходимые для соблюдения работниками дисциплины труда.

Внутренний трудовой распорядок – это установленный законодательством порядок поведения работников на данном производстве как в процессе труда, так и во время перерывов в работе при нахождении работников на территории.

Правила внутреннего трудового распорядка должны иметь все производства. Эти правила включают обязанности не только работников, но и администрации, и не только по исполнению самих Правил, но и соответствующих должностных инструкций, инструкций и правил по технике безопасности, производственной санитарии, противопожарной, противорадиационной безопасности и др.

Правила внутреннего распорядка обычно состоят из следующих семи разделов:

1) общие положения, предусматривающие действие этих правил, на кого они распространяются, их цель, задачи;

2) порядок приема и увольнения (приводятся кратко положения Кодекса с их уточнением для данного производства);

3) основные обязанности работника;

4) основные обязанности работодателя, его администрации;

5) рабочее время и его использование: режим рабочего времени для всего производства и отдельных подразделений, в том числе начало и конец обеденных и других внутрисменных перерывов, графики сменности (в том числе по вахтовому методу работы), структура рабочей недели (5- или 6-дневной);

6) меры поощрения за успехи в труде;

7) дисциплинарная ответственность за нарушение трудовой дисциплины.

Эти правила доводятся до каждого работника.

**19. Права и обязанности предпринимателей в отношениях с наемными работниками. Льготы для предпринимателей, создающих рабочие места для лиц с пониженной конкурентоспособностью на рынке труда.**

Обязанности предпринимателя-работодателя по отношению к наемному работнику:

1. Выплата заработной платы, установленной договором, но не менее установленного мини­мального размера оплаты труда.Заработная плата может выплачиваться по различным системам:

• повременная (в зависимости от отработанного времени);

• сдельная (в зависимости от количества произведенной продукции);

• премиальная (для повышения заинтересованности работника в интенсификации труда или повышении его качества);

• прочие системы оплаты труда.

2. Создавать условия, соответствующие выполняемой работе.

3. Обеспечивать технику безопасности и санитарно-гигиенических требований.

4. Предоставлять работнику необходимое время для отдыха (перерывы в течение рабочего дня, выходные дни, ежегодные отпуска).

5. Выплачивать работнику все предусмотренные трудовым законодательством льготы и ком­пенсации.

Для работодателя наиболее обременительным элементом трудовых отношений являются многочисленные льготы, установленные трудовым законодательством.

В законодательстве не поименован полный перечень льгот и привилегий, которые могут использовать индивидуальные предприниматели. Поэтому зачастую они упускают возможность сэкономить на налогах и сборах, которую предоставляет им государство. Особенно это актуально для бизнесменов, ведущих бухгалтерский и налоговый учет самостоятельно, без привлечения профессионального бухгалтера. Рассмотрим основные виды льгот, предусмотренных для предпринимателей.

**Освобождение от ведения бухгалтерского учета**

**Льготные тарифы страховых взносов,в частности, относятся:**

а) производство пищевых продуктов;

б) производство минеральных вод и других безалкогольных напитков;

в) текстильное и швейное производство;

г) производство кожи, изделий из кожи и производство обуви;

д) обработка древесины и производство изделий из дерева;

е) химическое производство;

ж) производство резиновых и пластмассовых изделий;

з) производство прочих неметаллических минеральных продуктов;

и) производство готовых металлических изделий;

к) производство машин и оборудования;

л) производство электрооборудования, электронного и оптического оборудования;

м) производство транспортных средств и оборудования;

н) производство мебели;

о) производство спортивных товаров;

п) производство игр и игрушек;

р) научные исследования и разработки;

с) образование;

т) здравоохранение и предоставление социальных услуг;

у) деятельность спортивных объектов;

ф) прочая деятельность в области спорта;

х) обработка вторичного сырья;

ц) строительство;

ч) техническое обслуживание и ремонт автотранспортных средств;

ш) удаление сточных вод, отходов и аналогичная деятельность;

щ) транспорт и связь.

**20. Временный наем персонала и его правовое регулирование.**

**Временный персонал** – один из наиболее эффективных способов решения задач найма персонала. Потребность в данной услуге актуальна:

1. в период отпусков сотрудников
2. болезни сотрудников
3. короткого проекта (например, промоушн-акции)
4. необходимостью подготовки большого количества отчетов или документации
5. сезонного всплеска бизнеса

Необходимость принятия на работу временного работника может возникнуть у любого работодателя. Временными работниками в соответствии со статьей 289 Трудового кодекса Российской Федерации являются работники, с которыми заключен трудовой договор на срок до 2 месяцев.

При этом не следует путать договор с временными работниками и договор на оказание определенных работ (услуг), носящий гражданско-правовой характер. Прием на работу временных работников означает оформление с ними трудовых отношений в соответствии с действующим трудовым законодательством и предоставление всех прав и гарантий, предусмотренных законом.

Договоры с временными работниками являются разновидностью срочных трудовых договоров. В ст. 59 ТК РФ прямо предусмотрено основание для заключения данного срочного трудового договора — «на время выполнения временных (до двух месяцев) работ».

**21. Общая характеристика, типология и причины конфликтов в организации**.

Конфликт определяется в психологии как отсутствие согласия между двумя или более сторонами — лицами или группами.

Конфликт может быть ФУНКЦИОНАЛЬНЫМ и вести к повыше­нию эффективности организации. Или он может быть ДИСФУНКЦИОНАЛЬНЫМ и приводит к снижению личной удовлетворенности, группового сотрудничества и эффективности организации. Роль конфликта, в основном, зависит от того, насколько эффективно им управляют. Чтобы управлять конфликтом, необходимо понимать причины возникновения конфликтной ситуации

Существуют четыре основных типа конфликта: внутриличностный конфликт, межличностный конфликт, конфликт между личностью и группой и межгрупповой конфликт.

ВНУТРИЛИЧНОСТНЫЙ КОНФЛИКТ. Одиниз самых распространенных форм — ролевой конфликт, когда к одному человеку предъявляются противоречивые требования по поводу того, каким должен быть результат его работы. Внутриличностный конфликт может также являться ответом на рабочую перегрузку или недогрузку. Исследования показывают, что такой Внутриличностный конфликт связан с низкой степенью удовлетворенности работой, малой уверенно­стью в себе и организации, а также со стрессом.

МЕЖЛИЧНОСТНЫЙ КОНФЛИКТ. Этот тип конфликта, возможно, самый распространенный. В организациях. Чаще всего это борьба руководителей за ограниченные ресурсы, капитал или рабочую силу, время использования оборудования или одобрение проекта. Таким может быть конфликт между двумя кандидатами на повышение при наличии одной вакансии.Межличностный конфликт может также проявляться и как столкновение лично­стей. Люди с различными чертами характера, взглядами и ценностями иногда просто не в состоянии ладить друг с другом. Как правило, взгляды, и цели таких людей различаются в корне.

КОНФЛИКТ МЕЖДУ ЛИЧНОСТЬЮ И ГРУППОЙ. Это когда ожидания группы находятся в противоречии с ожиданиями отдельной личности, может возникнуть конфликт. Например, кто-то захочет заработать побольше, то ли делая сверхурочную работу, то ли перевыполняя нормы, а группа рассматривает такое «чрезмерное» усердие как негативное поведение.

**Межгрупповой конфликт**. Часто из-за различия целей начинают конфликтовать друг с другом функцио­нальные группы внутри организации. Например, дневная смена медицинского персонала может обвинить ночную смену в том, что та плохо ухаживает за больными.

У всех конфликтов есть несколько причин. Основными причинами конфликта являются ограниченность ресурсов, которые нужно делить, взаимозависимость заданий, различия в целях, различия в представлениях ценностях, различия в манере поведения, в уровне образования, а также плохие коммуникации.

РАСПРЕДЕЛЕНИЕ РЕСУРСОВ. Руководство должно решить, как распределить материалы, людские ресурсы и финансы между различными группами, чтобы наиболее эффективным образом достигнуть целей организации.

ВЗАИМОЗАВИСИМОСТЬ ЗАДАЧ.. Поскольку все организации являются системами, состоящими из взаимозависимых элементов, при неадекватной работе одного подразделения или человека взаимозависимость задач может стать причиной конфликта.

РАЗЛИЧИЯ В ЦЕЛЯХ. Возможность конфликта увеличивается по мере того, как организации становятся более специализированными и разбиваются на подразделе­ния. Это происходит потому, что специализированные подразделения сами форму­лируют свои цели и могут уделять большее внимание их достижению, чем целей всей организации.

РАЗЛИЧИЯ В ПРЕДСТАВЛЕНИЯХ И ЦЕННОСТЯХ. Представление о какой-то ситуации зависит от желания достигнуть определенной цели. Вместо того, чтобы объективно оценить ситуацию, люди могут рассматривать только те взгляды, альтер­нативы и аспекты ситуации, которые, по их мнению, благоприятны для их группы и личных потребностей..

РАЗЛИЧИЯ В МАНЕРЕ ПОВЕДЕНИЯ И ЖИЗНЕННОМ ОПЫТЕ. Это- различия в жизненном опыте, ценностях, обра­зовании, стаже, возрасте и социальных характеристиках уменьшают степень взаи­мопонимания и сотрудничества между представителями различных подразделений.

НЕУДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНЫЕ КОММУНИКАЦИИ. Плохая передача информа­ции является как причиной, так и следствием конфликта. Она может действовать как катализатор конфликта, мешая отдельным работникам или группе понять ситуацию или точки зрения других.

**22. Особенности и методы профилактики конфликтов в организации.**

Существуют формы человеческой активности, в том числе и конфликтного характера, порожденные чисто психологическими причинами, в которых трудно усмотреть тот или иной социальный подтекст. Таковы конфликты, порожденные чувствами обманутого доверия, взаимной неприязни, ущемленного самолюбия, сомнениями в правильности избранного жизненного пути и другими сугубо психологическими причинами.

Специалисты выделили следующие методы профилактики конфликта.

***Метод согласия.*** Предполагает проведение мероприятий, нацеленных на вовлечение потенциальных конфликтантов в общее дело, в ходе осуществления которого у возможных противников появляется более или менее широкое поле общих интересов, они лучше узнают друг друга, привыкают сотрудничать, совместно разрешать возникающие проблемы.

***Метод доброжелательности,*** развития способности к сопереживанию и сочувствию другим людям, к пониманию их внутренних состояний. Он предполагает выражение необходимого сочувствия товарищу по работе, партнеру, готовности оказать ему практическое содействие.

***Метод сохранения репутации партнера,*** уважения к его достоинству. Признавая достоинство и авторитет оппонента, мы тем самым стимулируем соответствующее отношение партнера к нашему достоинству и авторитету. Этот метод используется не только в целях предупреждения конфликта, по и при любых формах межличностного общения.

***метод взаимного дополнения.*** Он предполагает опору на такие способности партнера, какими не располагаем мы сами. Метод взаимодополнения особенно важен при формировании рабочих групп, которые в этом случае часто оказываются весьма прочными.

***Метод недопущения дискриминации людей*** требует исключения подчеркивания превосходства одного партнера над другим, а еще лучше - и каких бы то ни было различий между ними

И наконец, последний из психологических способов предупреждения конфликтов назван ***методом психологического "поглаживания".*** Он предполагает, что настроения людей, их чувства нуждаются в определенной поддержке. Для этого практика выработала много способов, таких как юбилеи, различные формы проведения членами трудовых коллективов совместного отдыха.

Следует отметить, что только комплексный подход в процессе управления конфликтом позволяет добиться устойчивых хороший результатов.

**23. Стратегии и методы управления конфликтами в организации.**

Управление конфликтом – это целенаправленное воздействие по устранению причин или по коррекции поведения участников конфликта.

Стратегии управления конфликтом

* нормативная, административно-правовая или морально-правовая (максимальное использование норм, законов, использование суда и т.д.);
* реалистическая стратегия (использование силы, торга,обмана);
* идеалистическая стратегия (предполагает выигрыш всех сторон с изменение отношений и целей для снятия самой проблемы, породившей конфликт).

Методы управления конфликтом. 1.Организационно-структурные:(четкая формулировка требований;соблюдение принципа единоначалия;существование координационных механизмов;установление общих целей;система вознаграждения.)

Межличностные (персональные): (убеждение участников конфликта (беседы, оказание психологической помощи);использование позитивных и негативных санкций;изменение состава участников конфликта;вхождение в конфликт в качестве эксперта.

Альтернативные методы разрешения конфликтов: (переговоры;фасилитаторство (обеспечение процесса взаимодействия конфликтующих сторон);посредничество;моделирование арбитража (приглашение арбитра-эксперта).

**24. Социальная среда организации как объект управления персоналом.**

Социальная среда организации - совокупность факторов, определяющих качество трудовой жизни работников:   
§ совершенствование социальной структуры персонала, его демографического и профессионально-квалификационного состава, в том числе регулирование численности работников, повышение их общеобразовательного и культурно-технического уровня;

§ улучшение эргономических, санитарно-гигиенических и иных условий работы, охраны труда и обеспечения безопасности работников;

§ стимулирование средствами как материального вознаграждения, так и нравственного поощрения эффективного труда, инициативного и творческого отношения к делу, групповой и индивидуальной ответственности за результаты совместной деятельности;

§ создание и поддержание в коллективе здоровой социально-психологической атмосферы, оптимальных межличностных и межгрупповых связей, способствующих слаженной и дружной работе, раскрытию интеллектуального и нравственного потенциала каждой личности, удовлетворённости совместным трудом;

§ обеспечение социального страхования работников, соблюдение их социальных гарантий и гражданских прав;

§ рост жизненного уровня работников и членов их семей, удовлетворение потребностей в жилье и бытовом устройстве, продуктов питания, промышленных товарах и разнообразных услугах, полноценное использование досуга.

Управление социальным развитием организации - совокупность способов, приемов, процедур, позволяющих решать социальные проблемы. Управление социальным развитием организации ориентируется на создание для работников организации надлежащих условий труда и быта.

**Начало формы**

**Конец формы**

**25. Социальное прогнозирование как элемент управления и основа социального планирования. Методы социального прогнозирования**.

Социальное прогнозирование - это предвидение тенденций и перспектив возможного развития социальных систем, объектов, общественных явлений, процессов (трудовых коллективов, регионов, процессов миграции населения, деторождения и т. п.). Объектом социального прогнозирования могут быть все социальные системы, все явления, протекающие в обществе.

Существуют **три основных** специфических **способа прогнозирования**: экстраполяция, моделирование, экспертиза. В разработке прогнозов также используются методы аналогии, дедукции, индукции, различные статистические методы, экономические, социологические и др.

В социальном планировании необходимо выделять **уровни социального планирования**

Уровни социального планирования принято различать в связи с тем, на каком уровне социальной организации осуществляется то или иное социальное изменение или социальная трансформация

Выделим некоторые общеприменимые методы социального планирования, которые позволяют осуществлять планирование на различных уровнях.

**Аналитический метод** социального планирования. Аналитический метод соединяет в себе анализ и обобщение. Его сущность сводится к тому, что в ходе планирования социальный прогресс расчленяется на составные части и на этой основе определяются направления реализации на­меченной программы.

**метод вариантов***,* суть которого заключается в определении нескольких возможных путей решения социальных задач при наличии возможно более полной и достоверной информации.

**Комплексный метод** социального планирования. Комплексный метод представляет собой разработку про­граммы с учетом всех главных факторов: материальных, финансовых и трудовых ресурсов, исполнителей, сроков. Его применение предполагает соблюдение следующих требований:

* + определение темпов и пропорций развития социального процесса,
  + его статистической и динамической модели
  + выработку основных показателей плана.

В социальном планировании все шире стал применяться **проблемно-целевой метод**, который обычно связан с решением ключевых неотложных задач общественного развития вне зависимости от ведомственной их принадлежности.

Широкое признание получил **социальный эксперимент**, в  
ходе которого уточняется механизм действия объективных  
законов и особенности их проявления на базе одного или не­  
скольких социальных институтов. Полученные выводы помогают скорректировать ход развития планируемого процесса, проверить на практике прогнозируемые положения и выводы.

**26. Планирование социального развития как основной инструмент управления социальными изменениями в организации**.

План социального развития современного предприятия содержит такие человеческие показатели и факторы, как повышение доходов и качества жизни работников, совершенствование трудового потенциала и социальной структуры персонала, улучшение социально-трудовых и жилищно-бытовых условий работников, обеспечение высокой работоспособности и продуктивности труда исполнителей, мотивация и удовлетворение потребностей всех категорий персонала, развитие персональных и творческих способностей работников и т.д.

Планирование социального развития коллектива предприятия выступает как метод управления социальными процессами в жизни коллектива.

Социальное планирование выступает частью технико-экономического, так как в ходе составления плана социального развития решаются многие технико-экономические задачи – повышение производительности труда, организация рабочего места, совершенствуется оплата труда, обеспечивается качество работы и продукции и т.д. Качественная особенность социального планирования, обусловленная самим объектом (всестороннее и гармоничное развитие личности и коллектива), требует дополнительной и специфичной информации и нормативов: данных о социальном и возрастном составе работающих, об их запросах и склонностях, образовании, квалификации, взаимоотношениях в коллективе. Такая информация может быть получена лишь в результате конкретных социологических исследований, выполняемых по особым программам и методам. Для получения информации при составлении планов социального развития используют следующие основные методы:

-  непосредственное наблюдение за коллективом и деятельностью его общественных организаций, беседы с рабочими и руководителями;

-  изучение служебной документации и материалов общественных организаций, характеризующих социальную структуру работников, степень удовлетворения материальных и культурных потребностей;

-  анкетный опрос и интервьюирование с целью выяснения мнений работников и их предложений по различным вопросам социальной жизни коллективов; структура анкет и метод обработки данных выбирается по рекомендациям социологических служб;

-  анализ и использование опыта планирования социального развития коллективов на других предприятиях, а также литературных данных;

-  социальный эксперимент, цель которого — проверить возможности осуществления и эффективность рекомендаций, выработанных в результате анализа собранной информации;

-  статистический анализ массовых данных.

План социального развития коллективов предприятий, как правило, составляется в виде перспективного на пятилетку с разбивкой заданий по годам планируемого периода.их семей.

В целях обеспечения выполнения заданий по всем пунктам плана устанавливаются конкретные задания, сроки и лица, ответственные за выполнение; выделяются необходимые средства; коллектив мобилизуется на выполнение запланированных мероприятий и работ; вводится контроль за реализацией заданий плана. Мероприятия этого плана включаются в оперативно-календарные планы соответствующих производственных подразделений и отделов, которые несут ответственность за их выполнение наравне с планами производства.

Все мероприятия плана социального развития коллектива согласуются с другими разделами и в первую очередь с планом по труду, планом технического и организационного развития производства, финансовым планом.

**27. Программно-целевой подход к управлению социальным развитием.: принципы программно-целевого подхода, практика разработки целевых программ социального развития.**

Програмно-целевой подход состоит в четком определении целей, разработке программ для оптимального достижения поставленных целей, выделении необходимых ресурсов для осуществления программ и формирования организаций, осуществляющих руководство их выполнением.

Программно-целевой подход является теоретической основой стратегического управления. Существует несколько вариантов классификации видов стратегии:

\* стратегия предпринимательства;

\* стратегия динамического роста;

\* стратегия прибыли (рациональности);

\* стратегия ликвидации (сокращения инвестиций по определенным направлениям);

\* стратегия резкого изменения курса.

План осуществления стратегии подразумевает необходимость:

четко определить цель деятельности, которую руководитель и подчиненный ему коллектив должны достичь для реализации стратегических задач организации, а также выполняемые ими функции;

разработать последовательность шагов (этапов), необходимых для достижения целей деятельности, и систему оценки их выполнения;

предусмотреть все виды ресурсов (технических, материальных, финансовых и человеческих) для реализации предусмотренных действий.

Контроль и оценка стратегии -- завершающий этап, на котором рассматривается все предприятие в целом по ряду критериев.

Программно-целевое управление начинается с выявления и четкой постановки конечных целей. Цели отражают обычно желаемую ситуацию, к которой должна перейти система управления из заданной ситуации через определенный период времени, после решения ряда проблем, отделяющих заданную ситуацию от желаемой.

Приоритет в целях диктуется природой миссии организации и, безусловно, результатами проведенного анализа.Таким образом, уже на стадии постановки цели создается обобщенная модель будущего. Завершается этот этап рассмотрением альтернативных вариантов решения и выбором окончательного решения.

После того как оно принято, начинается этап разработки программ. На этом этапе достижение стратегической цели подразделяется на подцели. На каждом этапе выделяются задачи и приоритеты их решения, а также осуществляется их увязка с ресурсами (материальными, трудовыми, финансовыми). При этом выполнение каждого этапа четко определяется по основному результату, объему и сроку.

Планирование решения какой-либо проблемы при программно-целевом методе во многом сводится к планированию системы управления. Рассмотрим его основные стадии:

1. Формирование общей структурной схемы системы и её главных характеристик (стадия композиции).

2. Разработка состава подразделений и основных связей между ними (стадия структуризации).

3. Разработка количественных характеристик аппарата управления, установление порядка его деятельности (стадия регламентации).

После того как цели и подцели при помощи «дерева целей» согласованы и ранжированы, система управления построена программа принимает обычно форму Директивного документа, обязательного для всех исполнителей.

Принятая программа подлежит исполнению. Однако в процессе ее реализации могут возникнуть изменения в системе управления и в окружающей среде, которые отсутствовали (или не были учтены) в момент принятия программы. Нередко эти изменения вызывают серьезные затруднения в реализации как всей программы, так и отдельных, ее этапов. Поэтому необходим постоянный комплексный контроль за ходом реализации всей программы и каждого ее этапа.

По результатам контроля проводится анализ, в ходе которого сопоставляются полученные результаты с целями (подцелями) программы и в случае отклонений выясняются их причины, а затем принимаются меры либо по корректировке программы, либо по устранению отклонений.

**28. Отечественный и зарубежный опыт решения социально-трудовых проблем.**

Отечественный опыт управления социальными процессами на уровне организаций (предприятий) формировался под влиянием постепенного изменения общих социально-экономических и культурно-исторических характеристик российского общества, по мере возникновения и развития промышленности и сопутствующего ему роста городского населения. Существенные черты указанных изменений были связаны с очень запоздавшей отменой крепостного права, затянувшимися процессами трансформации патриархальных, феодально-монархических порядков и создания институтов, которые могли бы обеспечивать развитие рыночных (самодеятельных) механизмов регулирования экономической активности населения.

Корни социальных процессов, протекающих внутри отдельной организации, находятся «на верху». Традиции отношения власти к простым людям, личности, характер отношений между управляющими и управляемыми, начальниками и подчиненными, проявляющийся в стереотипах поведения рядовых работников и разного уровня руководителей организаций, складывались веками. И они, очевидно, не всегда способствовали социально-экономическому развитию.

Особенности подходов к управлению социальными процессами за рубежом - речь идет, прежде всего, о промышленно развитых странах запада – определяются общественно-политическим устройством, для которого характерна реальная демократия, заключающаяся в фактическом участии наемных работников и широких слоев всего населения в выработке и осуществлении социальной политики, отвечающей их интересам.

Необходимо отметить, что законодательные основы регулирования социально-трудовых отношений в современных США были созданы в течение десятилетия 1935-1945 г.г., после глубочайшего мирового экономического кризиса 29-33-х годов. Горький социальный опыт этих лет правящим классом был оценен рационально. В последующие десятилетия социальная политика американского государства в трудовой сфере прочно вошла в число общенациональных приоритетов. Этому способствовали также результаты научных исследований, доказавших, что среди трех классических факторов роста производства – «земли», «труда», «капитала» - решающее значение в индустриальном обществе имеет фактор «труда».

**29. Характерные черты инновационной деятельности (объекта, процесса, субъектов). Основные этапы инновационного процесса и их обеспечение.**

Инновационный процесс - это последовательная цепь событий, в ходе которых новшество реализуется от идеи до конкретного продукта, технологии или услуги и распространяется в хозяйственной практике. Причем инновационный процесс не заканчивается так называемым внедрением, т.е. первым появлением на рынке нового продукта, услуги или доведением до проектной мощности новой технологии. Процесс не прерывается, т.к. по мере распространения в экономике нововведение совершенствуется, делается более эффективным, приобретает новые потребительские свойства. Инновационная деятельность связана с привлечением различных ресурсов. Основными из них являются инвестиции и затраты времени как на проведение исследований и разработок, так и на выполнение проектно-технологических и других работ, связанных с масштабным освоением производства новой продукции.

Основными этапами инновационной деятельности являются:

1. систематизация поступающих идей (о технологических изменениях в отрасли, потенциальных возможностях фирмы, о сегментах рынка и тенденциях их развития, о характере жалоб и предложений клиентов);

2. отбор выявленных идей и выработка идей нового продукта (возможности и практическая реализация идей, степень технологической общности нового продукта со старыми изделиями, патентная чистота);

3. анализ экономической эффективности нового продукта, разработка программ маркетинга (техническая разработка продукта, оценка его качества и потребительских свойств, рыночный потенциал, определение инвестиций, наличие ресурсов, сроки освоения, анализ и оценка рентабельности, разработка программы маркетинга по продукту);

4. создание нового продукта (конкретная программа развития нового продукта, создание образца, технические испытания, наименование, товарный знак, фирменная упаковка, маркировка):

5. тестирование на рынке (скидки, кредит, каналы реализации, средства и методы рекламы, гарантия клиентам);

6. внедрение нового изделия на основе программы маркетинга по продукту (массовое или серийное производство, коммерческое обоснование инновации, производственные возможности, финансовые возможности, соответствие стандарту, патентная защита).

Инновационные процессы определяются следующими особенностями (аспектами):

1. Носят циклический характер:

• одно базисное нововведение влечет за собой пакет преобразований (пример: изобретение генератора электрического тока привело к значительным изменениям в различных отраслях).

2. Имеют вероятностный характер:

• внедрение и продвижение инноваций на рынке — это всегда трудно предсказуемый процесс, так как существует вероятность расхождения расчетных и фактических показателей.

З. Обладают межорганизационным характером:

• необходимо взаимодействие различных организаций (НИИ, инжиниринговых и консалтинговых фирм, финансовых организаций) для осуществления инновационного процесса.

4. Имеют межотраслевой характер:

• нововведения могут быть использованы в различных отраслях экономики, масштаб распространения отражает их значимость

**30. Сущность, содержание и классификация нововведений в кадровой работе.**

**Кадровые нововедения** — это целевая деятельность по внедрению кадровых новшеств, направленная наповышение уровня и способности кадров (кадровых систем) решать задачи эффективного функционирования и развития социально-эконо­мических структур (предприятий, организаций, фирм и их под­разделений) в условия; конкуренции на рынках товаров, рабо­чей силы и образовательных (профессионально-квалификацион­ных) услуг.

 Классификация нововведений в кадровой работе

1. Жизненный цикл организации-инноватора(1.1.Создание, Становление, Зрелость, Перестройка, Упадок.

2. Причина нововведения (Развитие науки и техники, Внутренние потребности, Потребности рынка

 3. Сфера нововведения (Система управления персоналом в целом, Подсистема линейного руководства, Функциональная подсистема системы управления персоналом, Технология управления персоналом, Технология управления развитием персонала, Технология управления поведением персонала, Отдельные процедуры управления персоналом

4. Источник нововведения (Новая идея, Новая концепция, Новое решение, Новый метод

5. Тип новатора (создатель новшества) (Законодатель, Научная организация (вуз, НИИ, консалтинговая фирма), Практическая организация (рекрутинговое или кадровое агентство, служба занятости), Клиенты и их организации, Подразделения и отдельные сотрудники самой организации

6. Степень радикальности нововведения (Абсолютная (пионерное, базовое нововведение), Относительная (новая разработка, изобретение), Частная (модификация, усовершенствование)

7. На кого направлено нововведение (Персонал организации в целом, Отдельные категории персонала, Отдельные коллективы, Отдельные сотрудники

8. Глубина преобразований организации для осуществления нововведения (Системные (система управления персоналом в целом), Комплексные (отдельная подсистема), Элементные, локальные (отдельные элементы подсистем))

9. Уровень инноватора (Отдельное подразделение организации-инноватора, Организация –инноватор в целом, Группа организаций, корпорация, концерн, Отрасль, группа отраслей

10. Тип инновации (Новый регламент, Новая технология, Новая структура, Новая методика, Новая процедура, Новая услуга)

11. Длительность инновационного процесса (Оперативный(до 6 месяцев), Краткосрочный(до 1 года), Среднесрочный(2-3 года), Долгосрочный(более 3 лет))

12. Потенциал (масштаб распространения) инновации (Единичная реализация (собственное использование), Ограниченная реализация (диффузия), Широкая диффузия)

Нововведение в кадровой работе – результат внедрения в практику кадровой работы,организации кадровой инновации, которая заключается в изменении трудовых, межличностных и иных отношений работников, уровня трудового потенциала (знаний, умений и навыков), морального и психологического климата организации, функциональных взаимосвязей и функционального разделения труда, материального благосостояния работников, и который приводит к появлению дополнительного экономического и социального эффекта.

 Классификационный признак

1. В зависимости от области применения нововведения. 1.1. В области системы управления персоналом организации.1.2. В области кадровой политики организации.1.3. В области стратегии управления персоналом организации.1.4. В области кадрового планирования в организации.1.5. В области маркетинга персонала.1.6. В области технологии управления персоналом организации.1.7. В области технологии управления развитием персонала организации.1.8. В области управления поведением персонала организации.1.9. В области оценки результатов деятельности персонала организации.

2. В зависимости от масштаба использования. 2.1. Транснациональные.2.2. Региональные.2.3. Отраслевые.2.4. Организационные.2.5. Отдельного подразделения организации.

3. В зависимости от направленности воздействия. 3.1. Направленные на социальные слои населения.3.2. Направленные на отдельные профессиональные слои населения.3.3. Направленные на отдельные категории персонала организации.3.4. Направленные на отдельные коллективы организации.3.5. Направленные на отдельных работников организации.

Основой нововведения может быть: заказная инновация, разработанная внешней специализированной организацией; собственная инновация, разработанная в результате собственных исследований; проверенная практикой инновация, реализованная в кадровой работе другой организации.

**31. Государственная инновационная политика: цели, принципы, задачи.**

Основными целями государственной инновационной политики Российской Федерации являются:

создание экономических, правовых и организационных условий для инновационной деятельности;

повышение эффективности производства и конкурентоспособности продукции отечественных товаропроизводителей на основе создания и распространения базисных и улучшающих инноваций;

содействие активизации инновационной деятельности, а также развитию рыночных отношений и предпринимательства в инновационной сфере;

расширение государственной поддержки инновационной деятельности, повышение эффективности использования государственных ресурсов, направляемых на развитие инновационной деятельности;

содействие расширению взаимодействия субъектов Российской Федерации при осуществлении инновационной деятельности;

осуществление мер по поддержке отечественной инновационной продукции на международном рынке и по развитию экспортного потенциала Российской Федерации.

Государственная инновационная политика Российской Федерации формируется и осуществляется исходя из следующих основных принципов:

признание приоритетного значения инновационной деятельности для повышения эффективности уровня технологического развития общественного производства, конкурентоспособности наукоёмкой продукции, качества жизни населения и экологической безопасности;

обеспечение государственного регулирования инновационной деятельностью в сочетании с эффективным функционированием конкурентного механизма в инновационной сфере;

концентрация государственных ресурсов на создании и распространении базисных инноваций, обеспечивающих прогрессивные структурные сдвиги в экономике;

создание условий для развития рыночных отношений в инновационной сфере и пресечение недобросовестной конкуренции в процессе инновационной деятельности;

создание благоприятного инвестиционного климата при осуществлении инновационной деятельности;

государственная охрана прав и интересов субъектов инновационной деятельности и интеллектуальной собственности, созданной в процессе осуществления инновационной деятельности;

активизация международного сотрудничества Российской Федерации в инновационной сфере;

укрепление обороноспособности и обеспечение национальной безопасности государства в результате осуществления инновационной деятельности.

Основными приоритетными направлениями инновационной политики, осуществляемой государством на современном этапе развития нашей страны, являются:

1) работы по созданию, освоению и распространению техники и технологий, которые ведут к кардинальным изменениям в технологическом базисе страны. Эти работы носят, как правило, межотраслевой характер и не могут быть решены при существующем монопродуктовом (отраслевом) принципе организации и планировании производства;

2) работы по крупным отраслевым научно-техническим проектам, требующие масштабной концентрации ресурсов, которые не под силу отдельным предприятиям;

3) научно-техническое обеспечение мероприятий, направленных на реализацию социальных целей общества (через развитие здравоохранения, образования, культуры, охраны окружающей среды, инфраструктуры);

4) направления научно-технического прогресса (НТП), связанные с международным разделением труда и внешнеэкономической деятельностью государства.

**32. Экономическая и социальная эффективность нововведений в кадровой работе.**

Кадровые нововведения - целевая деятельность по внедрению кадровых новшеств, направленная на повышение уровня и способности кадров решать задачи эффективного функционирования и развития социально-экономических структур организации и ее подразделений

##### Социальная эффективность кадровых нововведений - социальный результат внедрения кадровых нововведений: - изменение количества рабочих мест в регионе; - улучшение жилищных и культурно-бытовых условий работников; - изменение условий труда работников; - изменение структуры производственного персонала; - изменение уровня здоровья работников и населения; - экономия свободного времени населения.

Эта деятельность базируется на использовании теоретических основ, принципов и методов инновационного менеджмента и должна обеспечивать адаптацию персонала к изменениям во внутренней и внешней среде с целью повышения конкурентоспособности организации.

Управление нововведениями в кадровой работе позволяет решать более эффективно следующие задачи по управлению персоналом:

1) выработка стратегической инновационной концепции управления персоналом в соответствии с долгосрочными целями развития организации;

2) определение направлений развития кадровой работы и формирование инновационных проектов и программ нововведений в кадровой работе;

3) организация разработки, внедрения и сопровождения нововведений в кадровой работе;

4) подбор, расстановка, адаптация, использование и развитие персонала в соответствии с программой реализации нововведений в кадровой работе;

5) создание и улучшение условий для новаторской деятельности.

При этом инновационный опыт отечественных и зарубежных предприятий свидетельствует о том, что невозможно добиться успеха без учета возможного сопротивления персонала организации нововведениям.

В результате опроса нами установлены следующие причины возникновения социально-психологических барьеров на пути нововведений:

* неправильное восприятие и понимание нововведений сотрудниками организации;
* негативная предрасположенность персонала к нововведениям, их инициаторам и организаторам.

Начало формы

Конец формы

**33. Организация документооборота (делопроизводства) в системе управления персоналом.**

Любой работодатель, вне  зависимости от того, юридическое  или физическое это лицо, в процессе осуществления хозяйственной деятельности всегда сталкивается с вопросами  организации труда, управления трудовыми  отношениями и регламентированием этих процессов.

Управленческая деятельность в области управления персоналом в силу своей специфики (обусловленной, в частности, вовлечением в процесс  управления значительного числа  участников, определенной последовательностью  подготовки, принятия и реализации управленческих решений, наконец, тщательной регламентацией рассматриваемого вида деятельности) объективно нуждается  как в документировании, так и  в соответствующем управлении документами.

Наглядным результатом регламентирования  у конкретного работодателя внутренних трудовых и связанных с ними иных отношений является комплекс документов, именуемый кадровой документацией.Кадровое делопроизводство является одним из основных элементов  управления персоналом и подразумевает  организацию работы с документами, которые касаются кадровых вопросов.

Кадровая документация - совокупность форм (документов), отражающих наличие и движение персонала. Документированная информация составляет основу управления, является наглядным результатом регламентирования  у конкретного работодателя внутренних трудовых и связанных с ними иных отношений.

Итак, кадровое делопроизводство - это отрасль деятельности, документирующая  трудовые отношения. Кадровая документация фиксирует информацию о наличии  и движении персонала, в результате все кадровые процедуры приобретают  документальное оформление.

Движение персонала - одна из базисных категорий управления персоналом, под которой, как правило, понимают:

* прием на работу;
* перевод на другую работу;
* предоставление отпуска;
* увольнение.

Документальное оформление кадровых процедур является неотъемлемой обязанностью любого работодателя независимо от масштабов его деятельности и организационно-правовой формы..  
Кадровое делопроизводство представляет собой комплекс мероприятий, направленных на разработку: локальных нормативных актов, документов по управлению персоналом и охране труда, первичных форм по учету кадров, рабочего времени и расчетов с персоналом, учетно-регистрационной документации с целью регулирования трудовых правоотношений, организации учета кадров, и обеспечению мер по охране труда.

кадровое делопроизводство - это инструмент, позволяющий четко  регламентировать взаимоотношения  работодателя и работника, права  и обязанности сторон трудовых отношений, создать организационно-правовые основы трудовых отношений, документально  закрепить единые принципы корпоративных  отношений, построить хорошо отлаженную стабильную систему управления персоналом.

**34. Особенности работы с кадровой документацией в организациях различных сфер деятельности: производственной, научной, образовательной, государственной службы и др.**

Результатом обязательного регламентирования трудовых отношений является целый комплект официальных кадровых документов, отражающих движение персонала. Кадровая документация лежит в основе принятия управленческих решений и фиксирует юридически значимые факты.

Принято выделять две большие группы **кадровых документов**. Это документы по личному составу работников и документы, связанные непосредственно с функцией управления персоналом и организацией труда.

Документы по учету личного состава подразделяют еще на несколько групп:

* документы по оформлению приема на работу (заявления о приеме на работу, трудовые договоры, приказы о приеме);
* документы по переводу на другую работу (заявления о переводе, дополнительные соглашения к трудовому договору, приказы о переводе);
* документы по оформлению увольнения сотрудников (заявления об увольнении, приказы об увольнении, акты, служебные и объяснительные записки, соглашения о расторжении трудового договора);
* документы по оформлению отпусков (график отпусков, заявления о предоставлении отпуска, приказы о предоставлении отпуска);
* документация по оформлению поощрений (представления к поощрению, приказы о поощрении);
* документация по оформлению дисциплинарных взысканий (служебные записки о нарушении трудовой дисциплины, акты, объяснительные записки работников, приказы);
* учетные документы сотрудника (личное дело, личная карточка, трудовая книжка).

Документы по учету личного состава обладают высокой социальной значимостью, так как они служат основанием для подтверждения трудового стажа работника, назначения ему льготной пенсии, социальных пособий. Поэтому правильному оформлению этих документов следует уделять особое внимание.

Вторую группу кадровой документации составляют в основном локальные нормативные акты (Правила внутреннего трудового распорядка, Положение о структурном подразделении, [должностные инструкции](http://www.rusconsultgroup.ru/articles/t17/e127/), Положение о коммерческой тайне, штатное расписание и др.). Основная их цель – регламентирование трудовых отношений между работником и работодателем. Ответственный подход к разработке и внедрению локальных нормативных актов позволяет добиться баланса интересов работников и работодателя и минимизировать возможность [трудовых споров](http://www.rusconsultgroup.ru/articles/t15/e58/).

Порядок **организации кадровой документации** определяется руководителем самостоятельно. В рамках локального нормотворчества работодатель самостоятельно разрабатывает типовые формы необходимых документов с учетом специфики своей организации. Общее требование к содержанию таких документов – отсутствие положений, ухудшающих условия труда работников по сравнению с действующим трудовым законодательством. Содержание некоторых нормативных актов, например Правил внутреннего трудового распорядка или Положения о защите персональных данных, четко определено в Трудовом кодексе РФ.. Для других кадровых документов (штатное расписание, график отпусков, приказы по личному составу и др.) Госкомстатом РФ разработаны специальные унифицированные формы.

**35. Правила оформления документов по приему, увольнению, переводу работников.**

Оформление всех документов по приему, увольнению, передвижению осуществляется [кадровой службой](http://fimir.ru/about/service/kadrovoe-deloproizvodstvo/) через приказы за подписью директора. Копия приказа передается руководителю структурного подразделения для ознакомления работника под роспись.

При приеме на работу [кадровая служба](http://fimir.ru/about/service/kadrovoe-deloproizvodstvo/) (специалист, на которого возложены данные функции) в соответствии с действующим законодательством и инструкциями:

* + Запрашивает у принимаемого сотрудника документы\* (паспорт, трудовая книжка, заявление, анкета, фотографии, результаты медосмотра, военный билет, медицинский полис, пенсионное свидетельство, справку о заработной плате с последнего места работы и т. д.).
  + На основании завизированного руководителем структурного подразделения заявления готовит проект приказа о приеме на работу.
  + Проводит разъяснение политики предприятия в области управления трудовыми ресурсами, проводит беседы об истории предприятия, этапах развития, миссии и целях, традициях, лучших людях, которыми гордится предприятие; разъясняет права и обязанности вновь принятых, знакомит с правилами внутреннего трудового распорядка, коллективным договором; вручает памятку; организует прохождение инструктажа по технике безопасности.

1. В соответствии со ст. 68 ТК РФ прием на работу оформляется приказом (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.
2. 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.

В ст. 65 ТК РФ установлен перечень документов, предъявляемых работодателю нанимаемым при заключении трудового договора:

* 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, квалификации или наличии специальных знаний — при поступлении на работу, требующую специальной подготовки.

В отдельных случаях при заключении договора работодатель может потребовать предъявления дополнительных документов.

### Перевод персонала

## Повышение в должности

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).

### Перемещение «по горизонтали»

[Кадровая служба](http://fimir.ru/about/service/kadrovoe-deloproizvodstvo/) предприятия систематически осуществляет перевод руководителей и специалистов по «горизонтали» в той же должности (с их согласия) в другие службы, отделы (кадровая ротация):

* для расширения кругозора, повышения потенциальных возможностей сотрудников, находящихся в резерве на выдвижение;
* для перевода хорошо зарекомендовавших специалистов на более престижную и высокооплачиваемую работу;
* по состоянию здоровья кадрового сотрудника на более простую работу или работу с меньшим объемом нагрузки.

### Перевод на другую работу (перемещение)

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.

При неудовлетворительной оценке результатов деятельности сотрудника, проверки комиссией, ревизией администрация предприятия представляет сотруднику срок (до 3-х месяцев) для приведения показателей своей работы в соответствие с требованиями, предъявляемыми к данной должности.

При невыполнении поставленных задач в установленные сроки, администрация переводит сотрудника на другую должность, работу, оплату труда.

При переводе сотрудника на должность ниже прежней без его согласия обязательно письменное подтверждение его несоответствия занимаемой должности.

Только с письменного работника допускается:

* перевод работника на другую работу и перемещение (ст. 72 ТК РФ);
* перевод на работу, требующую более низкой квалификации (ст. 73 ТК РФ);
* направление работников отдельной категории в служебные командировки, привлечение к сверхурочной работе, работе в ночное время, выходные и праздничные дни (ст. 99, 113, 259, 290 ТК РФ).

В соответствии со ст. 72 ТК РФ не является переводом на другую постоянную работу и не требует согласие 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 изменение трудовой функции и изменение существенных условий трудового договора.

По причинам, связанным с изменением организационных или технологических условий труда, допускается изменение определенными сторонами существенных условий трудового договора (пересмотр систем и размеров оплат, режима рабочего времени, введение совмещения профессий) по инициативе работодателя при продолжении работником работы без изменения трудовой функции. Вместе с тем о таких изменениях работники должны быть поставлены в известность не позднее, чем за 2 месяца.

В случае несогласия работника на продолжение работы в новых условиях работодатель обязан предложить работнику (в письменной форме) имеющуюся в организации другую работу, соответствующую квалификации и состоянию здоровья, а при отсутствии такой работы — вакантную нижестоящую должность или нижеоплачиваемую работу, которую работник может выполнять с учетом его квалификации и состояния здоровья.

При отсутствии такой работы, а также в случае отказа работника от предложенной работы трудовой договор прекращается в соответствии с п. 7 ст. 77 ТК РФ.

Перевод работника на работу в другую местность влечет за собой изменения не только места работы, но и места жительства.

Понятие «другая местность» связывается с другим населенным пунктом по существующему административно-территориальному делению.

### Увольнение персонала

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.

Согласно ТК РФ основанием для увольнения ввиду вышеуказанного служат докладные записки, акт отсутствия на рабочем месте, акт о нахождении в нетрезвом состоянии на рабочем месте. Акты заверяются подписью трех человек.

В порядке исключения, в случае отсутствия ранее дисциплинарных взысканий, по представлению руководителя подразделения на сотрудника может быть наложено дисциплинарное взыскание.

**36. Нормативные документы о порядке ведения трудовых книжек. Правила заполнения трудовых книжек.**

На сегодняшний момент работа с трудовыми книжками регламентирована тремя нормативными актами:

1. Трудовой кодекс РФ.

2. Постановление Правительства РФ №225 от 16.04.2003 «О трудовых книжках»

3. Постановление Минтруда РФ №69 от 10.10.2003 «Об утверждении инструкции по заполнению трудовых книжек».

В приведенных актах достаточно много противоречий по оформлению дубликатов трудовой книжки, внесения записей в трудовые книжки и др. Работодатель при применении данных нормативных актах должен применять акт выше по силе в случае противоречия между ними. Согласно ст. 5 Трудового Кодекса РФ (приведена ниже) «в случае противоречий применяется Трудовой кодекс».

Вложение: образцы заполнения страниц.

Трудовые книжки ведутся на всех работников, работающих в организации свыше пяти дней, в случае если работа в данной организации является для работника основной (в т.ч. на сезонных и временных работников, а также на внештатных работников при условии, что они подлежат государственному социальному страхованию). На лиц, работающих по совместительству, трудовые книжки ведутся только по месту основной работы (и по их желанию).  
При приеме на работу работник кадровой службы должен проверить подлинность трудовой книжки и при нарушениях или ее отсутствии завести новую, то есть:  
1. Если один из разделов трудовой книжки закончился, то оформляется вкладыш в трудовую книжку. Вносить сведения о работе в раздел «Сведения о награждениях» нельзя. В случае если работник при приеме на работу предоставил трудовую книжку в которой последние записи о работе внесены в раздел «сведения о награждении» работодатель обязан вшить ему в трудовую книжку вкладыш и свои записи внести именно во вкладыш не продолжая нарушения предыдущего работодателя.  
2. Если в трудовой книжке последняя запись о приеме на работу в предшествующую организацию не закрыта записью об увольнении, то запись в данную трудовую книжку работника о приеме делаться не может, так как юридически не зафиксирован факт его увольнения с предыдущего места работы.   
3. В обязательном порядке работодатель при приеме трудовой книжки проводит проверку подлинности бланка (по сравнительным характеристикам) и сведения в титульном листе трудовой книжки сверяются со сведениями в паспорте. Эти данные в двух документах должны совпасть побуквенно. В противном случае формально работодатель должен сделать заключение о том, что данная трудовая книжка не принадлежит данному человеку и не принимать ее. В данном случае для приема на работу данного человека по его заявлению ему оформляется новая трудовая книжка.  
4. Работодатель в обязательном порядке должен проверить наличие печати организации и подписи ответственного лица на титульном листе трудовой книжки. Без данных реквизитов трудовая книжка является недействительной.

**37. Организация работы с кадровыми документами. Понятие документооборота. Основные этапы обработки и движения кадровых документов.**

**Документооборот** - это движение документов с момента их получения или создания до завершения исполнения, отправки адресату или сдачи их на хранение.

В документационном обеспечении предприятия можно выделить три документопотока:

- входящие (поступающие) документы; - исходящие (отправляемые) документы; - внутренние документы.

Каждая из этих групп имеет свои особенности обработки и прохождения. В этой технологической цепочке выделяют следующие основные этапы:

- прием и первичная обработка документов; - предварительное рассмотрение и распределение документов; - регистрация;

- рациональное движение документов внутри организации; - исполнение документов (составление); - контроль за исполнением;

- обработка исполненных и отправляемых документов.

Для установления единого порядка составления документов и организации работы с ними на предприятии разрабатывается инструкция по делопроизводству, содержащая образцы правильно оформленных документов (по ГОСТ Р 6.30-97) и правила работы с ними.

Основные цели исследования документопотоков организации: повышение эффективности управленческой деятельности;

ускорение движения документов в организации; уменьшение трудоемкости обработки документов.

***Обработка поступающих документов.*** Поступившие документы проходят следующие этапы (см. приложение 20):

- первичную обработку; - предварительное рассмотрение, разметку; - регистрацию; - рассмотрение документов руководством;

- направление на исполнение;- контроль исполнения;- исполнение документов; - подшивку документов в дела.

Назначение регистрации - придание документу юридической силы, подтверждение факта его создания или поступления.Существуют несколько форм регистрации документов: *централизованная, децентрализованная и смешанная.*

- централизованная система регистрации, когда все регистрационные операции осуществляются в одном месте или одним работником, например секретарем-референтом. - Большинство предприятий проводит регистрацию документов в основном децентрализованно: в местах их создания или исполнения (в структурных подразделениях). - С учетом специфики предприятия может применяться смешанная система, когда одна часть документов регистрируется централизованно, другая же регистрируется в структурных подразделениях.

При регистрации документы делятся на несколько групп, каждая из которых регистрируется отдельно, например:

- входящие документы; - исходящие документы; - внутренние документы; - коммерческие контракты; - документы, имеющие гриф ограничения доступа

Регистрацию документов можно рассматривать как начальный этап **контроля за их исполнением.**

Контроль исполнения включает в себя несколько последовательных этапов:

- постановку документов на контроль; - проверку своевременности доведения документов до конкретных исполнителей;

- предварительную проверку и регулирование хода исполнения; - учет и обобщение результатов контроля исполнения документов.

Документ считается исполненным и снимается с контроля руководителем после проведения конкретной работы исполнителем (составления отчета, ответного письма, проекта контракта и т.п.).

**38. Сущность и понятие организационного поведения.**

Организационное поведение - это наука, изучающая поведение людей (индивидов и групп) в организациях с целью практического использования полученных знаний для повышения эффективности трудовой деятельности человека.  
  Объекты изучения ОП:

* поведение индивидов в организации;
* проблемы межличностных отношений при взаимодействии двух индивидов (коллег или пары «начальник - подчиненный»);
* динамику отношений внутри малых групп (как формальных, так и неформальных);
* возникающие межгрупповые отношения;
* внутриорганизационные отношения (например, стратегические альянсы и организации как целостные системы, основу которых образуют совместные предприятия)

Большинство научных дисциплин (и ОП не исключение) преследует четыре цели - описание, осознание, прогнозирование и контроль над определенными явлениями.

Целями ОП являются:

1. систематизированное описание поведения людей в различных возникающих в процессе труда ситуациях;

2. объяснение причин поступков индивидов в определенных условиях;

3. предсказание поведения работника в будущем;

4. овладение навыками управления поведением людей в процессе труда и их совершенствование.

**39. Анализ современных проблем управления организационным поведением.**

Можно выделить следующие актуальные проблемы управления ОП:

• отставание развития людей в организации от темпов развития и изменения бизнес-условий внешней и внутренней среды;

• психологическая неустойчивость людей в организации, вызванная растущей непредсказуемостью изменений в социуме и соответственно в личности российского работника;

• слабость линейных полномочий в организациях в сочетании с завышенным уровнем делегированных прав людям, не подготовленным к несению ответственности;

• слабые традиции несения ответственности за порученное дело или участок работы, иждивенчество, потеря смысла труда;

• стремление руководства компаний к созданию матричных структур, вызывающих потерю трудовой ориентации

и чрезмерную загруженность персонала при недостаточной оплате труда;

• работа с неорганизованным персоналом в условиях повышенного риска (управленческого и экономического);

• повышение сложности и системности управленческой работы, отсутствие должных навыков создания и реформирования систем;

• потеря навыков идеологической и пропагандистской работы в организации;

• дискретная адаптивность людей к изменениям;

• кризис мотивации;

• негативная трансформация представления практическихработников о современной трудовой деятельности;

• необходимость развития у современных работников совершенно новых групп способностей;

• применение манипулирования и других жестких психологических методов в качестве основных методов влияния на работников;

• склонность малых фирм к корпоративному разрастанию,что в большинстве случаев приводит к разрушению фирмы вообще.

**40. Управление группами работников в процессе труда и групповая динамика в организации.**

**Группа** — это социально устойчивое объединение людей, имеющих общие интересы, ценности и нормы поведения. В группе на поведение и/или деятельность одного члена воздействуют поведение и/или деятельность других членов группы. Группы бывают формальными и неформальными.

Существует **три типа формальных групп**:

1. *Группы руководителя* — одна или несколько (в зависимости от численности персонала и масштаба задач) командных соподчиненных групп, состоящих из руководителя и его подчиненных — специалистов любого ранга.

*2. Производственные группы* создаются временно для достижения определенных целей (т. е. носят строго целевой характер), имеют определенную самостоятельность в планировании осуществлении своей деятельности.

3. *Комитеты —* выборные группы для решения спорных вопросов или проблем и координации определенных видов деятельности.

*Основные факторы, определяющие качественную сторону взаимодействия группы и организации в лице руководителя* :

*Структурны*е. *Независимые*. *Переменные*. *Мотивационные*. *Дополнительные.*

*При работе с группами* **эффективны следующие психологические и управленческие приемы:** внушение членам группы мысли о свободном обмен информацией,

выражении любых мнений и сомнений по любому вопросу;

**Примерные правила** укрепления группового единства и морали, предлагаемые руководителю для работы с формальной группой, **можно считать разновидностью поддерживающей модели ОП:** необходимо помочь группе испытать общий успех; укрепить доверие ее членов друг к другу и к ее лидеру; культивировать чувство принадлежности к группе, активно привлекать ее членов к общим мероприятиям; заботиться о престиже

группы; поддерживать веру в реальность стоящих перед группой целей.

Неформальные группы — это спонтанно образовавшиеся группы людей, которые вступают в регулярное взаимодействие для достижения общих целей. Причины, заставляющие людей примыкать к неформальным группам и организациям:

1) необходимость удовлетворения потребности в принадлежности;

2) потребность в помощи;

3) потребность в защите;

4) необходимость получения информации;

5) необходимость тесного общения и симпати

Схема управления неформальной группой

1. Признать существование неформальной организации и осознать, что ее уничтожение может повлечь урон для организации в целом. Поэтому с ней необходимо работать, а не угрожать ей.

2. Выслушивать мнения членов и лидеров групп, работать с ними, поощряя к достижению целей организации и стремясь преодолеть негативное влияние или изменить его полярность.

3. Перед тем как принимать решения, проанализировать их возможное отрицательное воздействие на неформальную группу.

4. Чтобы ослабить сопротивление переменам со стороны неформальной группы, разрешить ей принимать участие в выработке решений, касающихся ее прямо и косвенно.

5. Быстро выдавать точную информацию во избежание слухов и домыслов.

**41. Природа и определение понятия лидерства. Традиционные концепции лидерства. Концепция харизматического лидерства.**

Лидерство - это тип управленческого взаимодействия, основанный на наиболее эффективном для данной ситуации сочетании различных источни­ков власти и направленный на побуждение людей к достижению общих целей.

Среди традиционных концепций известны:

Концепция атрибутивного лидерства

Атрибутивный подход к лидерству исходит из того, что выводы лидера в равной мере, как и поведение исследователей, обусловлены реакцией лидера на поведение последних.

Концепция преобразующего лидерства

В концепции преобразующего лидерства понятие «преобразующего» лидерства имеет много общего с харизматическим лидерством. Лидер-реформатор – это преобразователь, а не спаситель, он проявляет творчество, за ним стоят реалии, а не мифы, он ведет последователей от результата к результату, он ориентирует людей на труд, его цель не изменить мир, а измениться в мире через развитие.

Концепция харизматического лидерства

Харизматическим считается тот лидер, который в силу своих личностных качеств способен оказывать глубокое воздействие на последователей. Выделяют следующие черты харизматического поведения:

1.Моделирование роли 2. Создание образа 3. Упрощение целей 4. Упор на большие ожидания 5. Появление доверительности у последователей и т.д.

Среди традиционных концепций известны:

Концепция атрибутивного лидерства Концепция харизматического лидерства

Концепция преобразующего лидерства

**42. Управление персоналом как система: понятие и анализ составляющих элементов**.

Управление персоналом – деятельность руководящего состава организации, а также руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, которая включает решение концептуальных, стратегических, тактических и оперативных задач, связанных с установлением кадровой политики и целей, с достижением этих целей.

Управление персоналом одновременно выступает как система организаций, как процесс и как структура. Как система оно представляет собой систему взаимосвязанных организационно-экономических и социальных мер по созданию условий для нормального функционирования, развития и эффективного использования кадрового потенциала организации.

Основныхе составляющие системы управления персонала: субъект управления персоналом и объект управления персоналом.

Субъект управления персоналом - группа специалистов, выполняющих функции в качестве работников кадровой службы, а также руководители всех уровней, выполняющие функцию управления по отношению к свои подчиненным.

Объект управления персоналом – отдельный работник, а также некая их совокупность, выступающая как трудовой коллектив. Объектом управления в данном случае является организованная деятельность людей.

Основные направления деятельности, связанные с управлением персоналом:

-        формирование системы управления персоналом;

-        планирование кадровой работы;

-        проведение маркетинга персонала;

-        определение потребности организации в персонале;

-        определение кадрового потенциала организации;

-        обеспечение системы управления персоналом: информационное, техническое, правовое нормативно-методическое и делопроизводственное;

-        оценка деятельности подразделений организации;

-        оценка экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом.

**43. Кадровая политика организации: понятие и содержание, принципы разработки. Связь кадровой политики со стратегий организации.**

**Кадровая политика** — совокупность [правил](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%B8%D0%BB%D0%BE) и [норм](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9D%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B0), [целей](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A6%D0%B5%D0%BB%D1%8C) и [представлений](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D1%80%D0%B5%D0%B4%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5), которые определяют направление и содержание работы с [персоналом](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB).

**Цель кадровой политики** — обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численности и качественного состава персонала в соответствии с потребностями самой организации, требованиями действующего законодательства и состоянием [рынка труда](http://www.grandars.ru/student/ekonomicheskaya-teoriya/rynok-truda.html).

Кадровая политика не всегда четко обозначена и представлена в виде документа, однако, независимо от степени выраженности, она существует в каждой организации.

#### Формирование кадровой политики

Начинается с выявления потенциальных возможностей в сфере управления людьми и с определения тех направлений работы с персоналом, которые должны быть усилены для успешной реализации организационной стратегии.

На формирование и развитие кадровой политики влияют внешние и внутренние факторы.

**Факторы внешней среды** — те, которые организация как субъект управления не может изменить, но должна учитывать для правильного определения потребности в персонале и оптимальных источников покрытия этой потребности. К ним относятся:

* ситуация на рынке труда (демографические факторы, политика в области образования, взаимодействие с профсоюзами);
* тенденции экономического развития;
* научно-технический прогресс (характер и содержание труда, который оказывает влияние на потребности в тех или иных специалистах, возможности переподготовки персонала);
* нормативно-правовая среда (т.е.те «правила игры», которые установлены государством; трудовое законодательство, законодательство в области охраны труда, занятости, социальные гарантии и т.д.).

**Факторы внутренней среды** — это факторы, которые поддаются управляющему воздействию со стороны организации. К ним можно отнести:

* цели организации (на их основе формируется кадровая политика);
* стиль управления (жестко централизована или предпочитающая принцип децентрализации — в зависимости от этого требуются разные специалисты); финансовые ресурсы (от этого зависит возможность организации финансировать мероприятия по управлению персоналом);
* кадровый потенциал организации (связан с оценкой возможностей работников организации, с правильным распределением обязанностей между ними, что является источником эффективной и стабильной работы);
* стиль руководства (все они не в одинаковой мере влияют на проведение определенной кадровой политики).

#### Этапы разработки кадровой политики:

1. проведение анализа ситуации и подготовка прогнозов развития предприятия. Определение стратегических целей организации;
2. разработка общих принципов кадровой политики, определение ключевых моментов и приоритетов;
3. официальное утверждение кадровой политики организации;
4. этап пропагандирования. Создание и поддержка системы продвижения кадровой информации. Информирование коллектива о разработанной кадровой политике и сбор мнений;
5. оценка финансовых ресурсов на осуществление выбранного типа стратегии — формулирование принципов распределения средств, обеспечение эффективной системы стимулирования труда;
6. разработка плана оперативных мероприятий: планирование потребности в трудовых ресурсах, прогноз численности кадров, формирование структуры и штата, назначение, создание резерва, перемещение. Определение значимости мероприятий;
7. реализация кадровых мероприятий: обеспечение программы развития, отбор и найм персонала, профориентация и адаптация сотрудников, формирование команд, профессиональная подготовка и повышение квалификации;
8. оценка результатов деятельности — анализ соответствия кадровой политики, выполняемых мероприятий и стратегии организации, выявление проблем в кадровой работе, оценка кадрового потенциала.

Кадровая политика предусматривает, в первую очередь, формирование стратегии управления персоналом организации, которая учитывает стратегию деятельности организации в целом.

Таким образом, [управление персоналом](http://www.grandars.ru/college/biznes/upravlenie-personalom.html), как одна из функций [менеджмента](http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/menedzhment.html) организации, может также рассматриваться как часть **стратегического управления.**

**Стратегическое управление персоналом** организации — это управление формированием конкурентоспособного трудового потенциала организации с учетом происходящих и предстоящих изменений в ее внешней и внутренней среде, позволяющее организации выживать, развиваться и достигать своих целей в долгосрочной перспективе.

Принципы стратегического управления персоналом:

* долгосрочность оцениваемых перспектив;
* направленность управленческих воздействий на изменение потенциала персонала;
* создание возможностей эффективной реализации потенциала;
* альтернативность выбора в зависимости от состояния внешней и внутренней среды;
* осуществление постоянного контроля за состоянием и динамикой внешней среды и своевременное внесение изменений в управленческие решения.

**44. Планирование работы с персоналом организации. Содержание стратегического и оперативного планирования персонала в организации**.

Планирование персонала непосредственно определяет: когда, где, сколько, какой квалификации и мотивации понадобится сотрудников, сколько они будут стоить, как обеспечить организацию такими работниками и как их эффективно использовать.

В зависимости от сроков и важности решаемых задач планирование подразделяется на: стратегическое и оперативное.

Стратегическое планирование персонала представляет собой вид корпоративной деятельности по определению наиболее важных для компании долгосрочных целей в области состава персонала и его использования, указывающих на то, с каким персоналом и как можно реализовать генеральную стратегию. Оно также намечает основные мероприятия по достижению этих целей. Его общее организационное назначение: в соответствии с производственными, экономическими и другими стратегическими целями компании определить основные направления развития персонала и управления им на длительную перспективу. Стратегическое планирование осуществляется обычно на срок свыше одного года, иногда на пять и более лет.

Оперативным является преимущественно краткосрочное (до одного года) планирование по достижению стратегических целей в конкретных условиях, а также разработка мероприятий, вызванных сравнительно неожиданными изменениями ситуации. Оперативное планирование, в противоположность стратегическому, делает особый акцент не столько на определении целей, сколько на разработке конкретных мероприятий.

**45. Адаптация работника: понятие, виды, система управления, экономическая и социальная эффективность.**

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

Различают два направления адаптации:

**1. *Первичная*** – приспособление молодых сотрудников без опыта работы

**2*. Вторичная*** – приспособление работников с опытом работы

Типы адаптаций

**Адаптация социально-психологическая** — это взаимодействие личности и социальной среды, которое приводит к оптимальному соотношению целей и ценностей личности и группы. Она предполагает активную позицию личности, осознание своего социального статуса и связанного с ним ролевого поведения как формы реализации индивидуальных возможностей личности в процессе решения ею общегрупповых задач.

**Адаптация персонала психофизиологическая.** Приспособление работника к условиям труда, режимам труда и отдыха на рабочем месте.

**Адаптация социально-организационная** — приспособление к среде, включающее административно-правовые, социально-экономические, управленческие рекреационно-творческие аспекты.

**Цели адаптации:**

* уменьшение стартовых издержек, так как пока новый работник плохо знает свое рабочее место, он работает менее эффективно и требует дополнительных затрат;
* снижение озабоченности и неопределенности у новых работников;
* сокращение текучести рабочей силы, так как если новички чувствуют себя неуютно на новой работе и ненужными, то они могут отреагировать на это увольнением;
* экономия времени руководителя и сотрудников, так как проводимая по программе работа помогает экономить время каждого из них;
* развитие позитивного отношения к работе, удовлетворенности работой.

***Технология процесса управления адаптацией*** может быть представлена в следующих видах:

1. организация семинаров, курсов и т.д. по различным аспектам адаптации

2. проведение индивидуальных бесед руководителя организации с новыми сотрудниками

3. интенсивные, краткосрочные курсы для руководителей, впервые вступающих в должность

4. проведение организационно-подготовительной работы при внедрении новшеств

5. специальные курсы подготовки наставников

6. использование метода постепенного усложнения заданий, выполняемых сотрудником

7. выполнение разовых общественных поручений новыми работниками и подготовка замены при их ротации

Об уровне и длительности адаптации целесообразно проводить сбор и обработку информации в рамках текущей деловой оценки.

**46. Карьера персонала: понятие, виды. Планирование трудовой карьеры.**

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

**Карьеру** — траекторию своего движения — человек строит сам, сообразуясь с особенностями внутри - и внеорганизационной реальности и главное — со своими собственными целями, желаниями и установками.

**Виды и типы карьеры**

**Внутриорганизационная карьера** предполагает прохождение всех ступеней карьерного роста (обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержка и развитие индивидуальных профессиональных способностей, уход на пенсию) в рамках одной [организации](http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/organizaciya.html). Эта карьера может быть специализированной и неспециализированной.

**Межорганизационная** карьера предполагает, что работник проходит все ступени карьерного роста в разных организациях. Она может быть специализированной и неспециализированной.

* **Специализированная карьера** отличается тем, что работник различные этапы своей профессиональной деятельности проходит в рамках одной профессии. При этом организация может оставаться одной и той же или меняться.
* **Неспециализированная карьера** предполагает, что разные этапы своего профессионального пути работник проходит в качестве специалиста, владеющего разными профессиями, специальностями. Организация при этом может как меняться, так оставаться той же.

Карьера связана с траекторией движения человека в организации. Она может идти по линии:

* ***вертикальной карьеры*** — должностной рост;
* ***горизонтальной карьеры*** — продвижение внутри организации, например работы в разных подразделениях одного уровня иерархии;
* ***центростремительной карьеры*** — продвижение к ядру организации, центру управления, все более глубокое включение в процессы принятия решений.

**Этапы карьеры**

1. Предварительный
2. Становление
3. Продвижение
4. Завершение
5. *Пенсионный*

***Планирование карьеры*** — одно из направлений кадровой работы в организации, ориентированное на определение стратегии и этапов развития и продвижения специалистов

Перечень профессиональных и должностных позиций в организации (и вне ее), фиксирующий оптимальное развитие профессионала для занятия им определенной позиции в организации, представляет собой ***карьерограмму***, формализованное представление о том, какой путь должен пройти специалист для того, чтобы получить необходимые знания и овладеть нужными навыками для эффективной работы на конкретном месте.

*Объективные условия карьеры:*

• высшая точка карьеры — высший пост, существующий в конкретной рассматриваемой организации;

•длина карьеры — количество позиций на пути от первой по­зиции, занимаемой индивидуумом в организации, до выс­шей точки;

• показатель уровня позиции — отношение числа лиц, занятых на следующем иерархическом уровне, к числу лиц, занятых на том иерархическом уровне, где находится индивидуум в данный момент своей карьеры;

• показатель потенциальной мобильности — отношение (в некоторый определенный период времени) числа вакансий на следующем иерархическом уровне к числу лиц, занятье на том иерархическом уровне, где находится индивидуум.

В зависимости от объективных условий внутриорганизационная карьера может быть ***перспективной*** или ***тупиковой*** — у сотрудника может быть либо длинная карьерная линия, либо очень короткая.

**47. Политика набора персонала. Внутренние, внешние и альтернативные источники привлечения персонала**.

Набор персонала – это главная из задач кадровой службы по привлечению работников, отвечающих определенным требованиям.

Существует два **вида источников набора персонала:** внутренние — за счет сотрудников самой организации и внешние — за счет ресурсов внешней среды.

**Внешние источники** являются наиболее распространенными, так как ресурсы компании ограничены, и даже если на вакантную должность находится замещение внутри компании, то освобождается место работника, который занял первую вакансию.

Внешние источники можно условно подразделить на **два класса**: недорогие и дорогостоящие. К **недорогим источникам** относятся, например, государственные агентства занятости, контакты с высшими учебными заведениями. К **дорогостоящим источникам** относятся, например, кадровые агентства, публикации в средствах массовой информации (печатные издания, радио, телевидение).

Существуют альтернативные виды внешних источников:

**1. Привлечение кандидатов на вакантную должность по рекомендациям знакомых и родственников, работающих в компании.** Данный подход характерен для компаний, работающих в узких секторах, где количество специалистов ограничено, и поиск кандидатов на рынке труда может оказаться длительным и неэффективным.

**2. «Самостоятельные» кандидаты** — люди, занимающиеся поиском работы самостоятельно без обращения в агентства и службы занятости — они сами звонят в организацию, присылают свои резюме и т.д. Самостоятельные кандидаты обращаются в конкретную организацию, в которой хотели бы работать, что, как правило, связано с ее ведущим положением на рынке.

**3. Реклама в СМИ.** Наиболее распространенным приемом рекрутмента является размещение в СМИ рекламного объявления об имеющейся в организации вакансии. В данном случае соискатель обращается непосредственно в кадровую службу организации- **4. Контакты с учебными заведениями.** Многие крупные организации ориентированы на набор выпускников вузов, не имеющих опыта работы. С этой целью компания-работодатель проводит презентации в профильных вузах, а также принимает участи в ярмарках вакансий.

**5. Государственные службы занятости (биржи труда).** Правительства большинства стран способствуют повышению уровня занятости населения, создавая для этого специальные органы, занятые поиском работы для обратившихся безработных граждан. Ведутся базы данных, содержащие информацию о соискателях (их биографические данные квалификационные характеристики, интересующую работу).

**6. Кадровые агентства.** За последние 30 лет рекрутинг превратился в бурно развивающуюся отрасль экономики. Каждое агентство ведет свою базу данных и осуществляет поиск кандидатов в соответствии с требованиями клиентов — работодателей.

Кадровые агентства могут иметь следующие специализации:

**Массовый подбор**. Отличительной особенностью массового набора является наличие большого количества однотипных вакансий (например, при открытии супермаркета — кассиры, продавцы, грузчики и т.д.).

**Услуги временного персонала.** Агентства представляют компаниям временных сотрудников в тех случаях, когда сроки поиска постоянного сотрудника на вакансию увеличиваются, а также на период временной нетрудоспособности постоянного сотрудника организации и отсутствии возможности его замены другим штатным сотрудником.

**Подбор руководителей (executive search).** Это направление рекрутмента ориентировано на поиск профессионалов высокого уровня, а также руководителей высшего звена.

**48. Система отбора персонала. Стадии отбора персонала, их сущность. Роль центров оценки и рекрутинговых агентств в отборе персонала**.

**Отбор персонала** является естественным завершением процесса подбора работников в соответствии с потребностями организации в человеческих ресурсах.

Окончательное решение при отборе обычно формируется на нескольких этапах, которые следует пройти претендентам. Как правило, до принятия организацией решения о приеме на работу кандидат должен пройти несколько ступеней отбора:

**Ступень 1. Предварительная отборочная беседа**

Основная цель беседы — оценка уровня образования претендента, его внешнего вида и определяющих личностных качеств.

**Ступень 2. Заполнение бланка заявления**

Претенденты, успешно преодолевшие предварительную беседу, должны заполнить специальный бланк заявления и анкету.

Информация может касаться прошлой работы, склада ума, ситуаций, с которыми приходилось сталкиваться, но так, чтобы на их основе можно было бы провести стандартизированную оценку претендента.

**Ступень 3. Беседа по найму (интервью)**

**Интервью** является наиболее распространенным методом оценки кандидатов на должность. В процессе интервью не только работодатель получает информацию о кандидате, но и сам кандидат имеет возможность больше узнать не только об условиях работы (задавая вопросы интервьюеру), но и о корпоративной культуре этой организации.

**Ступень 4. Тестирование, ролевые игры, профессиональное испытание**

Источник информации, который может дать сведения о личностных особенностях, профессиональных способностях и умениях кандидата. Тестирование может позволить сформировать мнение о способности кандидата к профессиональному и должностному росту, специфике мотивации, особенностях индивидуального стиля деятельности.

**Ступень 5. Проверка рекомендаций и послужного списка**

Информация рекомендательных писем или бесед с людьми, которых кандидат назвал в качестве рекомендателей, может позволить уточнить, что конкретно и с каким успехом кандидат делал на предыдущих местах работы, учебы, жительства.

**Ступень 6. Медицинский осмотр**

Проводится, как правило, если работа предъявляет особые требования к здоровью кандидатов.

**Ступень 7. Принятие решения**

Сравнение кандидатов. Представление результатов на рассмотрение руководству, принимающему решение. Принятие и исполнение решения.

**Роль качественного отбора персонала в управлении предприятием**

Комплектование кадров является одним из ключевых элементов работы службы управления персоналом любой организации, так как от качества отобранных кадров зависит эффективность деятельности организации в целом.

В управленческой практике при отборе персонала используется несколько видов критериев: **квалификационные**, устанавливаемые нормативной документацией определенной отрасли или организации; **объективные**, констатирующие соответствие реальных достижений оцениваемых претендентов некоторым количественным и качественным показателям; **психолого-личностные**, характеризующие наличие качеств, которые позволяют добиваться высоких результатов в профессиональной деятельности.

**49. Аттестация руководителей и специалистов: содержание, цели. Процедура аттестации работников государственных предприятий**.

***Аттестацияработников имеет важное практическое значение в регулировании трудовых отношений.***

Аттестация работников – это проводимая работодателем периодическая комплексная проверка деловых качеств, квалификации работников. Аттестация преследует различные цели, в том числе определение соответствия работника занимаемой должности; рациональное использование его труда; формирование высококвалифицированного кадрового состава и т.п.

 Законодательство не обязывает всех без исключения работодателей проводить аттестацию своих работников ни в Трудовом кодексе РФ, ни в ином нормативном правовом акте общеотраслевого и обязательного характера не установлено, что любой работодатель должен периодически проверять профессиональную пригодность своих работников.

Обязательность аттестации также установлена специальными федеральными законами в отношении персонала организаций отдельных отраслей экономической деятельности. Это:

 работники, осуществляющие деятельность, связанную с оперативно-диспетчерским управлением в электроэнергетике;

 работники, чья деятельность связана с движением поездов и маневровой работы на железнодорожных путях общего пользования;

 работники, ответственные за обеспечение безопасности судоходства;

 работники опасных производственных объектов;

 работники, работающие на объектах по хранению химического оружия и объектах по уничтожению химического оружия;

 авиационный персонал;

 работники, выполняющие работы с источниками ионизирующего излучения;

 работники библиотек;

 персонал объектов космической инфраструктуры;

 педагогические и руководящие работники образовательных учреждений;

 другие.

Поскольку прохождение работником аттестации, по сути, относится к его трудовым обязанностям, проводить ее можно только в его рабочее время.

В назначенный день в соответствии с графиком проведения аттестации работник является на заседание аттестационной комиссии. В соответствии с Положением от 05.10.1973 на заседании комиссии должен присутствовать руководитель структурного подразделения, в котором трудится работник.

Поскольку обязательные формы проведения аттестации законодательством не установлены, она может проводиться в той форме, которая установлена локальным нормативным актом. Это может быть квалификационный экзамен, зачет, письменное или компьютерное тестирование и т.п., но в большинстве случаев аттестация проходит в форме собеседования. Комиссия рассматривает представленные материалы, заслушивает аттестуемого, который рассказывает о своей работе. Члены комиссии вправе задавать ему вопросы, связанные с выполнением им трудовых обязанностей и соблюдением трудовой дисциплины. Оценка работы аттестуемого связана только с теми обстоятельствами, которые находятся в рамках трудовых отношений. После заслушивания работника комиссия открытым голосованием в отсутствие аттестуемого дает одну из следующих оценок его трудовой деятельности:

- соответствует занимаемой должности;

- соответствует занимаемой должности при условии улучшения работы и выполнения рекомендаций комиссии с повторной аттестацией через год;

- не соответствует занимаемой должности.

В голосовании участвуют все присутствующие на заседании члены аттестационной комиссии.

Результаты аттестации заносятся в аттестационный лист, форма которого, как правило, является приложением к локальному нормативному акту об аттестации.

Аттестационный лист подписывается председателем и членами комиссии, участвовавшими в голосовании.

**50. Оценка результативности труда персонала: понятие, содержание, методы. Проблемы оценок.**

*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.

Методы оценки персонала

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | **Название метода** | **Краткое описание метода** |
|  | Биографический метод | Оценка подчиненного по биографическим данным |
|  | Метод групповой дискуссии | Постановка, обсуждение и решение проблемы в группе, в ходе которой оцениваются знания, личностные черты и другие качества персонала |
|  | Матричный метод | Сравнение фактических качеств сотрудника с набором желательных качеств (происходит в матричной форме) |
|  | Метод заданной группировки сотрудников | Под заданную модель требований к сотруднику подбирается подходящий кандидат или под заданную ролевую структуру рабочей группы подбираются конкретные люди |
|  | Тестирование | Определение способностей, знаний, умений и других характеристик на основе специальных тестов |
|  | Метод попарных сравнений | Попарное сравнение работников между собой по определенным качествам и последующее математическое ранжирование по порядку убывания (сравнение каждого с каждым) |
|  | Коэффициентный метод | Выделяются факторы оценки и определяются нормативные значения этих факторов для разных групп работников. Фактический результат соотносится с нормативом, в итоге получаются различные коэффициенты, которые дают возможность проводить сопоставление и оценку подчиненных |
|  | Метод свободного или индивидуального обсуждения | В свободной форме или по заранее составленной программе проводится обсуждение с оценкой планов и практических результатов работы сотрудника или кандидата |
|  | Метод самооценок и самоотчетов | Письменная или устная самооценка перед коллективом. При благоприятном морально-психологическом климате в коллективе метод способствует принятию напряженных обязательств и повышению моральной ответственности |
|  | Метод альтернативных характеристик | Отдельный сотрудник характеризуется с точки зрения наличия или отсутствия у него того или иного качества |

У каждого метода оценки есть свои плюсы и свои минусы. И для того, чтобы достоверно оценить персонал со всех сторон, необходимо использовать некоторый комплекс методов, который будет оптимален по временным и финансовым затратам для данной организации.

Таким образом, оценка персонала представляет собой процедуру, которая проводится для того, чтобы выявить степень соответствия качественных и количественных результатов деятельности подчиненного, его личных качеств определенным требованиям. Задача оценки работы персонала заключается в выявлении его трудового потенциала, степени использования этого потенциала, соответствия сотрудника занимаемой должности или его готовности занять конкретную должность, в том, чтобы охарактеризовать эффективность его трудовой деятельности, а, следовательно, и ценность сотрудника для организации.

**51. Аудит персонала и его составляющие. Типы и методы кадрового аудита. Процесс аудита.**

**Аудит персонала** - это система консультационной поддержки, аналитической оценки и независимой экспертизы кадрового потенциала организации, которая наряду с проведением других видов аудита позволяет достичь объективной оценки д деятельности организации и разработать общее заключенных.

Аудита (оценке) подлежат три составляющие сферы: 1) процессы - управленческие и кадровые, их соответствие стратегическим целям и задачам

организации, технологическому уровню;

2) структуры - эффективность организационной структуры, ее адекватность процессам, которые реализуются, отсутствие патологий;

3) персонал - качество и численность, распределение внутри организации, наличие кадрового резерва, качество резерва

Основные параметры аудита кадровых процессов

1. Планирование трудовых ресурсов

2. Набор персонала

3. Отбор персонала

4. Адаптация персонала- Выявление проблем, возникающих в период адаптации

5. Система стимулирования - Оценка соответствия разработанных принципов, структуры зарплаты и льгот условиям на рынке труда, производительности и прибыльности организации

6. Обучение персонала

7. Оценка трудовой деятельности - Оценка результативности использования методик

8. Перемещения сотрудников

9. Подготовка руководящих кадров

10. Мониторинг социально-психологической ситуации и организация коммуникации внутри организации

**52. Права и обязанности работодателей по реализации политики занятости. Их ответственность за нарушение законодательных и других нормативных актов.**

1. Работодатели содействуют проведению государственной политики занятости населения на основе:

соблюдения условий договоров, регулирующих трудовые отношения в соответствии с законодательством Российской Федерации;

реализации мер, предусмотренных трудовым законодательством, коллективными договорами и соглашениями по защите работников в случае приостановки производства или увольнения работников;

оказания помощи в трудоустройстве, профессиональной подготовке и предоставления сверх установленной законодательством дополнительной материальной помощи увольняемым работникам за счет средств организаций и других работодателей;

создания условий для профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации работающих;

разработки и реализации мероприятий, предусматривающих сохранение и рациональное использование профессионального потенциала работников, их социальную защиту, улучшение условий труда и иные льготы;

соблюдения установленной квоты для трудоустройства инвалидов;

трудоустройства определяемого органами исполнительной власти субъектов Российской Федерации и органами местного самоуправления числа граждан, особо нуждающихся в социальной защите, или резервирования отдельных видов работ (профессий) для трудоустройства таких граждан.

2. При принятии решения о ликвидации организации, сокращении численности или штата работников организации и возможном расторжении трудовых договоров с работниками работодатель обязан в письменной форме сообщить об этом в органы службы занятости не позднее чем, за два месяца до начала проведения соответствующих мероприятий и указать должность, профессию, специальность и квалификационные требования к ним, условия оплаты труда каждого конкретного работника, а в случае, если решение о сокращении численности или штата работников организации может привести к массовому увольнению работников, - не позднее чем за три месяца до начала проведения соответствующих мероприятий.

3. Работодатели обязаны ежемесячно представлять органам службы занятости:

сведения о применении в отношении данной организации процедур о несостоятельности (банкротстве), а также информацию, необходимую для осуществления деятельности по профессиональной реабилитации и содействию занятости инвалидов;

информацию о наличии вакантных рабочих мест (должностей), выполнении квоты для приема на работу инвалидов.

4. При приеме на работу гражданина, направленного службой занятости, работодатель в пятидневный срок возвращает в службу занятости направление с указанием дня приема гражданина на работу.

В случае отказа в приеме на работу гражданина, направленного службой занятости, работодатель делает в направлении службы занятости отметку о дне явки гражданина и причине отказа в приеме на работу и возвращает направление гражданину.

Права работодателей

1. Работодатель имеет право принимать на работу граждан, непосредственно обратившихся к нему, на равных основаниях с гражданами, имеющими направление органов службы занятости.

2. Работодатели имеют право получать от органов службы занятости бесплатную информацию о состоянии рынка труда.

3. Работодатель имеет право обжаловать действия органа службы занятости в вышестоящий орган службы занятости, а также в суд в установленном законом порядке.

**53. Компетенции работников и процедура проведения их оценки, использование полученных результатов.**

[Оценка персонала](http://hr-ru.com/2010/07/ocenka-kachestva-personala/) используется для того, чтобы в цифрах оценить умения, знания и навыки сотрудников. От того, как оценивается сотрудник, определяется система обучения, мотивации и продвижения сотрудника.

Перед тем, как выбирать метод оценки сотрудников, следует определить критерии их сравнения.

Методы оценки друг от друга отличаются формой проведения – групповая и индивидуальная, а также по необходимым ресурсам – финансовым и временным.

Оценка руководящего звена отличается особенностью – она зависит от стратегии развития компании. Это значит, что при оценке руководителей, целью является информация не о личностных и психологических качествах, а о компетенциях в управленческой сфере.

Компетенции – это совокупность, способностей, знаний и навыков, проявляющиеся в поведении человека и обеспечивающие его успех в конкретной профессиональной позиции. Выбор процедур оценки и формы их осуществления зависят от поставленных бизнес-задач

Основные методы оценки персонала.

**Тесты.**

**Интервью по компетенциям.**

Это своего рода структурированная беседа, направленная на то, чтобы детально проанализировать истинное поведение человека в простых рабочих ситуациях – его поведение в стрессовой ситуации, узнать, как он умеет принимать решение, планировать и проводить контроль

**Ассессмент-центр.**

Это метод оценки компетенции сотрудников, заключающийся в проведении деловых игр, позволяющих наблюдать реальное поведение человека в конкретной ситуации

**Глубинное психологическое интервью.**

При оценке руководителей иногда нужно определить не только управленческие и профессиональные компетенции, но и психологические особенности, и личностные черты. Важно определить мотивацию руководителя, его жизненные ценности, как он строит отношения с людьми, на что направлены амбиции, как анализирует информацию и принимает решения, его уникальные преимущества личности и психологические особенности.

Оценка персонала требует высокой точности результатов, поэтому ее должны проводить только профессиональные консультанты. У них должно быть психологическое или управленческое образование, а также дополнительное обучение в сфере оценки персонала. Консультант должен иметь достаточный опыт в сфере оценки персонала.

Осуществление оценки персонала в компании ведет к косвенным и прямым результатам. Косвенный результат – толчок к саморазвитию в профессиональном смысле всех сотрудников, которым было известно о проведении оценочных мероприятий. Прямой результат – информация в том виде, в котором она нужна была заказчику.

**54. Введение персонала за штат (аутстаффинг) и привлечение сторонних организаций (аутсорсинг) для выполнения работ как альтернативные формы удовлетворения потребности в персонале.**

Аутсорсинг — новое для российских компаний понятие. Аутсорсинг (от англ. Оutsourcing- использование внешних источников) - это перепоручение непрофильных для компаний сфер деятельности компаниям-профессионалам; выполнение сторонней организацией определенных задач, бизнес-функций или бизнес-процессов, обычно не являющихся частью основной деятельности компании, но, тем не менее, необходимых для полноценного функционирования бизнеса. Аутсорсинг персонала или бизнес-функций предлагается и рекомендуется в том случае, когда выполнение некоторых функций затрудняет решение стратегических задач, стоящих перед компанией.

Преимущества использования аутсорсинга персонала: 1)В компании появляется возможность регулировать количество штатных сотрудников в зависимости от сезона работы, этапов развития бизнеса, завершения или открытия проектов. 2)Оптимизация структуры затрат позитивно отражается на показателях эффективности использования ресурсов, как следствие улучшаются финансовые и экономические показатели.3)При использовании аутсорсинга заметно снижается документооборот компании. 4)Сосредоточенность на основном бизнесе компании. 5)Снижение рисков.

Аутсорсинг персонала может быть либо полным, либо частичным — все зависит от потребностей компании, масштабов реализуемого проекта. Кадровый аутсорсинг делят на три направления: подбор постоянного и временного персонала, полный цикл кадрового консалтинга, а также вывод персонала за штат — аутстаффинг.

Аутстаффинг - под ним подразумевают передачу фирмой части своих работников кадровому (лизинговому) агентству. «Отданные» сотрудники при этом остаются на прежнем месте службы, но функции работодателя (например, начисление зарплаты и социальные гарантии) берет на себя лизинговая компания. Многие компании пользуются аутстаффингом (выводом персонала за штат), чтобы решить вопросы, связанные, прежде всего с ограничением штатного расписания и бюджета компании.

Преимущества аутстаффинга персонала: 1)Гибкость в использовании персонала; 2)Сохранение непосредственного руководства работой сотрудников при сокращении административной и бухгалтерской нагрузки; 3)Отсутствие юридических обязательств перед сотрудником; 4)Отсутствие рисков, связанных с увольнением сотрудников; 5)Гарантия полного соблюдения всех норм трудового и налогового законодательства.

Лизинг персонала — это правоотношения, которые возникают, когда рекрутинговое агентство заключает трудовой договор с работником от своего имени, а потом направляет его на работу в какую-либо компанию на относительно длительный срок — от трех месяцев до нескольких лет. Лизинг персонала используется, если компания желает минимизировать свои налоговые потери при исчислении так называемого фонда оплаты труда и упростить процедуру отношений с привлеченными специалистами.

Преимущества лизинга персонала: 1)Набор нужного персонала в короткий срок в любом объеме. 2)Отсутствие затрат на компенсационные пакеты. 3)Возможность менять сотрудника неограниченное число раз. 4)Возможность нанять понравившегося сотрудника в постоянный штат. 5)Отсутствие потерь и простоев в случае болезни основного сотрудника.

**55. Управление движением персонала. Использование оценки результативности труда и потенциала работников в процессе движения.**

УПРАВЛЕНИЕ ДВИЖЕНИЕМ ПЕРСОНАЛА - совокупность управленческих воздействий, направленных, во-первых, на формирование удовлетворенности работником организации в целом и конкретным рабочим местом, а во-вторых, на целевую организацию и рациональное регулирование внутрипроизводственного движения персонала.

Движение кадров внутри организации предусматривает перевод работника с одной должности на другую того же уровня, повышение или понижение в должности. Право работодателя, связанное с переводом работника на другую постоянную, работу регулируется ТК РФ. Согласно ст. 72 ТК РФ перевод, сопровождающийся сменой функций и условий труда, может осуществляться только с письменного согласия работника.

Причины внутреннего перемещения персонала:

* Обеспечение потребности организации в работниках нужной квалификации;
* Желание администрации предоставить сотруднику работу более соответствующую его квалификации;
* Предоставление сотруднику работы более соответствующей его требованиям, интересам или состоянию здоровья;
* Обеспечение занятости работников, в случае структурной реорганизации или изменения технологии условий труда.

Исходными данными для расстановки кадров является:

* Кадровая политика; Модели служебной карьеры; ТК РФ; Материалы аттестационной комиссии; Контракт сотрудника; Штатное расписание; Должностные инструкции; Личные дела сотрудников; Положение об оплате труда; Положение о расстановки кадров.

В подсистеме расстановки кадров формируются следующие документы:

* Плановые модели служебной карьеры; Приказы по личному составу; Изменения и дополнения к контракту; Изменение штатного расписания; Проекты научной организации труда.

**56. Психофизиологические основы построения профессии. Основы профессиографии.**

Задача психофизиологии- повышение надежности труда с помощью:

- психофизиологического анализа деятельности человека,

- оптимизации психофизиологических состояний работников,

- решение задач профессионального отбора и профпригодности,

- определение и формирование индивидуально- психофизиологических качеств человека,

- оптимизации неблагоприятных психических состояний.

Профессиография (описание профессии) представляет возможности для выявления и описания требований не только профессии и специальности, но и группы рабочих мест и даже отдельного рабочего места. Целесообразность использования такого трудоемкого метода и рамки его использования определяются с учетом затрат и важности ожидаемых результатов. Существуют и другие подходы к установлению требований рабочего места, в частности применяемые в процессе проведения анализа содержания труда, аттестации и рационализации рабочих мест. Речь о них пойдет дальше. Основные этапы разработки профессиограммы:

1. Изучение и описание профессионального труда методами научных дисциплин: физиологии труда, гигиены труда, психологии (инженерной, социальной, педагогической), социологии, экономики, юриспруденции.

2. Анализ, систематизация, синтез информации.

3. Разработка дисциплинарно-частных профессиограмм: физиологической, санитарно-гигиенической, психологической, социологической, экономической, правовой.

4. Обобщение частных профессиограмм.

5. Разработка универсально-комплексной профессиограммы.

6. Разработка специальных профессиограмм целевого назначения для:

1) профориентации и консультации;

2) оптимизации санитарно-гигиенических условий труда и режимов труда и отдыха;

3) повышения безопасности труда, надежности персонала;

4) стабилизации кадров;

5) решения социально-психологических вопросов коллектива;

6) повышения качества труда.

**57.** **Психофизиология профессионального отбора и профессиональной пригодности**.

Профессиональный отбор-это определение степени профессиональной пригодности

человека к конкретной профессии (рабочему месту) или должности в соответствии с нормативными требованиями. Различают четыре аспекта профессионального отбора: медицинский, физиологический, педагогический и психологический.

- Медицинский профессиональный отбор производится на основе медицинских процедур измерения уровня развития и сформированности организма человека и его отдельных функциональных систем.

- Физиологический отбор учитывает конкретное функциональное состояние человека:

степень его утомляемости и работоспособности, подверженности стрессогенным факторам, способности эффективно функционировать в условиях риска, ночных смен, информационной неопределенности.

- Педагогический профессиональный отбор направлен на оценку сформированности

специальных знаний у работника, развитости у него умений и практических профессиональных навыков.

- Психологический отбор реализуется при помощи вербальных тестов и опросников,

аппаратурных методик, личностных проективных тестов, собеседования. Такой отбор

направлен на выявление задатков и способностей человека, его ценностных ориентаций, профессиональной направленности, мотивации, интересов и предпочтений.

Целью проведения профориентационных мероприятий и профессионального отбора является удовлетворенность конкретной профессиональной деятельностью и профессиональная адаптация

Основными задачами профессионального отбора и профессионального подбора

являются:

-предотвратить поступление человека на работу, к которой у него имеются противопоказания (не способен по возрасту, состоянию здоровья, образованию, психофизиологическим данным);

-отобрать для работы в данной профессии наиболее работоспособных людей, могущих выполнять трудовые обязанности по специальности без ущерба для здоровья;

-определить, к какому виду труда человек наиболее способен, чтобы рекомендовать

ему тот или иной вид деятельности

Любые человеческие способности имеют под собой психофизиологическую основу.

Профессионально важные качества личности определяются следующими параметрами:

-уровень физического и психического здоровья (которое определяет уровень работоспособности личности);

- квалификация работника;

-психологические особенности личности.

Все многообразие психики так или иначе проявляется в трудовой деятельности человека, но вместе с тем эти проявления носят разный характер, который обусловлен специфическими для каждой профессии предметами и орудиями труда, а также и трудовыми задачами.

Профессионально важными качествами могут выступать свойства нервной системы,

особенности психических процессов, личностные особенности, характеристики направленности, знания и убеждения, а также другие качества личности.

**58. Психофизиологические компоненты работоспособности. Факторы, влияющие на уровень работоспособности**

Работоспособность- это социально-биологическое свойство человека, отражающее его возможность выполнять конкретную работу в течение заданного времени с необходимым уровнем эффективности и качества. Работоспособность определяется комплексом профессиональных, психологических и физиологических качеств субъекта труда

Различают общую и профессиональную, оптимальную, экстремальную, пониженную,

потенциальную и актуальную работоспособность

Общая работоспособность отражает способности человека выполнять любую общественно полезную деятельность. Это характеристика устойчивых качеств здоровья человека.

Профессиональная работоспособность отражает характеристики тех систем и функций

человека, которые необходимы для выполнения профессиональных задач.

Потенциальная работоспособность(выносливость) характеризует максимальную продолжительность непрерывной деятельности субъекта труда на требуемом уровне эффективности (такое понимание отражает выносливость человека к определенной нагрузке).

Актуальная работоспособность характеризует состояние субъекта деятельности, определяющее уровень его эффективности в данный промежуток времени (например, в начале третьего часа работы). Предполагается, что актуальная работоспособность меняется во времени, и эти изменения закономерны, типичны для большинства людей, выполняющих данную работу.

В процессе работы организм человека может испытывать неблагоприятные воздействия со стороны факторов производственной среды, к которым относятся: температура,влажность и скорость движения воздуха; атмосферное давление; шум, вибрация, излучения - электромагнитное, инфракрасное и пр.; параметры освещения рабочего места; временной режим работы; контакт с ядами, пыль; контакт с микроорганизмами. Эти воздействия (если их интенсивность превышает допустимые величины) приводят к снижению работоспособности человека за счет адаптационных процессов, необходимых для поддержания относительного постоянства внутренней среды организма и функций жизнеобеспечения (процессов дыхания, обменных процессов и пр.

**59.** **Требования к личности руководителя: характер требований, мировоззренческие, деловые, нравственно-психологические качества руководителя**.

Требования к личности руководителя можно разделить на 3 основные группы: мировоззренческие качества; деловые; нравственно-психологические.

Под мировоззренческими качествами руководителя понимаются его идейные убеждения и взгляды, его преданность делу, его жизненная позиция (жизненная философия), которая образует определенную систему ценностей и идеалов.

Под деловыми качествами понимается наличие у руководителя следующих способностей:

* способности находить кратчайший путь к достижению цели;
* способности к самостоятельному мышлению и оперативному принятию обоснованных решений;
* способности к последовательному и инициативному обеспечению их выполнения;
* способности высвобождать человеческую энергию (инициативу, энтузиазм).

Обладающий деловыми качествами руководитель должен:

* Уметь проводить квалифицированный анализ ситуации и разбираться в сложной обстановке;
* Точно воспринимать предписания вышестоящих руководителей;
* Разрабатывать альтернативные решения с последующим выбором наиболее результативного;
* Своевременно определить содержание действий, требуемых для разрешения возникающих проблем;
* Ясно ставить задачи перед подчиненными и осуществлять эффективный контроль их исполнения;
* Проявлять волю и настойчивость в преодолении возникающих трудностей;
* Оставаться самокритичным в оценке итогов деятельности.  
  Нравственно-психологические качества являются необходимыми любому руководителю как нравственные ориентиры его деятельности. Без них он просто неспособен руководить коллективом.

Три вида нравственных качеств представляются наиболее характерными с точки зрения рассматриваемого вопроса — это порядочность, способность привлекать к себе людей, умение воздействовать на подчиненных. Эти качества характеризуют особенность личности руководителя, как она воспринимается коллективом и как она способна воздействовать на членов коллектива.

**60. Нормирование труда персонала организации. Связь этого процесса с циклами жизни организации и производством нового продукта.**

Нормирование труда - это разработка норм времени, требующегося для выполнения конкретной операции или производственного задания. Содержание нормирования труда определяется его предметом - процессом труда. Оно должно отражать все стороны процесса труда, рабочую силу, средства труда и предметы труда в их взаимной связи и зависимости. Поэтому нормирование труда включает:

- изучение и анализ условий труда и производственных возможностей на каждом рабочем месте;

- изучение и анализ производственного опыта для устранения недостатков выявления резервов и отражения передового опыта в нормах труда;

- проектирование рационального состава способа и последовательности выполнения элементов процесса труда с учетом технических, организационных, экономических, физиологических и социальных факторов;

- установление и внедрение норм труда, систематический анализ выполнения норм труда и пересмотр устаревших норм.

Под технически обоснованной нормой производительности понимается максимальная производительность, достигаемая при строго фиксированных оптимальных режимах работы и применении передовых методов труда

Норма времени (Нвр) - величина затрат рабочего времени на выполнение единицы работы, устанавливаемая работнику или группе работников соответствующей квалификации в определенных организационно-технических условиях.

Норма выработки (Нвыр) - установленный объем работы, который работник или группа работников соответствующей квалификации обязаны выполнить за единицу рабочего времени в определенных организационно-технических условиях.

Норма обслуживания (Но) - количество производственных объектов, которые работник и группа работников соответствующей квалификации обязаны обслужить в течении единицы рабочего времени в определенных организационно-технических условиях

Норма времени обслуживания (Н вр.о) - количество времени, необходимое в определенных организационно-технических условиях на обслуживание в течении смены единицы оборудования, квадратного метра производственной мощности и т.д.

Норма численности (Нч) - устанавливается численность работников определенного профессионально-квалификационного состава, необходимая для выполнения конкретных производственных или объема работ в определенных организационно-технических условиях.

Норма управляемости (Нупр) - определяется количество работников, которое должно быть непосредственно подчинено одному руководителю.

По своему содержанию близка к норме выработки другая форма затрат труда - нормированное задание, т.е. установленный состав и объем работ, который должен быть выполнен одним или группой работников за определенный период времени (смену, месяц).

Применение того или иного вида норм зависит от условий производства, характера труда или других факторов. Однако основным видом норм являются нормы времени, т.к. рабочее время является всеобщим измерителем количества затрачиваемого труда.

В зависимости от методов обоснования и установления норм их принято делить на опытно-статистические и технически обоснованные.

Нормы, определенные на основании опыта нормировщика или мастера, а так же на основе аналогичных работ ,т.е. установленные на операцию в целом, без изучения и анализа производственных возможностей технических и экономических расчетов, относятся к опытно-статическим.

Под технически - обоснованной нормой понимается норма, установленная инженерно-экономическим расчетом на основе проектирования рационального технологического процесса и организации труда и предусматривающая эффективное использование средств производства и самого труда.

**61. Нормирование труда основных категорий персонала управления. Разработка, внедрение и пересмотр норм труда.**

Применительно к управленческому персоналу нормирование заключается в установлении меры затрат труда на выполнение заданного объема работ за определенный период. При этом мера затрат труда может быть выражена либо непосредственно в затратах времени работника на выполнение единицы работы, либо через численность работников, которая необходима для выполнения определенной функции управления.

Задачи нормирования труда управленческого персонала:

1. Сокращение затрат времени на выполняемые работы и на этой основе уменьшение требуемой численности управленцев.

2. Рост производительности труда управленцев при выполнении работ за счет применения норм, установленных с учетом прогрессивных методов и средств труда, устранения нерациональных элементов трудового процесса.

Процедура разработки и принятия норм труда технически последняя представляет пять сочлененных этапов, каждый из которых представляет комплекс мероприятий, обусловленных своими методиками, способами и средствами, вызванными особенностями данной стадии процедуры.

1. Подготовительные и организационно-методические работы.

2. Проведение изучения затрат рабочего времени на рабочих местах.

3.Проведение обработки собранных материалов.

4. Проверка нормативных материалов в производственных условиях. Целью проверки является выявление характера уточнений и дополнений, подлежащих внесению в проект.

**5. Подготовка окончательной редакции нормативных материалов.**

Проводится анализ и изучение результатов проверки проекта нормативного документа в производственных условиях, обобщение полученных отзывов, замечаний и предложений.

Пересмотр установленных норм труда согласно статье 160 ТК РФ может иметь место по мере совершенствования или внедрения новой техники, технологии и проведения организационных либо иных мероприятий, обеспечивающих рост производительности труда, а также в случае использования физически и морально устаревшего оборудования.

Замена и пересмотр единых и типовых норм осуществляется органами, их утвердившими.

Пересмотренные нормы также подлежат оформлению локальным нормативным актом организации и доведению до работников не позднее чем за 2 месяца до их введения.

Проверка действующих на предприятии, в учреждении, организации норм труда осуществляется аттестационными комиссиями, утвержденными руководителями предприятий (учреждений, организаций).

По результатам проверки по каждой норме принимается решение: аттестовать или не аттестовать. Аттестованными признаются технически обоснованные нормы, соответствующие достигнутому уровню техники и технологии, организации производства и труда.

Устаревшие и ошибочно установленные нормы признаются не аттестованными и подлежат пересмотру. Устаревшими, в частности, должны считаться нормы, действующие на работах, трудоемкость которых уменьшилась в результате общего улучшения организации производства и труда, роста профессионального мастерства и совершенствования производственных навыков рабочих и служащих. Ошибочными могут считаться нормы, при установлении которых были неправильно учтены организационно-технические условия или допущены неточности в применении нормативных материалов, либо в проведении расчетов.

**62. Методы делегирования полномочий и ответственности в системе менеджмента.**

ДЕЛЕГИРОВАНИЕ означает передачу задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение.

На каждом уровне управления существует круг обязанностей, которые руководитель должен выполнять сам, но есть и такие, которые он может делегировать подчиненным.

К первым, т.е. неделегируемым обязанностям высшего руководства компании, как правило, относятся[1](http://gscm.ru/%7E23/item/di90aAkB#item-di90aAkB-e-142):

* разработка миссии компании;
* формулировка долго-, средне- и краткосрочных целей;
* разработка стратегии компании;
* определение производственной и организационной структуры предприятия;
* разработка концепции маркетинга;
* утверждение направлений финансовой и инвестиционной политики;
* разработка кадровой и социальной политики;
* определение диапазона полномочий сотрудников;
* определение подчиненности управленческого персонала;
* реструктуризация компании;
* принятие решения о диверсификации, приобретении активов и т.п.

Передача полномочий и ответственности на предприятии базируется на *диапазонах действия, диапазонах делегирования* и *диапазонах ответственности*. Эти диапазоны необходимо точно определить с тем, чтобы каждый сотрудник точно знал, что входит в круг его обязанностей, какие задачи надо решать, какие полномочия у него имеются и за что конкретно он несет ответственность.

Отсюда следует, что каждая должность на предприятии должна включать в себя следующие элементы:

* цели обладателя этой должности;
* четко ограниченный круг задач, связанных с данной должностью;
* полномочия, которыми обладает сотрудник, занимающий эту должность, для решения поставленных задач;
* ответственность, которую несет сотрудник в соответствии с возложенными на него целями, задачами и полномочиями.
* После определения задач сотрудника, а также полномочий, которые предоставляются ему для реализации этих задач, логично установить вид ответственности.

Существуют два вида ответственности: ответственность за действия и за руководство.

* Ответственность за действия несет сотрудник. Он отвечает за свою работу, за свои действия или бездействие в рамках делегированных ему полномочий.
* Ответственность за руководство несет руководитель. Он отвечает за выполнение своих обязанностей как руководителя.

**63. Общение как инструмент этики деловых отношений.**

Общение — это взаимодействие двух или более людей, состоящее в обмене между ними информацией познавательного или аффективно- оценочного характера Структура общения содержит три элемента: 1) Коммуникативная сторона общения состоит в обмене информацией между общающимися индивидами. В коммуникативном процессе информация не только передаётся, но и формируется, уточняется, развивается. В коммуникативном процессе используются несколько знаковых систем:

-        человеческая речь (вербальная коммуникация);

-  оптико-кинетическая система, включает в себя жесты, мимику, пантомимику;

-  паралингвистическая (качество голоса и тональность), и экстралингвистическая (включение в речь пауз, темп речи) системы;

-        организация пространства и времени коммуникативного процесса;

-        контакт глаз.

2) Интерактивная сторона общения заключается в организации взаимодействия между общающимися индивидами, то есть между ними происходит обмен не только знаниями и идеями, но и действиями, реальными актами.

3) Перцептивная система общения означает процесс восприятия и познания друг друга партнёрами по общению и установления на этой основе взаимопонимания между ними.

Общение — процесс многосторонний и важный для каждого из членов социума.

 К средствам общения относятся:

1.               Язык — система слов, выражений, правил их соединения в осмысленных высказываниях, используемых для общения.

2.               Интонация, эмоциональная выразительность, которая способна придавать разный смысл одной и той же фразе.

3.               Мимика, поза, взгляд собеседника; они могут усиливать, дополнять или опровергать смысл фразы.

4.               Жесты:

- общепринятые,

- экспрессивные (для большей выразительности).

5. Расстояние, на котором общаются собеседники.

Общение можно классифицировать по основаниям:

-        в зависимости от количества участников;

-        от статусных позиций партнёров;

-        целей, мотивов;

-        соотношений интересов партнёров и т.д.

В деловом общении предметом общения является дело. Особенности делового общения заключаются в том, что партнёр в общении всегда выступает как личность, значимая для субъекта; общающихся людей отличает хорошее взаимопонимание в вопросах дела; основная задача делового общения — продуктивное сотрудничество.

**64. Культура речи в деловом общении. Особенности речевого поведения.**

Культура речи владение [языковой нормой](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%AF%D0%B7%D1%8B%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%8F_%D0%BD%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B0) устного и письменного языка, а также «умение использовать выразительные языковые средства в разных условиях общения»

Культура речи делового человека состоит из нескольких составляющих, которые характеризуют ораторские способности с разных сторон. Можно выделить основные из них:

1. Словарный запас - от него напрямую зависит яркость речи и способность человека внятно и красиво донести свои мысли, убедить партнеров и коллег в значимости своих идей.
2. Состав речи - люди, которые разговаривают на чистом языке, уместно употребляют профессиональные термины, как правило, внушают больше доверия, чем те, кто часто использует не литературные выражения и жаргонизмы.
3. Грамотность - фразы и предложения должны быть составлены с учетом стилистических и грамматических правил языка, на котором разговаривает человек.
4. Произношение и интонация - важно не только ЧТО говорит человек, но и КАК он говорит. Неправильное или невнятное произношение слов и быстрая или слишком медленная однотонная речь способны свести на нет интерес к говорящему.
5. Невербальные составляющее - мимика, жесты, поза говорящего играют значимую роль в культуре делового общения. Если поза и жесты человека выказывают его неуверенность в себе, растерянность или страх, его значимость в глазах собеседника с большой вероятностью снизится.

Роль речи в деловом общении является решающей, ведь в процессе общения организовывается совместная деятельность, налаживаются партнерские отношения, решаются производственные вопросы. Поэтому грамотная и выразительная речь - одна из важнейших составляющих этикета делового человека и залог его успешности в карьере или в бизнесе.

65. **Правила деловых отношений. Проведение переговоров с деловыми партнерами: характеристика переговоров, этапы переговоров**.

К правилам деловых отношений относятся шесть принципов:

* 1. Пунутуальность.  
     2. Не говорить лишнего.  
     3. Быть доброжелательным и приветливым.  
     4. Думать о других, а не только о себе.  
     5. Одеваться, как положено.  
     6. Говорить и писать хорошим языком.

Переговоры - обмен мнениями для достижения какой-либо цели, выработки соглашения сторон

Существуют 3 стадии переговоров:

1. Подготовка переговоров (1.1. Выбор средств ведения переговоров; 1.2. Установление контакта между сторонами; 1.3. Сбор и анализ необходимой для переговоров информации; 1.4. Разработка плана переговоров; 1.5. Формирование атмосферы взаимного доверия)

2. Процесс переговоров (2.1. Начало переговорного процесса; 2.2. Выявление спорных вопросов и формулировка повестки дня; 2.3. Раскрытие глубинных интересов сторон, 2.4. Разработка вариантов предложений для договоренности)

3. Достижение согласия (3.1. Выявление вариантов для соглашения; 3.2. Окончательное обсуждение вариантов решений; 3.3. Достижение формального согласия)

**66. Этикет и имидж делового человека.**

имидж означает не что иное как образ, т.е. представление, которое сложилось у окружающих о данном человеке. Причем в понятие имиджа делового человека входит не только внешность, но и его личностные и профессиональные качества.

имидж современного делового человека строится на нескольких китах – внешность, речь, личностные и профессиональные качества.

1. **Внешность.** Встречают, как известно по одежке. Да и первое впечатление о вас начнут складывать, как только вы появитесь в поле зрения. Поэтому важно помнить несколько правил хорошего внешнего имиджа делового человека:

* парой для костюма обязательно должен стать галстук.
* рабочий костюм, вне зависимости, женщина вы или мужчина, не должен быть ярким.
* лучший стиль для делового человека – классический.
* в дневное время нужно надевать светлую одежду, в вечернее – темную;
* не забывайте об аксессуарах. Но не обвешивайте себя огромным количеством украшений и лишних деталей, чтобы не быть похожими на новогоднюю елку.
* что касается косметики для деловых женщин, то здесь для всех совет един - боевой раскрас может обернуться агрессией к вашей персоне. Макияж должен быть натуральным и естественным;
* ваши жесты, мимику и позу тоже можно трактовать как часть внешнего имиджа. Сюда же можно включить и поведение. Спокойность, тактичность и выдержанность
* 2. **Речь.** деловому человеку важно уметь правильно говорить:
* не вступайте в разговор, если не знаете тему, о которой идет речь.
* уважайте своих собеседников. Внимательно слушайте, будьте тактичны и вежливы;
* метафоры, образы и различные сравнения станут прекрасным украшением вашей речи;
* избегайте слов-паразитов и шаблонных фраз;
* старайтесь говорить только правду и не искажайте информацию, которой владеете.

3. **Профессионализм.** Доказать, что вы разбираетесь в той сфере, где начали делать карьеру вы можете не столько дипломами и сертификатами, сколько своими знаниями и действиями. Не обсуждайте с окружающими то, что вы знаете и умеете. Лучше докажите им своими достижениями, что вы профессионал своего дела.

**67. Современные информационно-аналитические системы. Задачи, реализация и архитектура систем**.

Задачами любой информационно-аналитической системы являются эффективное хранение, обработка и анализ данных

Архитектура современной информационно-аналитической системы насчитывает следующие уровни:

1) сбор и первичная обработка данных;

2) извлечение, преобразование и загрузка данных;

3) складирование данных;

4) представление данных в витринах данных;

5) анализ данных;

6) Web-портал.

1. Сбор и первичная обработка данных

К первому уровню архитектуры ИАС относятся источники данных, как правило именуемые транзакционными или операционными источниками (базами) данных,

Транзакционные базы данных отлично справляются с валом повседневной информации, которая должна рутинно обрабатываться каждый день, но не позволяют получить общую картину положения дел в организации в целом и редко могут служить источниками для проведения комплексного анализа.

2. Извлечение, преобразование и загрузка данных

Процесс извлечения, преобразования и загрузки данных поддерживается так называемыми ETL-инструментами (extraction, transformation, loading), предназначенными для извлечения данных из различных транзакционных источников нижнего уровня, их преобразования и консолидации, а также загрузки в целевые аналитические базы данных - хранилища данных и витрины данных.

3.Складирование данных

К третьему уровню архитектуры ИАС относятся источники данных, которые называют хранилищами данных (от англ. Data Warehouse). Хранилища данных включают в себя источники данных, ориентированные на хранение и анализ информации. Такие источники могут объединять информацию из нескольких транзакционных систем и позволяют анализировать ее в комплексе с применением современных программных инструментов делового анализа данных.

4.Представление данных в витринах данных

К четвертому уровню архитектуры ИАС относятся источники данных, называемые витринами данных (data marts), предназначенные для проведения целевого делового анализа. Витрины данных строятся, как правило, на основе информации из хранилища данных, но могут также формироваться из данных, взятых непосредственно из транзакционных систем, когда хранилище данных в организации по каким-либо причинам не реализовано.

По типу хранения информации витрины подразделяются на реляционные и многомерные. Применение витрин данных, многомерных и реляционных, в сочетании с современными инструментами делового анализа данных позволяет превратить просто данные в полезную информацию, на основе которой можно принимать эффективные решения.

5.Анализ данных

К следующему уровню архитектуры ИАС организации относятся современные программные средства, именуемые инструментами интеллектуального или делового анализа данных (Business Intelligence Tools).

Эти инструменты позволяют управленческому звену организации проводить всесторонний анализ информации, помогают успешно ориентироваться в больших объемах данных, анализировать информацию, делать на основе анализа объективные выводы и принимать обоснованные решения, строить прогнозы, сводя риски принятия неверных решений к допустимому минимуму.

6.Web-портал

Современные тенденции развития архитектуры информационно-аналитической системы базируются на применении Интернет-технологий. Традиционный вид архитектуры ИАС в недавнем прошлом дополнился Web-порталом, постепенно приобретающим все более весомую роль в архитектуре ИАС. Возможность доступа к информации через привычный Web-браузер позволяет экономить на затратах, связанных с закупкой и поддержкой настольных аналитических приложений для большого числа клиентских мест. Реализация Web-портала позволяет снабжать аналитической информацией как пользователей внутри офиса, так и мобильных пользователей-аналитиков в любой точке мира, подключенных к порталу через Интернет.

Применение ИАС

Информационно-аналитические системы нашли широкое применение практически в любой области знаний. Они являются ядром функционирования любого предприятия, независимо от того, является ли оно обычной торговой фирмой или научно-исследовательским институтом, занимающимся сверхточным вычислениями в микробиологии.

Технологическая платформа ИАС Конструктор

Представляет собой программно-технологический комплекс, позволяющий за короткие сроки создавать интегрированные территориально-распределенные системы на основе промышленных СУБД.

Основные особенности:

· полностью визуальный подход к проектированию и разработке клиентских мест, исключающий написание программного кода;

· универсальный подход к созданию клиентских мест различных ИАС для работы как в локальных сетях, так и в сети Internet;

· развитые средства обобщения, обработки и анализа разнородной информации;

· возможности системной интеграции с внешними программами и создания расширений на любых средствах разработки;

· поддержка пространственной информации и основных промышленных геоинформационных систем;

Использование технологической платформы в качестве основы для корпоративных ИАС это:

· создание единого информационного пространства, путем объединения разнородных информационных ресурсов;

· реализация универсальных рабочих мест в рамках единого информационного пространства;

· обеспечение локального и удаленного доступа к ресурсам ИАС независимо от местонахождения пользователя;

· неограниченная расширяемость аналитических и функциональных возможностей;

· независимость от сторонних разработчиков.

информационный реляционный витрина портал

**68. Системы управления базами данных в кадровой работе.**

**База данных** – это информационная модель, позволяющая упорядоченно хранить данные о группе объектов, обладающих одинаковым набором свойств.  
Программное обеспечение, предназначенное для работы с базами данных, называется система управления базами данных (СУБД). СУБД используются для упорядоченного хранения и обработки больших объемов информации.

СУБД организует хранение информации таким образом, чтобы ее было удобно:

* просматривать, пополнять, изменять, искать нужные сведения, делать любые выборки, осуществлять сортировку в любом порядке.

**Классификация баз данных:**

1. По характеру хранимой информации:   
   *—* Фактографические (картотеки),  
   *—* Документальные (архивы) 2. По способу хранения данных:  
   *—* Централизованные (хранятся на одном компьютере),  
   *—* Распределенные (используются в локальных и глобальных компьютерных сетях). 3. По структуре организации данных:  
   *—* Табличные (реляционные),  
   *—* Иерархические,

Характер связи между записями определяет два основных типа организации баз данных: иерархический и реляционный.

В *иерархической* базе данных записи упорядочиваются в определенную последовательность, как ступеньки лестницы, и поиск данных может осуществляться последовательным «спуском» со ступени на ступень. Иерархическая база данных по своей структуре соответствует структуре иерархической файловой системы.

*Реляционная* база данных, по сути, представляет собой двумерную *таблицу*.   
Столбцы таблицы называются **полями**: каждое поле характеризуется своим именем и топом данных

В реляционной БД используются четыре основных типов полей:

* Числовой,
* Символьный (слова, тексты, коды и т.д.),
* Дата (календарные даты в форме «день/месяц/год»),
* Логический (принимает два значения: «да» - «нет» или «истина» - «ложь»).

*Современные СУБД* дают возможность включать в них не только текстовую и графическую информацию, но и звуковые фрагменты и даже видеоклипы.  
Простота использования СУБД позволяет создавать новые базы данных, не прибегая к программированию, а пользуясь только встроенными функциями. СУБД обеспечивают правильность, полноту и непротиворечивость данных, а также удобный доступ к ним.  
Популярные СУБД - **FoxPro, Access for Windows, Paradox.** Для менее сложных применений вместо СУБД используются **информационно-поисковые системы (ИПС),** которые выполняют следующие функции:

* хранение большого объема информации;
* быстрый поиск требуемой информации;
* добавление, удаление и изменение хранимой информации;
* вывод ее в удобном для человека виде.

**69. Информационные технологии для решения задач анализа потребностей в персонале.**

В настоящее время проблемы автоматизации управленческих функций в кадровой сфере на отечественных предприятиях решаются, в основном, путем приобретения готовых программных продуктов в форме пакетов прикладных программ (ППП). По данным Инфо-центра г. Санкт-Петербурга, представленным в Интернет [6], в настоящее время все программные продукты управления кадрами можно подразделить на следующие группы:

1) любительские программы;

2) самостоятельные (автономные программы);

3) программы, выполненные по заказу;

4) модуль к бухгалтерии;

5) модуль в системе управления предприятием (импортный ППП);

6) модуль в системе управления предприятием (отечественный ППП).

**70. Понятие, сущность и структура организационной культуры.**

Организационная культура — это система общих ценностей, правил и норм поведения, принимаемых членами организации.

Значение культуры для развития любой организации оп­ределяется рядом обстоятельств:

1) она придает сотрудникам организационную идентичность, определяет внутригрупповое представление о компании, являясь важным источником стабильности и преемственности в организа­ции.

2) знание основ организационной культуры своей компании помогает новым работникам правильно интерпретировать проис­ходящие в организации события, определяя в них все наиболее важное и существенное;

3) внутриорганизационная культура стимулирует «самосознание и высокую ответственность работника, выполняющего поставленные перед ним задачи.

Структуру организационной культуры, составляют следующие компоненты:

1. Мировоззрение - представления об окружающем мире, природе человека и общества, направляющие поведение членов организации и определяющие характер их отношений с другими сотрудниками, клиентами, конкурентами и т.д.

2. Организационные ценности, т.е. предметы и явления организационной жизни, существенно важные, значимые для ду­ховной жизни работников.

3. Стили поведения, характеризующие работников кон­кретной организации. Сюда также относятся специфические ри­туалы и церемонии, язык, используемый при общении, а также символы, которые обладают особым смыслом именно для членов данной организации.

4. Нормы — совокупность формальных и неформальных требований, предъявляемых организацией по отношению к своим сотрудникам. Они могут быть универсальными и частными, импе­ративными и ориентировочными и направлены на сохранение и развитие структуры и функций организации. К нормам относятся так называемые правила игры, которые новичок должен освоить, чтобы стать членом организации.

5. Психологический климат в организации, с которым сталкивается человек при взаимодействии с ее сотрудниками. Психологический климат представляет собой преобладающую и относительно устойчивую духовную атмосферу, определяющую отношения членов коллектива друг к другу и к труду.

**71. Типология организационных культур. Классификации типов культур в социальных науках. Субкультуры и контркультуры в организации**.

Организационная культура – это система коллективно разделяемых ценностей, символов, убеждений, образцов поведения членов организации, которые придают общий смысл их действиям. Под влиянием организационной культуры складывается поведение отдельных ее членов. Можно выделить три их основных вида:

1) рыночную культуру, которая характеризуется господством стоимостных отношений и ориентацией на прибыль. Источником власти в рамках такой культуры является собственность на ресурсы;

2) бюрократическую культуру, основанную на господстве регламентов, правил и процедур. Источником власти здесь служит должность членов организации;

3) клановую культуру, дополняющую предыдущую. Ее основу составляют внутренние ценности организации, направляющие деятельность последней. Источником власти здесь служат традиции.

Субкультура в организации – это совокупность ценностей, выделяющих определенную группу в пределах компании.

Существуют различные **виды субкультур**, имеющие разные основания.

1. По степени совпадения ценностей организационной культуры и субкультуры:

Передовая субкультура, Неконфликтующая субкультура, Контркультура

2. По различным подразделениям, имеющим ту или иную субкультуру:

-Субкультуры территориальных отделений компании. -Субкультуры отдельных функциональных отделений компании.

3. По уровню вовлеченности членов группы субкультуры в процессы управления компанией:

-Субкультура топ-менеджмента организации; -Субкультура типовых сотрудников компании; - Субкультура руководителей среднего звена.

Контркультура - субкультура, нормы или ценности которой противоречат главным составляющим господствующей культуры.

Контркультуры в организации появляются обычно тогда, когда индивиды или группы находятся в условиях, которые, как они чувствуют, не могут обеспечить им привычного или желаемого удовлетворения. В определенном смысле, организационые контркультуры являются призывом к помощи в период стресса или кризиса, т.е. когда существующая система поддержки разрушилась и люди пытаются восстановить хоть какой-то контроль за своей жизнью в организации.

**72. Особенности формирования и основные проблемы организационной культуры.**

Организационная культура — это совокупность общественно-прогрессивных норм, правил и стандартов, принятая и поддерживаемая в области организационных отношений.

Формирование организационной культуры является одной из основных функций и обязанностей менеджера, который организует работу подчиненных ему людей.

Все задачи менеджера относительно организационной культуры можно подразделить на два вида:

1) Организация процесса работы и людей, занятых в нем, заключается в установлении и обеспечении технологических и других организационных связей между элементами процесса, а также в установлении целесообразных социально-экономических связей между его участниками.

2) Организация производственной системы.

На всех стадиях развития организации управленческая культура ее лидера (его личная вера, ценности и стиль) во многом может определять культуру организации.

Существует такие проблемы организационной культуры как: внешняя адаптация и выживание, и внутренняя интеграция.

К проблемам внешней адаптации и выживания относятся следующие:

* - Миссия и стратегия (определение миссии организации и ее главных задач; выбор стратегии исполнения этой миссии).
* - Цели (установление специфических целей и внутреннее принятие их работниками).
* - Средства (ресурсы, используемые для достижения целей; консолидация усилий в достижении выбранной цели; адаптация организационной структуры, оптимизация систем стимулирования и отчетности).
* - Контроль (установление индивидуальных и групповых критериев эффективной деятельности; создание информационной инфраструктуры).
* - Корректировка поведения (создание системы поощрения и наказания, увязанной с выполнением или невыполнением поставленных задач).

Среди проблем внутренней интеграции отметим следующие:

* -Общий язык и концептуальные категории (выбор методов коммуникации; определение значения используемого языка и концепций).
* -Границы организации и критерии вхождения и выхода из нее (установление критериев членства в организации, и ее группах).
* -Власть и статус (установление правил приобретению, поддержанию и потере власти; определение и распределение статусов в организации).
* -Личностные отношения (установление формальных и неформальных правил о характере организационных отношений между работниками, учитывая их возраст, пол, образование, опыт и т.п.; определение допустимого уровня открытости на работе).
* -Награждения и наказания (определение базовых критериев желательного и нежелательно поведения и соответствующих им последствий).
* -Идеология и религия (определение значения и роли указанных феноменов в организационной жизни).

**73. Оценка эффективности организационной культуры. Взаимосвязь организационной культуры и стратегии организации.**

Под организационной культурой понимается совокупность норм, правил, обычаев и традиций, разделяемых и принимаемых работниками организации. Вполне оче­видно, что если культура организации согласуется с ее общей целью, она может стать важным фактором организационной эффективности.

Перед каждой фирмой стоит вопрос о соответствии ее стратегии существующей в организации культуре.

Выделяется четыре основных подхода к разрешению проблемы несовместимости стратегии и культуры в организации:

1) игнорируется культура, серьезным образом препятствующая эффективному проведению в жизнь выбранной стратегии;

2) система управления подстраивается под сущест­вующую в организации культуру; этот подход строится на при­знании имеющихся барьеров, создаваемых культурой для выпол­нения желаемой стратегии, и выработке альтернатив по «обходу» этих препятствий без внесения серьезных изменений в саму стратегию.

3) делаются попытки изменить культуру таким образом, чтобы она подходила для выбранной стратегии. Это наиболее сложный подход, занимающий много времени и требующий зна­чительных ресурсов. Однако бывают такие ситуации, когда он может быть главным для достижения долговременного успеха фирмы;

4) изменяется стратегия с целью ее подстраивания под существующую культуру.

В целом можно выделить два пути влияния организацион­ной культуры на жизнь организации.

Первый, - культура и поведение взаимно влияют друг на друга.

Второй - культура влияет не столько на результаты рабо­ты, сколько на процесс достижения этих результатов.

**74. Основные принципы государственной политики в области содействия занятости населения.**

Основные принципы государственной политики в области за­нятости — это главные ее направления, отражающие суть законо­дательства об обеспечении занятости населения Российской Феде­рации. Они закреплены в ст. 5 Закона о занятости населения и являются внутриотраслевыми принципами трудового права, т. е. принципами института обеспечения занятости. Ими являются:

1) развитие трудовых ресурсов, повышение их мобильности, защита национального рынка труда;

2) обеспечение равных возможностей всем гражданам России в реализации их права на добровольный труд и свободный выбор занятости, независимо от национальности, пола, возраста, социального положения и отношения к религии;

3) поддержка трудовой и предпринимательской инициативы граждан, содействие развитию их способностей к производитель­ному, творческому труду;

4) создание условий, обеспечивающих достойную жизнь и свободное развитие человека;

5) обеспечение социальной защиты в области занятости, про­ведение специальных мероприятий, способствующих обеспечению занятости граждан, особо нуждающихся в социальной защите и испытывающих трудности в поиске работы (инвалиды; граждане, имеющие на содержании лиц, которым по заключению уполно­моченного на то органа необходимы постоянный уход, помощь или надзор; лица, осужденные к лишению свободы и не обеспе­ченные работой по независящим от них причинам; лица, освобожденные из учреждений, исполняющих наказание; несовершенно­летние в возрасте от 14 до 18 лет; лица предпенсионного возрас­та (за два года до наступления возраста, дающего право выхода на трудовую пенсию по старости, в том числе досрочно назна­чаемую трудовую пенсию по старости); беженцы и вынужденные переселенцы; граждане, уволенные с военной службы, и члены их семей; одинокие и многодетные родители, воспитывающие не­совершеннолетних детей, детей-инвалидов; семьи, в которых оба родителя признаны безработными; граждане, подвергшиеся воз­действию радиации вследствие чернобыльской и других радиа­ционных аварий и катастроф);

6) сочетание местных мер с централизованными в области занятости;

7) координация мер по занятости с деятельностью по другим направлениям экономической и социальной политики, включая со­циальное обеспечение, предупреждение инфляции, регулирование роста и распределение доходов;

8) поощрение работодателей, сохраняющих действующие и создающих новые рабочие места;

9) предупреждение массовой и сокращение длительной (бо­лее одного года) безработицы;

10) координация в этой области деятельности государствен­ных органов профессиональных союзов, иных представительных органов работников и работодателей в разработке и реализации мер по обеспечению занятости населения и контроля за ним;

11) обеспечение занятости малочисленных народов и народ­ностей с учетом национальных особенностей их хозяйственной и культурной деятельности и исторически сложившихся видов их занятости;

12) сочетание самостоятельности органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного само­управления в обеспечении занятости населения и согласованно­сти их действий при реализации федеральных программ, преду­сматривающих мероприятия по содействию занятости населения;

13) международное сотрудничество в области занятости, включая вопросы труда российских граждан за рубежом и ино­странных граждан в России.

Указанные принципы государственной политики в области занятости отражают единство и дифференциацию трудового за­конодательства и многие основные принципы трудового права. На них ориентируются также при правотворчестве и правопри­менении норм по обеспечению занятости.

**75. Общая характеристика и механизм действия рынка труда как проявления общих закономерностей, присущих рыночной экономике.**

Рынок труда функционально связан с товарным рынком, рынками капитала, информации, образовательных услуг, жилья и т.д. Но существенно влияет на состояние рынка труда конъюнктура товарного рынка, где формируются совокупный спрос и совокупное предложение. В условиях низкой экономической активности субъектов товарного рынка ухудшается и состояние рынка труда - на нем растет безработица. И наоборот. На рынке труда возникают не только экономические, но и социальные проблемы - социальное напряжение в обществе, общественные движения и т.п., которые рыночные механизмы не в состоянии самостоятельно решить Для решения таких проблем необходимо создание соответствующей системы государственных механизмов влияния на рынок труда: разработка трудового законодательства, программ содействия занятости, помощь безработным.

Субъекты рынка труда - работодатели и наемные работники - существенно отличаются по их отношением к средствам производства. Работодатели являются собственниками средств производства, а наемные работники обладают способностями к труду. Поэтому спрос на рабочую силу, который формируют работодатели, и на предложение рабочей силы, которую формируют наемные работники, влияют разные факторы. Так, спрос на рабочую силу зависит от уровня производительности труда, технического оснащения производства, уровня экономической активности - фазы цикла. Предложение определяется уровнем заработной платы, образования и квалификации, условиями труда, профсоюзным защитой, религией, налоговой системой, миграцией населения. Соотношение между спросом и предложением рабочей силы на рынке труда определяет уровень занятости и проявляется в рыночной цене рабочей силы - заработной плате. Поскольку рабочая сила является специфическим товаром, то и ее цена - заработная плата - имеет определенные специфические особенности. Рынок труда выделяют в широком и узком смысле. В широком смысле рынок труда представляет собой систему социально-экономических отношений, которые обеспечивают эффективное использование рабочей силы и ЕЕ воспроизведения. В узком смысле рынок труда рассматривают как систему отношений между субъектами этого рынка - работодателями, которые определяют предлагаемую количество, качество рабочих мест, условия труда, и наемными работниками, которые претендуют на рабочие места, принимают условия труда и влияют на них. Отношения на рынке труда регулирует государство.

Специфика рабочей силы как товара заключается в том, что объектом купли-продажи на рынке труда является способность к труду (право на использование рабочей силы), в результате чего товар не отделяется от предыдущего владельца. Отношения между субъектами рынка реализуются через государственную или коммерческую службы занятости, а также непосредственно через кадровые службы предприятий путем заключения договора найма, трудового договора, контракта. Рынок труда выполняет специфические функции: общественного разделения труда (разграничения наемного работника и работодателя, распределение наемных работников по профессиям и квалификации, отраслями производства, регионами); информационную (информация об условиях найма, уровне заработной платы, предложение рабочих мест и рабочей силы, качество рабочей силы и т.д.); посредническую (организация встречи работодателей и наемных работников); стимулирующую (обеспечение конкурентной среды на рынке труда); достижения равновесия между спросом и предложением рабочей силы; решение вопросов занятости; поддержки безработных.

Цель анализа рынка труда состоит в необходимости: выявить изменения количества рабочей силы на протяжении года; определить отраслевой распределении работающих; оценить структурные сдвиги в экономике, которые влияют на динамику занятости и уровень квалификации; определить уровень и тенденции незанятого населения; дать оценку скрытой безработицы; выявить профессиональную и региональную мобильность трудовых ресурсов; оценить эффективность политики занятости; прогнозировать тенденции занятости.

**76. Особенности рынка труда Российской Федерации и г. Москвы.**

Формирование территориального рынка труда (федерального, регионального) происходит под влиянием различных факторов и условий. Эти факторы и условия определяют особенности  российского рынка труда, различаются по своему характеру, степени, направлением воздействия. Характерными особенностями современного состояния рынка труда в России являются следующие:

1. Одним из наиболее общих факторов, влияющих на параметры рынка труда, является то, что он формируется в условиях общего кризиса, охватившего все  стороны общественной жизни: экономические, социальные, правовые, политические и т.д. Наиболее ощутимое влияние оказывает экономический кризис,  проявляющийся в спаде производства, сокращении инвестиций, массовых неплатежах, резкой поляризации доходов населения. Следствием этого является сокращение спроса на рабочую силу, а также нарушения системы стимулирования и мотивов к эффективной трудовой деятельности.

2. Другой особенностью рынка труда в России является то, что скорость формирования рынка труда явно недостаточна для того, чтобы успешно складывались рыночные предпосылки экономического роста. В частности, предприятия содержат излишнюю рабочую силу, несоответствующую реальным потребностям производства, отсутствует достаточная конкуренция работников за более благоприятное рабочее место.

3. Особенностью нынешнего этапа формирования рынка труда в России является то, что он формируется в условиях, когда предприятия не заинтересованы в техническом перевооружении, создании благоприятных и безопасных условий труда. Как следствие низкое качество выпускаемой продукции (не конкурентоспособной), большое число аварий и травматизма.

4. Весьма существенно то, что процесс формирования рынка труда лишен необходимой государственной стратегии. Если бы она существовала, то процессы формирования рынка труда складывались бы под большим влиянием структурных сдвигов в экономике, осуществлением целенаправленной инвестиционной и кредитно-финансовой политики. Пока же налицо преимущественно ведомственно- организационная форма создания территориального регионального рынка труда, т.к. Федеральная служба занятости за счет средств Государственного фонда занятости пытается  оказывать влияние на формирование рынка труда через регулирование проблемы безработицы. Очевидно, что такой подход, не увязанный с действием общеэкономических министерств (экономики и финансов, отраслевых и т.д.) малоэффективен.

5. Специфика формирования рынка труда в России в большой мере определяется широко распространенным внедренным в сознание многих поколений граждан России трудовым менталитетом. Он, в частности, проявляется в весьма жестко закрепленном в массовом сознании стереотипе уверенности людей в обязанности и способности государства решать проблемы занятости каждого конкретного человека, в психологическом неприятии безработицы. Велико влияние в этом аспекте и фактора уравнительной “общинной” психологии.

6. Особенностью формирования рынка труда в России является также то, что в различных регионах имеются разные социально-экономические, в том числе природно-ресурсные и демографические условия. Следовательно в регионах разные возможности адаптироваться к изменяющимся принципам и формам хозяйствования.

В немалой степени этому способствует и сложившаяся отраслевая специализация регионов, одна часть которых на протяжении ряда лет выступала в роли аграрных, другая - сырьевых придатков, третья - узлов концентрации предприятий оборонного комплекса.

Следствием этого является неравномерность, высокая дифференциация регионов России по показателем состояния рынка труда. Наряду с территориями, в которых ситуация с занятостью резко обострилась, в связи с чем ставится задача отселения части населения в том числе и трудоспособного - из районов Крайнего севера, существуют и другие регионы г. Москва, САХА-республика и др., где ситуация на рынке труда более благоприятная.

7. И наконец важной особенностью, влияющей на формирование рынка труда в России является то, что существует пространственное несовпадение богатейших земельных и других природных ресурсов и размещение населения. Например: в районах Крайнего севера РФ и приравненных к ним (они занимают 64% территории РФ) находится большая часть запасов нефти, газа, золота, алмазов, а на данной территории проживает лишь 6.6% населения страны.

**77. Государственное регулирование рынка труда и занятости; основные принципы и направления.**

Государственное регулирование рынка представляет собой активное вмешательство государственных органов в структуру функционирования рынка, воздействуя на развитие производства в общественно нужном направлении, а также для решения возникающих социальных проблем. Причиной государственного регулирования рынка является потребность в решении таких задач, как :

* Обеспечение полной занятости трудоспособного населения;
* Борьба с инфляцией;
* Объединение принципов социальной справедливости и экономической эффективности и прочие.

Государственное регулирование рынка ставит перед собой следующие цели: Стабилизация рыночных отношений, установление их равновесия или сдвиг, направленный на их равновесие или отклонение.

Методы государственного регулирования, с помощью которых достигаются вышеуказанные цели:

* Путем контроля за объемами производства и уровнем цен – в этом случае государством устанавливаются конкретные цены или вводятся рыночные квоты;
* Путем применения государственных финансовых инструментов – выражается в введении налогов и дотаций на определенные сферы деятельности;
* Путем установления фиксированных цен.

Введение налога на конкретную сферу производственной деятельности вызывает активный рост предложений, где стоимость налога вносится в государственный бюджет продавцами из средств покупателей, приобретающих товар. Дотация представляет обратную сторону налога, устанавливающаяся в определенном проценте к стоимости товара или в сумме (рассчитанной в рублях) на единицу товара. Дотации получают чаще всего производители, хотя существует реальная возможность получения и частному лицу. Фиксированные цены устанавливаются на сельскохозяйственную продукцию, превышая уровень цен равновесия. Таким образом, методы позволяют регулировать цены на рынках государством.

Государственное регулирование рынка труда является особой сферой деятельности государственного вмешательства в социально-экономические процессы многогранными подходами и средствами. Оно направлено на получение рациональных результатов в социально-экономических условиях относительно уровня занятости работоспособного населения, соответствия профессионального уровня занимаемых рабочих мест, а также решение проблем безработицы.

Методы государственного регулирования рынка труда представлены в следующем виде:

* Создание новых рабочих мест – это возможно осуществить путем сокращения рабочего времени каждого сотрудника;
* Регулирование режима труда и отдыха – это осуществляется путем установления максимального рабочего времени в течении всей рабочей недели.

**78. Механизм и взаимосвязи внутреннего рынка труда. Предоставление услуг работодателям по подбору персонала. Квотирование рабочих мест**.

Внутренний рынок труда -рынок труда, основанный на движении персонала внутри предприятия по горизонтали (работник переходит на новое рабочее место, сходное прежнему характеру работы) или по вертикали-на более высокий разряд). ВРТ в меньшей степени чреват безработицей, т.к при сокращении/изменении структуры производства работников или перемещают на другие рабочие места, или направляют на переподготовку. ВРТ устанавливает свои стандарты найма и увольнения, оплаты труда и движения персонала; нацелен на подготовку по профессиям, специфическим для данной фирмы.

Основными функциями внутреннего рынка труда являются: предоставление гарантий занятости и социальная защита работников; обеспечение сбалансированности спроса и предложения рабочей силы внутри организации; развитие персонала и корректировка его профессионально-квалификационных характеристик в соответствии с инновационными изменениями в организации.

Механизм функционирования врт – это соц-экономическое взаимодействие работодателя и работника, выражающегося через его структуру, представленную спросом и предложением человеческого капитала внутри предприятия. На врт спрос- это потребность работодателя в определенном кол-ве работников, обладающих необходимым качественным уровнем человеческого капитала. Предложение на врп– это, выраженные работниками, обладающими определенным качественным уровнем человеческого капитала, желание и возможности работать при данных внутренних условиях организации.

Внешний рекрутинг-распространённый способ предоставление услуг работодателю. Сотрудничество с кадровым агентством состоит из этапов:1) работодатель обращается в агентство(определение потребностей) 2)заключение договора оказания услуг(согласование требования,условия оплаты). 3)рекрутинговое агентство приступает к поиску кандидатов(телефонное интервью,личное собеседование, проф и псих тестирования)4)отбор кандидатур для представления работодателю.5)подготовка информации об отобранных кандидатах 6) встреча кандидатов и работодателя в офисе у работодателя.7)Оплата услуг кадрового агентства (если работодатель остановил свой выбор на ком-либо (агентство несёт стандартные гарантийные обязательства по бесплатной замене подобранного специалиста в случае расторжения с ним трудового договора).Кол-во замен оговаривается. Гарантийный срок может составлять от одного месяца (как правило, в случае массового подбора персонала) до трех (наиболее распространенный срок) и шести месяцев (при подборе топ-менеджеров).

Квотирование рабочих мест - установление квоты в организациях независимо от организационно-правовых форм для приема на работу граждан нуждающихся в соц. защите и испытывающих трудности в поиске работы. Квотирование рабочих мест производится в целях обеспечения доп. гарантий занятости граждан.

**79. Сущность социально-трудовых отношений при развитии рынка труда.**

**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.)

При этом понятие социально-трудовых отношений намного шире, понятия трудовых отношений и отражает не только юридический, но и социально-экономический и психологический аспекты [трудового процесса](http://www.grandars.ru/shkola/bezopasnost-zhiznedeyatelnosti/trudovye-processy.html).

**Элементы системы социально-трудовых отношений:**

* субъекты социально-трудовых отношений;
* уровни социально-трудовых отношений;
* предметы социально-трудовых отношений;

Субъекты социально-трудовых отношений

К субъектам социально-трудовых отношений относятся: наемный работник, работодатель, государство.

**Наемный работник** - это физическое лицо, заключившее трудовой договор (контракт) с работодателем на выполнение определенной работы в соответствии со своей квалификацией и своими способностями. Защитой интересов наемных работников занимаются, в первую очередь, профессиональные союзы.

**Работодатель** — это физическое или юридическое лицо (организация), нанимающее для работы одно или более лиц. При этом работодателем может быть как собственник средств производства, так и его представитель (например, руководитель организации, не являющийся ее владельцем).

[**Государство**](http://www.grandars.ru/college/pravovedenie/ponyatie-gosudarstva.html) в системе социально-трудовых отношений выполняет законодательную функцию, а также выступает в качестве координатора и организатора данных отношений, а также посредника и арбитра при трудовых спорах. C другой стороны, государство также является работодателем.

Уровни социально-трудовых отношений подразделяются на:

* индивидуальный и коллективный;
* государственный уровень, уровень организации, рабочего места и др.

Предметами социально-трудовых отношений являются различные аспекты трудовой жизни человека и организации.

К ним относятся:

* организация и [эффективность труда](http://www.grandars.ru/shkola/bezopasnost-zhiznedeyatelnosti/effektivnost-truda.html);
* наем-увольнение;
* оценка, [условия](http://www.grandars.ru/shkola/bezopasnost-zhiznedeyatelnosti/organizaciya-trudovoy-deyatelnosti.html) и [оплата труда](http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/oplata-truda.html), вопросы пенсионного обеспечения;
* кадровая политика организации 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.

На первой стадии социально-трудовые отношения связаны преимущественно с **проблемами профессионального обучения**. На второй — основными являются **отношения найма и увольнения, условий и оплаты труда**. На третьей — центральной является **проблема пенсионного обеспечения**.

В наибольшей степени предметы социально-трудовых отношений обусловлены двумя блоками проблем: **занятость; организация и оплата труда**.

Первый из этих блоков определяет возможности обеспечения людей средствами существования, а также реализации индивидуальных способностей. Второй блок связан с условиями труда, характером взаимоотношений в производственных коллективах, возмещением затрат рабочей силы, возможностями для развития человека в процессе трудовой деятельности.

**80. Социально-экономическая сущность занятости населения и ее виды.**

Занятость имеет ярко выраженный социальный характер. Она отражает потребность людей не только в доходах, но и в самореализации посредством общественно-полезной деятельности, а также степень удовлетворения этой потребности при определенном уровне социально-экономического развития общества.

Основными принципы занятости, придающие отношениям занятости рыночный характер.

Первый принцип – обеспечение свободы в труде и занятости, запрещение принудительного, обязательного труда. Человеку принадлежит приоритетное право выбора: участвовать или не участвовать в общественном труде.

Второй принцип – создание государством условий для обеспечения права на труд, защиту от безработицы, на помощь в трудоустройстве и материальной поддержке при безработицы в соответствии с Конституцией РФ.

Занятыми считаются граждане: работающие по трудовому договору, имеющие иную оплачиваемую работу (службу), включая временные, сезонные работы; самостоятельно обеспечивающие себя работой, в том числе индивидуально-трудовой деятельностью (включая фермеров, писателе и др.), предприниматели, а также члены производственных кооперативов; избранные, утвержденные или назначенные на оплачиваемую должность; военнослужащие любых родов войск, служащие в органах внутренних войск; трудоспособные учащиеся любых учебных заведений очной формы, включая обучение по направлению службы занятости; временно отсутствующие на работе (отпуск, болезнь, переподготовка и т. п.); выполняющие работы по гражданско-правовым договорам (договорам подряда).

Важно определить статус занятости для экономически активного населения, включая и безработных. Различают пять статусов занятости:

1) наемные работники – это лица, работающие по заключенному письменному контракту (договору) либо устному соглашению с работодателем об условиях трудовой деятельности, за которую они получают оговоренную при найме оплату;

2) работающие на индивидуальной основе – это лица, самостоятельно осуществляющие деятельность, приносящую им доход;

3) работодатели – собственники предприятий, предоставляющие рабочие места;

4) неоплачиваемые работники семейных предприятий лица, работающие без оплаты на семейном предприятии, владельцем которого является их родственник;

5) лица, не поддающиеся классификации по статусу занятости – это безработные, не занимающиеся ранее трудовой деятельностью, приносившей им доход (сюда относятся и лица, которых затруднительно отнести к тому или иному статусу занятости).

Выделяют различные формы занятости. В совокупности они образуют модель отношений занятости, существующую на рынке труда.

**Полная занятость** – это такое состояние общества, когда все изъявившие желание получить оплачиваемую работу, ее получают, учитывая любой уровень вовлечения в общественное производство, если он удовлетворяет потребности работника в экономическом целесообразном (продуктивном) рабочем месте.

**Продуктивная занятость** – это такое состояние общества, когда общественно приемлемой считается не любая работа, а только та, которая отвечает двум важнейшим требованиям. Во-первых, занятость должна приносить трудящимся доход, обеспечивающий достойное человека условия жизни.. Во-вторых, продуктивная занятость противопоставляется занятости формальной.

**Эффективная занятость** – занятость, когда использование рабочей силы осуществляется без потерь, при которой получается наибольший материальный результат.

**Социально-полезная занятость** определяется числом трудоспособных людей – занятых в общественном производстве, на военной службе, в органах МВД или обучающихся на очном отделении в учебных заведениях, ведущих домашнее хозяйство (ухаживающих за детьми, престарелыми, больными родственниками).

Свободно избранная занятость предполагает, что право распоряжаться собственной способностью к труду (рабочей силой) принадлежит исключительно владельцу, т. е. самому работнику. Этот принцип гарантирует право каждого работника на выбор между занятостью и незанятостью, запрещая любое административное привлечение к труду.

**81. Виды безработицы.**

**Безработица** – неотъемлемый элемент рынка труда. Она представляет собой сложное, многоаспектное явление. Взрослое население, обладающее рабочей силой, делится на несколько основных категорий в зависимости от того положения, которое оно занимает относительно рынка труда.

**Безработными** считаются те лица трудоспособного возраста, которые на данный момент не имеют работы, выходят на рынок труда и ведут ее активный поиск.

**К рабочей силе** относятся и занятые, и безработные.

Различают следующие **типы безработицы:** фрикционную, структурную, сезонную, циклическую, технологическую, региональную.

**Фрикционная безработица** связана с определенными затратами времени на поиск работы. На рынке труда всегда имеется некоторый уровень безработицы, связанный с перемещением людей из одной местности в другую, с одного предприятия на другое.

**Структурная безработица** связана с технологическими изменениями и сдвигами в производстве, которые изменяют структуру спроса на рабочую силу. Структурная безработица обусловлена возникновением профессионально-квалификационного несоответствия между структурой свободных рабочих мест и структурой работников.

**Сезонная безработица** обусловлена сезонными колебаниями в объеме производства определенных отраслей: сельского хозяйства, строительства, промыслов, в которых в течение года происходят резкие изменения спроса на труд.

**Циклическая безработица.** Ее основой являются циклические колебания объемов выпуска продукции и занятости, связанные с экономическим спадом и недостатком спроса.

**82. Классификация рынков труда.**

Рынок труда можно классифицировать исходя из различных критериев. Так, по признаку структуры экономики выделяют рынки труда отдельных отраслей, отдельных видов деятельности, группы хозяйств с различными формами собственности.

По признаку уровня экономического развития рассматривают рынки труда регионов, сгруппированных в зависимости от уровня ВВП, оплаты труда, доходов населения. По территориальному признаку различают рынки труда: местный, региональный, национальный, международный (транснациональный и мировой).

По содержанию рынок труда разделяют на потенциальный, циркулирующих, внутрифирменных. До потенциального рынка труда включаются: трудоспособные лица, занятые в домашнем и личном подсобном хозяйстве; студенты и учащиеся старших классов, обучающихся с отрывом от производства; военнослужащие; фермеры и предприниматели и другое трудоспособное население. Циркулирующих (фиксированный) рынок труда (сфера купли-продажи рабочей силы) - это сфера, где продавец своей рабочей силы перемещается между предприятиями в поисках работы, находясь при этом фактически безработным. К этой категории относят: лиц, находящихся в фрикционного, структурном и циклического безработице; уволенных военнослужащих; пенсионеров, ищущих работу лиц, состоящих на переподготовке, повышении квалификации и общественных работах. Внутрифирменных рынок труда охватывает процессы и отношения между наемным работником и работодателем с момента найма на работу и до увольнения. На внутрифирменной рынке труда появляются вакансии за счет уволенных по различным причинам, расширения, модернизации и технического переоснащения производства, нового строительства, рост коэффициента сменности работы предприятия, перемещений на рабочих местах.

По демографическим признакам существуют: рынок труда молодежи - отличается высокой мобильностью, различным уровнем квалификации, высоким уровнем безработицы; рынок труда лиц предпенсионного возраста и пенсионеров - характеризуется невысокой производительностью труда, низкой экономической активностью, отсутствием или ограниченностью возможностей для переобучения; рынок труда женщин - его особенностью является возможны долгие перерывы в работе, связанные с рождением и воспитанием детей, снижение по этой причине профессиональных способностей.

**83. Роль Федеральной государственной службы занятости в регулировании рынка труда.**

  Государственная служба занятости (ГСЗ) является единой системой органов и учреждений, деятельность которой направлена на обеспечение контроля и надзора в сфере труда, занятости и альтернативной гражданской службы, оказание государственных услуг в сфере содействия занятости населения и защиты от безработицы, трудовой миграции и урегулирования трудовых споров.  
   Функции ГСЗ:  
   • оценка состояния и прогноз развития занятости населения, информирование о положении на рынке труда;  
   • разработка и реализация федеральной, территориальных (краевых, областных, районных, городских) и других целевых программ содействия занятости граждан, находящихся под риском увольнения, а также граждан, особо нуждающихся в социальной защите и испытывающих трудности в поиске работы;  
   • содействие гражданам в поиске подходящей работы, а работодателям в поиске необходимых работников;  
   • организация мероприятий активной политики занятости, при необходимости профессиональной ориентации, профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации безработных граждан;  
   • осуществление социальных выплат в виде пособия по безработице, стипендии в период обучения по направлению органов службы занятости, оказание материальной и иной помощи безработным гражданам и членам семей безработных, находящимся на их содержании. Услуги, связанные с содействием занятости граждан, предоставляются органами службы занятости бесплатно.  
   Работу ГСЗ возглавляет федеральный орган исполнительной власти, осуществляющий функции по выработке государственной политики и нормативно-правовому регулированию в сфере труда.

Органы службы занятости совместно с органами государственной власти Российской Федерации, органами государственной власти субъектов Российской Федерации и органами местного самоуправления разрабатывают и реализуют государственную политику в области содействия полной, продуктивной и свободно избранной занятости населения, включающую:  
   • разработку мер финансово-кредитной, инвестиционной и налоговой политики, направленных на рациональное размещение производительных сил, повышение мобильности трудовых ресурсов, развитие временной и самостоятельной занятости, поощрение применения гибких режимов труда, и других мер, способствующих сохранению и развитию рабочих мест;  
   • правовое регулирование в области занятости на основе соблюдения законных прав, интересов граждан и соответствующих государственных гарантий, направленное на дальнейшее совершенствование законодательства о занятости населения;  
   • совершенствование разработки и реализации федеральной и территориальных программ содействия занятости населения;  
   • создание и развитие инфраструктуры рынка труда;  
   • внедрение эффективных механизмов проведения активной политики занятости населения, включая организацию и проведение специальных мероприятий по профилированию (распределению безработных граждан на группы в зависимости от профиля их предыдущей профессиональной деятельности, уровня образования, пола, возраста и других социально-демографических характеристик в целях оказания им наиболее эффективной помощи в трудоустройстве с учетом складывающейся ситуации на рынке труда) безработных граждан;  
   • оказание социальной поддержки гражданам, признанным в установленном порядке безработными.

   Для финансирования мероприятий, связанных с разработкой и реализацией государственной политики в сфере труда СЗ использует выделяемые средства федерального бюджета, средства бюджетов субъектов Российской Федерации, средства бюджетов муниципальных образований (местных бюджетов), средства внебюджетных источников (как дополнительные).

**84. Роль Федеральной миграционной службы при Правительстве Российской Федерации в регулировании рынка труда.**

Рынок труда тесно связан с политическими, социальными и демографическими процессами, среди которых особая роль принадлежит миграции населения. Миграционные потоки заметно изменяют трудовой потенциал России и воздействуют на рынок труда. Регулирование миграционных процессов в области социальной политики государства реализуется посредством комплекса административно-правовых, организационно-экономических, информационных и иных методов.  
Первоочередной целью государственной миграционной политики является регулирование миграционных потоков, преодоление негативных последствий стихийно развивающихся процессов миграции, создание условий для реализации прав мигрантов, обеспечение гуманного отношения к ним.  
  Основными задачами Федеральной миграционной службы (ФМС) является прогнозирование миграционных процессов; защита прав мигрантов; организация внешней трудовой миграции и миграционного контроля; предоставление информации мигрантам (через органы государственной власти и местного самоуправления) о населенных пунктах, рекомендуемых для постоянного проживания, возможностях трудоустройства в них.   
   В настоящее время Федеральная миграционная служба МВД России особое внимание уделяет проблеме предотвращения незаконной миграции, развивает сеть постов иммиграционного контроля в пунктах пропуска через Государственную границу Российской Федерации, а также укрепляет институт представительств МВД России по делам миграции за рубежом. Функции ФМС усиливаются в области осуществления мер по регулированию процессов внешней трудовой миграции; подготовки предложений по основным направлениям государственной миграционной политики; разработки проектов федеральных и межрегиональных миграционных программ и обеспечения их реализации, подготовки предложений по совершенствованию законодательства в области миграции, исполнения законодательства Российской Федерации по вопросам беженцев и вынужденных переселенцев, осуществления в установленном порядке сотрудничества с международными организациями по вопросам миграции.  
   Работа по обеспечению занятости мигрантов осуществляется территориальными органами ФСЗ России совместно с территориальными органами ФМС России и другими заинтересованными федеральными органами исполнительной власти.  
 Для обеспечения занятости вынужденных мигрантов необходимы: содействие в трудоустройстве и переподготовке в соответствии с Законом “О занятости населения в Российской Федерации”; создание новых рабочих мест и организация самозанятости мигрантов в предпринимательской сфере, малом бизнесе, фермерстве, строительстве и бытовом обслуживании; выделение субсидий для создания новых рабочих мест и организации производств.  
   Высокий трудовой потенциал беженцев и вынужденных переселенцев и сложность его практической реализации в нынешней экономической ситуации на фоне ответственности России за обеспечение занятости этой категории мигрантов в соответствии с международными обязательствами и национальным законодательством предполагают необходимость разработки и целевого финансирования программы содействия занятости вынужденных мигрантов.

**85. Роль Международной организации труда в разработке программ занятости и преодоления безработицы.**

**Междунаро́дная организа́ция труда́**— специализированное учреждение [ООН](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9E%D0%9E%D0%9D), международная организация, занимающаяся вопросами регулирования [трудовых отношений](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A2%D1%80%D1%83%D0%B4%D0%BE%D0%B2%D1%8B%D0%B5_%D0%BE%D1%82%D0%BD%D0%BE%D1%88%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D1%8F).

Главные цели МОТ — содействие социально-экономическому прогрессу, повышению благосостояния и улучшению условий труда людей, защита прав человека.

Исходя из этих целей основными задачами МОТ являются

* разработка согласованной политики и программ, направленных на решение социально-трудовых проблем
* разработка и принятие международных трудовых норм в виде конвенций и рекомендаций и контроль за их выполнением
* помощь странам-участницам в решении проблем занятости, сокращения безработицы и регулирования миграции
* защита прав человека (права на труд, на объединение, коллективные переговоры, защита от принудительного труда, дискриминации и т. п.)
* борьба с бедностью, за улучшение жизненного уровня трудящихся, развитие социального обеспечения
* содействие профессиональной подготовке и переподготовке работающих и безработных
* разработка и осуществление программ в области улучшений условий труда и производственной среды, техники безопасности и [гигиены труда](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%93%D0%B8%D0%B3%D0%B8%D0%B5%D0%BD%D0%B0_%D1%82%D1%80%D1%83%D0%B4%D0%B0), охраны и восстановления окружающей среды
* содействие организациям трудящихся и предпринимателей в их работе совместно с правительствами по регулированию социально-трудовых отношений
* разработка и осуществление мер по защите наиболее уязвимых групп трудящихся (женщин, молодежи, пожилых людей, трудящихся-мигрантов).

В своей работе МОТ использует различные методы. Из них можно выделить четыре основных:

1. развитие социального партнерства правительств, организаций трудящихся и предпринимателей (трипартизм)
2. разработка и принятие международных трудовых норм: конвенций и рекомендаций и контроль за их использованием (нормотворческая деятельность)
3. оказание странам помощи в решении социально-трудовых проблем. В МОТ это называется техническим сотрудничеством
4. проведение исследований и осуществление публикаций по социально-трудовым проблемам.

Трипартизм — основной метод работы МОТ, её отличительная черта от всех международных организаций. Решение всех социально-трудовых проблем может быть успешным только в результате согласованных действий правительств, трудящихся и предпринимателей.

**86. Признаки классификации социальных групп.**

**Группа (социальная)** — [объединения](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9E%D0%B1%D1%8A%D0%B5%D0%B4%D0%B8%D0%BD%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5) [людей](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9B%D0%B8%D1%87%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%8C), имеющих общие значимые специфические признаки, основанные на их участии в некоторой [деятельности](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%94%D0%B5%D1%8F%D1%82%D0%B5%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%8C), связанной системой отношений, которые регулируются формальными или неформальными [социальными институтами](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%BE%D1%86%D0%B8%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%8B%D0%B9_%D0%B8%D0%BD%D1%81%D1%82%D0%B8%D1%82%D1%83%D1%82).

В основу первой классификации положен такой критерий (признак), как численность, т.е. количество людей, являющихся членами группы. Соответственно существуют три типа групп

1. малая группа – немногочисленная общность людей, находящихся между собой в непосредственном личном контакте и взаимодействии;

2) средняя группа – относительно многочисленная общность идей, находящихся в опосредованном функциональном взаимодействии.

3) большая группа – многочисленная общность людей, находящихся в социально-структурной зависимости друг от друга.

Вторая классификация связана с таким критерием, как время, существования группы. Здесь выделяются кратковременные и долговременные группы. Малые, средние и большие группы могут быть как кратковременными, так и долговременными. Например: этническая общность – это всегда долговременная группа, а политические партии могут существовать веками, а могут и очень быстро сходить с исторической сцены. Такая малая группа, как, например, бригада рабочих, может быть либо кратковременно: люди объединяются для выполнения одного производственного задания и, выполнив его, расстаются, либо долговременной – люди всю свою трудовую жизнь работают на одном предприятии в одной и той же бригаде.

Третья классификация опирается на такой критерий, как структурная целостность группы. По этому признаку выделяют первичные и вторичные группы. Первичная группа – это не разложимое далее на составные части структурное подразделение официальной организации, например: бригада, отдел, лаборатория, кафедра и пр. Первичная группа – всегда малая формальная группа. Вторичная группа – это совокупность первичных малых групп. Предприятие, насчитывающее несколько тысяч работников, называется вторичным (или основным поскольку состоит из более мелких структурных подразделении цехов, отделов. Вторичная группа практически всегда средняя группа.

Таким образом, организация промышленного предприятия, фирмы, корпорации и т.д. – это средняя, вторичная, чаще всего долговременная группа. В социальной психологии установлено, что закономерности формирования и развития группы во многом определяются ее численностью, временем взаимодействия людей и структурно-функциональным единством.

**87. Регулирование социальных процессов в трудовых коллективах**.

Основу регулирования социальных процессов составляет трудовое поведение людей в коллективе, которое определяется внутренними и внешними побудительными силами. Внутренние побудительные силы — это потребности, интересы, ценности, мотивы, которые в совокупности представляют собой структуру сложного процесса мотивации, т.е. побуждения себя и других членов организации к деятельности для достижения личных целей и целей трудового коллектива. Внешние побудительные силы — это стимулы, санкции, оказывающие воздействие на человека с целью склонить его к определенному трудовому поведению. Важно четко представлять, на какое место в трудовом коллективе претендует человек, какие роли он может и готов выполнять и какую роль ему намеревается предложить организация. Часто именно несоответствие роли возможностям человека является основой конфликта между ним и его окружением.  
   Регулирование соответствия роли и места человека в организации осуществляется на стадии его вхождения в организацию, при обучении и в процессе взаимодействия при трудовой деятельности. В процессе вхождения нового работника в организацию необходимо решить три задачи: разрушить старые поведенческие стереотипы; заинтересовать его работой организации; привить работнику новые нормы поведения в конкретных организационных условиях.

   Взаимодействие человека и организации предполагает ролевой аспект. С одной стороны” это роль личности в коллективе — связь его деятельности с целями и задачами организации, содержание его работы и способы ее выполнения, его место в совокупности работ коллектива; с другой стороны, это готовность человека осознанно выполнять свою роль, которая приведет к получению положительного результата (необязательно материального характера) и будет давать ему удовлетворение.

**88. Понятие, задачи и виды обязательного социального страхования.**

**Социальное страхование** - это разработанная и реализуемая государством система поддержки нетрудоспособных и престарелых граждан за счет средств государственного страхового фонда, а также частных либо коллективных страховых фондов

Социальное страхование является формой социальной защиты экономически активного населения от различных рисков, связанных с потерей работы, трудоспособности и доходов. Особенностью социального страхования является его финансирование из специальных внебюджетных фондов, формируемых из целевых взносов работодателей и работников при поддержке государства. Социальное страхование построено на определенной зависимости величины страховых выплат от величины трудового вклада и страхового стажа.

Посредством социального страхования общество решает следующие задачи:

- формирует денежные фонды, из которых покрываются затраты, связанные с содержанием нетрудоспособных и лиц, не участвующих в трудовом процессе;

- обеспечивает необходимое количество и структуру воспроизводства трудовых ресурсов;

- сокращает разрыв в уровне материального обеспечения работающих и неработающих членов общества;

- добивается повышения жизненного уровня различных социальных групп населения, не вовлеченного в трудовой процесс.

Система социального страхования, с одной стороны, призвана обеспечивать профилактику, восстановление и сохранение трудоспособности работников, включая проведение оздоровительных мероприятий и переподготовки; а с другой - гарантирует материальное обеспечение лиц, утративших трудоспособность или не имевших ее.

Социальное страхование существует в двух формах: **обязательного и добровольного страхования**

**Обязательное социальное страхование** является особой разновидностью государственных социальных гарантий, обеспечиваемых через целевые внебюджетные (государственные или общественные) фонды. Выделяются два вида обязательного социального страхования: 1) обязательное общее страхование; 2) обязательное профессиональное страхование.

*Общее обязательное страхование* распространяется на всех без исключения лиц, работающих по трудовому договору или контракту.

*Обязательное профессиональное страхование* распространяется на лиц, занятых на работах, связанных с повышенным травматизмом, особо опасными и неблагоприятными условиями труда.

**Добровольное социальное страхование** строится на принципах коллективной солидарности и взаимопомощи при отсутствии страховой поддержки государства (госбюджета).

Понятие социального страхования, таким образом, охватывает различные формы общественного (государственного, или обязательного, и добровольно-общественного) страхования населения от различного рода социальных рисков, связанных с потерей работы, трудоспособности и доходов.

В развитой рыночной экономике система страхования от социальных рисков включает государственные, добровольно-общественные (коллективные) и частные институты, коммерческие и некоммерческие организации.

**Важнейшие виды социального риска**, ведущие к потере трудоспособности и дохода: 1) болезнь; 2) производственная травма; 3) профессиональное заболевание; 4) несчастный случай; 5) материнство и детство; 6) безработица; 7) старость; 8) смерть кормильца.

В социально-политическом аспекте обязательное социальное страхование представляет собой способ реализации конституционных прав граждан на материальное обеспечение в старости, в случае болезни, материнства, полной или частичной утраты трудоспособности, потери кормильца, безработицы. Размеры получаемых средств при этом зависят от величины трудового (страхового) стажа, заработной платы, степени утраты трудоспособности и регулируются действующим законодательством.

**Фонды социального страхования** образуются за счет трех источников: 1) страховых взносов работников; 2) взносов работодателей; 3) субсидий государства.

*Взносы застрахованных работников* представляют собой прямой вычет из их дохода. По существу, это целевой подоходный налог.

*Взносы с предпринимателей* взимаются в процентах не от общего фонда заработной платы занятых, а от заранее установленной максимальной суммарной заработной платы, т. е. суммы, превышающие этот максимум, не учитываются.

*Государственные субсидии* включают в себя взносы в фонды обязательного социального страхования за неработающих граждан, военнослужащих и госслужащих, дотации на покрытие дефицита этих фондов и налоговые льготы.

Средства обязательного социального страхования используются в виде **денежных выплат, финансирования социальных услуг и предоставления льготных благ**.

Классификация выплат и услуг по функциональному назначению **предполагает их распределение по трем группам:**

1. Выплаты и услуги, имеющие цель поддержать жизнедеятельность человека: пенсии по возрасту, инвалидности, в связи с потерей кормильца, пособия по временной нетрудоспособности, по беременности и родам, содержание в домах престарелых и др.

2. Выплаты и услуги, обусловленные дополнительными затратами в связи с рождением и воспитанием детей: пособие в связи с рождением ребенка, оплата отпусков по уходу за ним до достижения определенного возраста, пособия на детей.

3. Выплаты и услуги, имеющие цель восстановить трудоспособность, связанные с медицинской реабилитацией, обучением и переобучением инвалидов, безработных, женщин, возвращающихся к трудовой деятельности после декретного отпуска.

**89. Критерии, применяемые для оценки условий труда на предприятии (в организации).**

В зависимости от баланса организма человека и окружающей его среды могут возникнуть благоприятные и неблагоприятные условия труда.

Благоприятными можно считать условия, при которых совокупность образующих их элементов не оказывает отрицательного влияния на организм человека, а, напротив, способствует его духовному и физическому развитию, повышению интереса к работе, большей удовлетворенности трудом, развитию творческих способностей. Неблагоприятными условия труда считаются в том случае, если совокупность образующих их элементов может вызвать у работника глубокое утомление, плохое самочувствие или даже болезненное состояние, выработку у него негативного отношения к своей профессии, неудовлетворенность работой; явиться причиной профессиональных, производственно обусловленных заболеваний, травм, инвалидности, текучести рабочей силы.

Поэтому на предприятии очень важно правильно определять содержание элементов, составляющих условия труда, объективно оценивать их комплексное влияние на человека в процессе труда, а также систематически анализировать изменение условий труда под воздействием совершенствования производства и гуманизации труда. В качестве критериев оценки условия труда приняты четыре группы показателей: тяжесть работы в соответствии с медикофизиологической классификацией; соблюдение предельно допустимой концентрации (ПДК) и предельно допустимых уровней (ПДУ) производственной среды; степень комфортности условий труда; соблюдение работниками требований охраны труда и техники безопасности.

Комфортными считаются условия труда, при которых выполняемая работа по психофизиологическим критериям относится к первой категории тяжести, по санитарно-гигиеническим критериям производственная среда не содержит отклонений от установленных, по эстетическим критериям отвечает современным требованиям и рекомендациям, по социально-психологическим критериям создана благоприятная атмосфера среди работающих, обеспечивающая соблюдение техники безопасности и охраны труда.

Вторая категория тяжести также считается благоприятной. Ко второй группе тяжести относится работа, при которой нормальное функциональное состояние не уменьшается на протяжении рабочей смены. Работоспособность не нарушается, профзаболеваний нет.

Для третьей категории характерно то, что у практически здоровых людей формируются реакции, характерные для пограничного состояния организма человека. Всего существует три вида состояния организма под воздействием условий труда: нормальное, пограничное и патологическое.

На четвертой категории тяжести труда выполнение работ приводит к глубоким пограничным, предпатологическим реакциям в организме практически здоровых людей, возрастает количество травм, могут возникнуть профессиональные заболевания. Еще ближе к риску пятая категория.

Рискованными являются условия труда, при которых выполняемая работа по психофизиологическим критериям относится к шестой категории тяжести, по санитарно-гигиеническим критериям производственная среда имеет значительные отклонения от установленных (например, шум, достигающий 70-120 дБ) по многим элементам, не уделяется внимание использованию эстетических факторов, не соблюдаются требования охраны труда и техники безопасности, люди работают в условиях постоянного риска утраты трудоспособности и здоровья.

При оценке условий труда рассматриваются такие критерии как: шум, вибрация, влажность воздуха, освещение. Также на работоспособность человека оказывает большое влияние чистота воздушной среды, производственные излучения.

Комплексная оценка условий труда на основе специальных исследований факторов производственной среды проводится при аттестации рабочих мест.

**90. Понятие страхового обеспечения в обязательном социальном страховании. Виды социального обеспечения**.

Обязательное социальное страхование - часть государственной системы социальной защиты населения, спецификой которой является осуществляемое в соответствии с федеральным законом страхование работающих граждан от возможного изменения материального и (или) социального положения, в том числе по независящим от них обстоятельствам.

Обязательное социальное страхование представляет собой систему создаваемых государством правовых, экономических и организационных мер, направленных на компенсацию или минимизацию последствий изменения материального и (или) социального положения работающих граждан, а в случаях, предусмотренных законодательством Российской Федерации, иных категорий граждан вследствие достижения пенсионного возраста, наступления инвалидности, потери кормильца, заболевания, травмы, несчастного случая на производстве или профессионального заболевания, беременности и родов, рождения ребенка (детей), ухода за ребенком в возрасте до полутора лет и других событий, установленных законодательством Российской Федерации об обязательном социальном страховании.

**91. Страховое обеспечение в обязательном пенсионном страховании.**

Обязательное пенсионное страхование на территории Росси регулируется Федеральным законом «Об обязательном пенсионном страховании в Российской Федерации».

Обязательное пенсионное страхование направлено на получение трудовой пенсии после достижения застрахованным лицом пенсионного возраста, социальное пособие на погребение умершего пенсионера, потеря кормильца, наступление инвалидности.

Страхователь

К страхователям по обязательному пенсионному страхованию относятся:

* работодатели (индивидуальные предприниматели, организации, физические лица);
* частные предприниматели, нотариусы, адвокаты, которые ведут частную практику.

В случае если страхователя можно отнести к нескольким категориям, начисление и уплата страховых взносов производится по каждому виду.

Страховщик

На территории Российской Федерации только единственным страховщиком осуществляется обязательное пенсионное страхование – Пенсионный Фонд РФ (ПФ РФ), государственное учреждение, состоящее из территориальных органов управления.

Государство несет ответственность перед застрахованными лицами по всем обязательствам Фонда пенсионного страхования Российской Федерации.

Наряду с Пенсионным фондом РФ страховщиками обязательного пенсионного страхования могут являться Фонды негосударственного пенсионного страхования.

К обязательному страховому обеспечению относятся:

1. трудовые пенсии по: старости; инвалидности; в случае потери кормильца.

2.выплата для правопреемников (в случае смерти застрахованного лица) аккумулированных средств по пенсионному накоплению, которые учитываются на индивидуальном лицевом счете;

3. выплата (единовременная) для лиц с недостаточным трудовым стажем;

4.пособие на погребение.

В соответствии Федерального закона "Об индивидуальном (персонифицированном) учете в системе обязательного пенсионного страхования", поступившие суммы страховых взносов за застрахованное лицо, в Пенсионном Фонде РФ учитываются на лицевом индивидуальном счете.

Застрахованные лица могут через своих работодателей или представительных органов осуществлять участие в системе по обязательному пенсионному страхованию Российской Федерации. Иметь беспрепятственный доступ к информации работодателя о начисленной сумме страховых взносов (в том числе и дополнительных), контролировать их полное и своевременное перечисление в Фонд пенсионного страхования РФ.

**92. Программы обязательного и дополнительного страхования персонала: цели и сферы применения.**

Обязательное медицинское страхование является составной частью государственного социального страхования и обеспечивает всем гражданам Российской Федерации равные возможности в получении медицинской и лекарственной помощи, предоставляемой за счет средств обязательного медицинского страхования в объеме и на условиях, соответствующих программам обязательного медицинского страхования.

Каждый гражданин, имеющий страховой медицинский полис обязательного медицинского страхования, имеет право на получение бесплатной, своевременной, качественной медицинской помощи в медицинских организациях, участвующих в реализации территориальных программ обязательного медицинского страхования, независимо от территории страхования.

Добровольное медицинское страхование сотрудников является сегодня важной частью социального пакета и корпоративной культуры компании. ДМС для работников представляет собой эффективный инструмент мотивации и управления. Для большинства соискателей, особенно ключевых специалистов, медицинская страховка является одним из важных факторов при выборе места работы.

ДМС персонала экономически выгодно, поскольку позволяет получить налоговые льготы:

* страховая премия включается в расходы в размере 6% от суммы расходов на оплату труда (ст. 255 часть 2 Налогового кодекса РФ);
* страховая премия по ДМС не облагается НДС (ст. 149 часть 2 Налогового кодекса РФ);
* страховые премии и выплаты не включаются в состав совокупного дохода сотрудника (ст. 213 часть 2 Налогового кодекса РФ).

**Программы добровольного медицинского страхования включают:**

* осмотры и консультации врачей всех основных специальностей;
* качественное медицинское обслуживание с применением современного импортного оборудования;
* диагностические и лабораторные исследования;
* стоматологическое лечение с применением высококачественных пломбировочных материалов, диагностику, обезболивание, хирургическую стоматологическую помощь;
* оказание помощи на дому при острых и обострении хронических заболеваний;
* вакцинацию против гриппа (стоимость вакцины оплачивается отдельно).

**Дополнительно программы VIP-обслуживания включают:**

* скорую медицинскую помощь и вызов врача на дом;
* комплексную амбулаторную медицинскую помощь в соответствии с самыми высокими стандартами и с применением самого современного медицинского оборудования;
* обслуживание в уникальных клинических комплексах с широчайшим спектром предоставляемых услуг;
* стационарную медицинскую помощь взрослым и детям;
* услуги личного врача.

**93. Затраты на персонал и их классификация. Анализ и планирование затрат. Оптимизация затрат на персонал и меры по их регулированию**.

В расходы на оплату труда включаются любые начисления работникам в денежной и (или) натуральной формах, стимулирующие начисления и надбавки, компенсационные начисления, связанные с режимом работы или условиями труда, премии и единовременные поощрительные начисления, а также расходы, связанные с содержанием этих работников, предусмотренные трудовыми договорами (контрактами) и (или) коллективными договорами.

В российской практике, согласно действующей Постановления Госкомстата России от 3 ноября 1998 г. N 107 [1] издержки работодателя на персонал включают три группы затрат:

* Расходы на оплату труда (фонд заработной платы).
* Выплаты социального характера.
* Расходы, не относящиеся к фонду заработной платы и выплатам социального характера.

Анализировать и планировать затраты на персонал можно практически по каждой их статье, поэтому ограничимся рассмотрением лишь основных характеристик, и прежде всего, уровня заработной платы и фонда заработной платы.

Уровень заработной платы и его изменение наиболее точно отражает его средняя величина. Среднегодовая, среднемесячная и квартальная заработная плата рассчитывается для всех категорий работников; среднечасовая и среднедневная — только для рабочих.

Средняя заработная плата за период определяется путем деления ее соответствующего фонда на среднюю численность работников, а затем показатель отчетного года делится на показатель базового года. Полученный индекс переменного состава показывает, во сколько раз изменилась средняя заработная плата в отчетном году по сравнению с базовым годом в целом:

Iср.з.п. = http://managepeople.ru/management_2001.files/image191.png

где

* Iср.з.п — индекс изменения средней заработной платы в отчетном году по сравнению с базовым;
* Х0,Х1— средняя заработная плата в базовом и отчетном периодах соответственно по группам работников;
* n0 и n1 — численность данных групп в базовом и отчетном периодах соответственно.

**94. Заработная плата: понятие и функции. Механизм государственного регулирования заработной платы.**

Заработная плата (оплата труда) - совокупность выплат в денежной или натуральной форме, получаемых работником за определенный период времени за определенную работу.

**Функции заработной платы**:

- **воспроизводственная**, заключающаяся в обеспечении возможности воспроизводства рабочей силы;

- **стимулирующая** (мотивационная), направленная на повышение заинтересованности в развитии производства;

- **социальная**, способствующая реализации принципа социальной справедливости;

- **учетно-производственная**, характеризующая меру участия живого труда в процессе образования цены продукта, его долю в совокупных издержках производства.

**Государственное регулирование заработной платы** – это комплекс мер и действий, применяемых государством для коррекции и установления стабильного уровня цен и справедливого распределения доходов. Регулируя заработную плату, государство изменяет доходы населения, а значит и уровень жизни населения, что в свою очередь приводит к увеличению или уменьшению общих расходов потребителей и, следовательно, объемов потребления товаров и услуг.

Для регулирования заработной платы государство использует меры директивного (прямого) и индикативного (косвенного) регулирования заработной платы.

**Директивное воздействие государства включает:**

1. Установление минимального размера оплаты труда (МРОТ).

2. Установление максимального и минимального размера надбавки к заработной плате;

3. Установление порядка индексации заработной плате;

4. Определение порядка оплаты труда работников федеральных государственных учреждений, работников государственных учреждений субъектов РФ и муниципальных образований.

**Индикативное воздействие государства включает:**

1. Контроль инфляции, эмиссии денежных средств и валютного курса;  
2. Установление ставок налогообложения для физических и юридических лиц;  
3. Разработка тарифно-квалификационных справочников для конкретных видов деятельности.

**Минимальный размер оплаты труда**

Важным, а главное, действенным методом государственного регулирования заработной платы является законодательное установление минимального размера заработной платы, которая обеспечивает минимальную, но достаточную, величину потребления товаров и услуг и служит базой установления оплаты труда наименее квалифицированного работника. Размер минимальной заработной платы зависит от уровня благосостояния общества и проводимой социальной политики.

В соответствии с трудовым кодексом Российской Федерации (ТК РФ) по статье 133 минимальный размер оплаты груда устанавливается на всей территории Российской Федерации законом и не может быть ниже размера прожиточного минимума трудоспособного человека.

**95. Модели организации заработной платы (тарифная, бестарифная, компенсационная), характеристика основных элементов.**

Существует три системы оплаты труда:

**1.Тарифная система оплаты труда**

Тарифная система — совокупность нормативов, с помощью которых осуществляется дифференциация заработной платы работников различных категорий в зависимости от: сложности выполняемой работы, условий труда, природно-климатических условий, интенсивности труда, характера труда.

Формами тарифной системы являются: **сдельная** и **повременная**. Основным различием между ними является лежащий в их основе способ учёта затрат труда: при сдельной — учёт количества произведённой продукции надлежащего качества, либо учёт количества выполненных операций, при повременной — учёт проработанного времени.

***Повременная форма оплаты труда***

При [повременной](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D0%BE%D0%B2%D1%80%D0%B5%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D0%B0%D1%8F_%D0%B7%D0%B0%D1%80%D0%B0%D0%B1%D0%BE%D1%82%D0%BD%D0%B0%D1%8F_%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D1%82%D0%B0) оплате труда заработная плата работника определяется в соответствии с его [квалификацией](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%B2%D0%B0%D0%BB%D0%B8%D1%84%D0%B8%D0%BA%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F) и количеством отработанного времени. Такая оплата применяется тогда, когда труд работника невозможно нормировать или выполняемые работы не поддаются учёту.

**2.Бестарифная система оплаты труда**

При использовании бестарифной системы оплаты труда заработок работника зависит от конечных результатов работы предприятия в целом, его структурного подразделения, в котором он работает, и от объема средств, направляемых работодателем на оплату труда.

Такая система характеризуется следующими признаками: тесной связью уровня оплаты труда с [фондом заработной платы](https://ru.wikipedia.org/w/index.php?title=%D0%A4%D0%BE%D0%BD%D0%B4_%D0%BE%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D1%82%D1%8B_%D1%82%D1%80%D1%83%D0%B4%D0%B0&action=edit&redlink=1), определяемым по конкретным результатам работы коллектива; установлением каждому работнику постоянного коэффициента квалификационного уровня и [коэффициента трудового участия](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BE%D1%8D%D1%84%D1%84%D0%B8%D1%86%D0%B8%D0%B5%D0%BD%D1%82_%D1%82%D1%80%D1%83%D0%B4%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D0%B3%D0%BE_%D1%83%D1%87%D0%B0%D1%81%D1%82%D0%B8%D1%8F) в текущих результатах деятельности.

**3.Смешанная система оплаты труда**

Смешанная система оплаты труда имеет признаки одновременно и тарифной, и бестарифной систем.

В последние годы крупные компании отказываются от повременной системы оплаты труда. При этом система материального стимулирования ориентируется на фактическую квалификацию работника (на основании выполняемой работы). На таких предприятиях работники получают фиксированное жалованье за квалификацию, а не за часы, проведенные на рабочем месте.

Вне зависимости от выбранной формы система начисления и выплаты заработной платы должна быть понятна работникам, чтобы они могли рассчитать, что нужно сделать для достижения определенного результата и какую сумму он получит.

К другим компенсационным выплатам относятся выплаты в форме вознаграждений по итогам работы за год, премии по специальным системам и положениям, компенсационные и другие денежные и материальные выплаты, не предусмотренные актами действующего законодательства или осуществляемые сверх установленных указанными актами норм.

**96. Новые системы оплаты труда работников бюджетных организаций.**

С 1 декабря 2008 года федеральные бюджетные учреждения должны перейти на новую систему оплаты труда.

Согласно Постановлению новая система оплаты труда отменяет жесткую тарифную сетку, и зарплата бюджетников будет зависеть от следующих факторов:

* объема выполняемой работы;
* уровня образования, квалификации;
* профессиональных обязанностей работника;
* должностных требований и др.

Система оплаты труда будет устанавливаться с учетом:

* единого тарифно-квалификационного справочника работ и профессий рабочих;
* единого тарифно-квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих; государственных гарантий по оплате труда;
* перечня видов выплат компенсационного характера в федеральных бюджетных учреждениях, утверждаемого Министерством здравоохранения и социального развития;
* перечня видов выплат стимулирующего характера в федеральных бюджетных учреждениях, утверждаемого Министерством здравоохранения и социального развития;
* примерных положений об оплате труда работников учреждений по видам экономической деятельности, утверждаемых федеральными государственными органами и учреждениями — главными распорядителями средств федерального бюджета;
* рекомендаций Российской трехсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений; мнения представительного органа работников.

**97. Вознаграждение персонала организации: понятие, цели, принципы и политика.**

Ключевая цель вознаграждения – стимулировать поведение сотрудников на достижение стратегических задач компании.

Вознаграждение за труд – плата, поощрение за выполненную работу, труд;

Цели:

1. привлечение работников

2. закрепление персонала

3. мотивация производительного труда

4. контроль над издержками на рабочую силу

Внутреннее вознаграждение дает сама работа (чувство достижения результата, содержательности и значимости выполняемой работы, самоуважения, возможность общения в процессе труда и т.д.).

Внешнее вознаграждение дается организацией (продвижение по службе, похвалы и признание, символы служебного статуса и престижа, заработная плата, а также дополнительные выплаты, дополнительный отпуск, оплата определенных расходов и страховки и др.).

Принципы вознаграждения:

* Соответствие требованиям законодательства
* Комплексность (включение всех видов вознаграждения)
* Сочетание индивидуальных и коллективных видов вознаграждения
* Гибкость и дифференцированность
* Индивидуализация (учет индивидуальных потребностей работников)
* Простота (понятность)
* Эффективность (оптимизация затрат на рабочую силу при максимально возможно высокой отдаче)

Система вознаграждения должна отвечать следующим требованиям: 1) создавать у работника чувство удовлетворенности и защищенности; 2) включать действенные факторы стимулирования и мотивации; 3) предусматривать систему наград и вознаграждений.

**98. Краткосрочные и долгосрочные программы вознаграждения персонала, их характеристика.**

Программы долгосрочного вознаграждения, основанные на акциях. Данный вид программ предполагает предоставление участникам программы права выкупа акций компании по заранее оговоренной цене либо безвозмездное предоставление акций в случае выполнения руководством поставленных перед ними условий. Наиболее распространенными видами подобных программ являются:

* премирование акциями — безвозмездное предоставление акций в собственность участников по истечении промежуточного периода;
* опционы(stock options) — у участников есть право (option), но не обязательство выкупить акции по цене, установленной в начале программы, по истечении промежуточного периода. Право собственности на акции переходит только в момент исполнения опциона и покупки акций;
* акции c ограниченным обращением (restricted stock) — участники наделяются акциями в начале программы, однако право распоряжения этими акциями ограничено на срок промежуточного периода.

Если долгосрочные программы мотивации будут мотивировать сотрудников на достижение долгосрочных целей, а краткосрочные программы — на достижение краткосрочных целей, тогда можно сказать, что компания поощряет своих сотрудников и мотивация в компании работает эффективно. При создании программ мотивации нужен целостный подход: цель, критерии оценки результативности (для разных ролей в организации они будут разными), мотивационная программа, связанная с достижением результата, учитывающая способы достижения результата ("что?" и "как?"), но одновременно простая и понятная для всех. В этом случае сотрудники понимают к чему стремиться и получают признание своих заслуг.

**99. Сущность процесса мотивации и механизм его реализации.**

Менеджмент - процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь цели предприятия путем воздействия на других людей.

Мотивация является одной из основных функций деятельности любого менеджера, и именно с ее помощью оказывается воздействие на персонал (сотрудников) предприятия.

В этой связи сущность мотивации заключается в том, чтобы персонал предприятия выполнял работу в соответствии с делегированными ему правами и обязанностями, сообразуясь с принятыми управленческими решениями.

При планировании и организации работы руководитель определяет, что конкретно должно выполнить возглавляемое им предприятие, кто, как и когда, по его мнению, должен это сделать. Если выбор этих решений сделан эффективно, то руководитель получает возможность координировать усилия многих людей и сообща реализовывать потенциальные возможности группы сотрудников предприятия.

Главная задача с точки зрения мотивационного процесса сотрудников - это сделать их не столько обладателями средств производства, сколько владельцами своей собственной рабочей силы.

Руководители воплощают свои решения в дела, применяя на практике основные принципы мотивации.

**100. Мотивационные программы персонала на этапах трудовой карьеры.**

1. Систематическая проверка срока работы персонала на одной должности и управляемое горизонтальное перемещение по службе с интервалом примерно в пять лет. Горизонтальные подвижки нужно сделать престижными. Также необходимо одобрить и сделать престижным перемещение вниз в служебной иерархии на каких-то этапах служебной карьеры.

2. Обогащение содержания работы и расширение ее рамок (оказывают влияние до 5-летнего срока).

3. Активное структурное планирование организации и применение гибких организационных форм (проектная, матричная организация).

4. Систематическое развитие организационной деятельности, ценность обучения и творческого подхода.

5. Реализация новых форм взаимодействия, например, беседы начальника и подчиненного как составная часть эффективного управления, производственная демократия.