1. **Управление персоналом как наука. Её взаимосвязь с другими науками, функции.**

Как наука УП нач. формироваться в последнем 10-ти летии 19 – нач. 20в. Она выделяется в качестве обл. научного исследования на стыке теории менеджмента и эк. теории.УП как наука в кач-ве предмета имеет совокупность соц-эк отношений, связанных с управленческим воздействием на персонал орг-ции, с целью обеспечения их эф-ной деятельности на базе научнообоснованных рекомендаций.

Ближайшей к УП наукой явл. эк.труда. Различия УП с эк. тр. в сл. моментах: 1) формулировкой предмета в рамках эк.тр. явл. отношения, возникшие в процессе трудовой деятельности; в рамках УП – отношения, возникшие в процессе управленческого воздействия; 2) проблематика; 3) методология. Для УП и эк.тр. есть 2 группы методов: общенаучные и эк-математич.В то же вр., у УП есть группа специфических методов,отлич-хся полностью от методов эк.тр. Необходимо отличать методы исследования от методов управленческого воздействия. В рамках исследовательских м. выделяют: 1) учётные м., они позволяют фиксировать процесс и результ. данного воздействия (м. учёта потерь рабоч. вр., м. учёта внедрения сист.оплаты); 2) специализированные эк-мат. методы расчетного типа, используемые для прогн-я кадровых процессов (расчет коэф. управл-ти, квалифицированности); 3) метод экспертного моделирования: мозговой штурм, деловые игры.

УП отн. к функциональным эк. наукам и взаимодействует как с методологическими, так и отрослевыми науками. От методологич. наук УП берйт опр-е категории ( эф-ть, производ-ть), принципы (рациональности, полезности), законы (з. опереж. развития произв-х сил над произв. отношениями, цикличности). Методолтгическим наукам УП поставляет данные о кол-ве персонала в структуре персонала, кач-х изменениях в структуре затрат на персонал и т.п. По отн. к отрослев. наукам УП поставляет категории и принципы, законы и берёт из отрослевых н. конкретику для обобщения. УП взаимодействует с рядом эк-х функциональных и неэк. наук. Наиболее близко УП связано с эк. предприятия, бух. учётом, финансами организации, орг. поведением; из неэк. наук: тр. право, социология упр-я, психология управления, психология труда, физиология труда, конфликтология.

К проблематике УП как науки отн:

1)проблема формирования персонала предприятия(отбор, набор); 2)проблема выработки кадровой политики, вкл. кадровую стратегию и тактику; 3)проблема оц. деятельности персонала, вкл. критерии оц., процедуру исп. её резервов; 4)мотивация тр. персонала; 5)упр-е рабочем вр.; 6)управление конфликтами на предприятии; 7)оценка затрат на персонал; их эф-ти.

2. **УП как учебная дисциплина. Проблематика.**

К проблематике УП как науки отн:

1)проблема формирования персонала предприятия(отбор, набор); 2)проблема выработки кадровой политики, вкл. кадровую стратегию и тактику; 3)проблема оц. деятельности персонала, вкл. критерии оц., процедуру исп. её резервов; 4)мотивация тр. персонала; 5)упр-е рабочем вр.; 6)управление конфликтами на предприятии; 7)оценка затрат на персонал; их эф-ти.

Как науч. дисц. УП стало выделяться в уч. заведениях за рубежом в 30-е годы 20в., в СССР в 50е гг 20в. Данный курс м.б. прочитан после сл. дисципл.: эк. предприятия, менеджмент, статистика, психология. Поэтому для большинства специальностей данная дисциплина читается после прочтения др. курсов, в т.ч. и неэкономических.Для спец-ти УП он явл. базовым, поэтому читается в самом начале обучения, параллельно с теор. менеджмента. Проблематика курса: 1)к образовательным задачам отн. знакомство с категориями персонала, методами его отбора и набора, кадровой политикой и стратегией , оценкой перс., методами мотивации и стимулирования деятельности, упр-ем рабоч. вр., расчет косвенных и прямых затрат на персонал; 2)выявление причинно-следственных связей между методами воздействия и отдельными категориями сотрудников, между объектами и субъектами фактического воздействия и результатами УП; 3) получение навыков составления кадровых документов, проведения управленческих процедур, анализа и разрешения управленческих ситуаций.

3. **Концепции упр-я человеческими ресурсами**

Практика УП на предприятиях в разных странах базируется на 4 концепциях, кот. возникали в теч. 20в.:

1. Концепция управления трудовыми ресурсами, появилась в конце 19 века и наиболшее распространение получила в 20-е годы 20 века.

2. Концепция управления персоналом. Зарождается на рубеже 19 и 20 века. Наибольшее распространение в 30-е-40-е годы.

3. Концепция управления человеческим капиталом (сформирована в 50-е-60-е годы 20 века и с этого же промежутка времени начинает применяться).

4. Концепция управления человеческими ресурсами (концепция социального менеджмента, она появляется в 70-е-80-е годы и с этого момента начинает реализовываться).

1- причинами её возникн-я стали: завершение пром. переворота нач. активной урбанизации, что создавало ситуацию обширности работников, кот-х м. легко заменять; преобладание в рамках т. мотивации конц. «ч-ка эк-ого»; В основе данной конц. лежали постулаты: 1) труд явл. одним из самых дешёвых и массовых видов ресурсов; 2) нет незаменимых работ-ков, и если он не в сост-ии выполнить требов-я раб-ля, то с т.з. эк. эф-ти он подлежит замене; 3) самый важный стимул обеспечения эф-ти тр.-з.п., но её рост должен идти медленнее, чем рост производительности.

2- причинами её появления стали: рост технич. оснащ-ти тр. потребовал тпроф-й подготовки, кот-й обладали не многие раб-ки; осознание раб-лями ценности образования и специализированной подготовки; появление т. мотивации «ч-ка социального» (помимо эк. мотива, производит-ть тр. зависит от ряда др. факторов: образования, карьерного роста). Основные идеи концепции: 1)диффир-я ценности раб-ков в орг-ях от потенциальной продукт-ти и доходности их тр.; 2)формальным критерием степ. квалиф. стали квалификац-е требов-я к должности и работнику, кот. м. занять дан. должность; 3)учёт в сист. упр-я многообразия мотивов лиц, заним-х те должности, кот. наиболее значимы для организации.

3- причины возникновения: 2я мир. война привела к дефициту чел. рес. на р-ке тр.; резкое ускорение НТП, кот. породило явл. «беловоротничковой безработицы». В основе обоснования К. лежит теория Т. Шульца и Г.Беккера. Базовые идеи К.: 1) тр. потенциал р-ка явл. самым дох. с т.зр. отдачи капитала для инвестиций, превышающий по дох-ти инвестиции в чел.кап-л; 2) раб-лям выгодно оплачивать специализ-е подготовки раб-м.

4 – базовые идеи: 1) любой р-к обладает ценностью для орг-ции и способен принести ей пользу при правильно организованном отборе и учёте индивид-й мобил-ти; 2) сократить затраты на раб-ка могут перевод части затрат, кот. связаны с обучением и с з.п. на затраты, связ-е с формированием соц-псих климата иединства кол-ва в орг-ции.

На базе К-ий сформиров-сь различ. сист-мы УП. противоп-ми явл. амер-я и япон. сист.

Амер-я сист. базир-ся на принципах: 1)достижение раб-ми индивидуал. успеха; 2)сист. индивид-х окладов;3) в сист. руков-ва демонстративный демократизм с жёстким дистанцированием; 4) сист. центростремительной карьеры.

Японск. сист базир. на пр.: 1)базовый пр. –коллект-е взаимод-е; 2)сист. один-х окладов для лиц с одинаковыми проф-ми кач-вами с дифференц. премий по итогам года; 3)демонстративный патернализм; 4)змеевидная карьера с постепенным продвиж.

8. **Понятие персонала. Численность. Движение и его анализ.**

Под персоналом орг. поним. суб-ов, кот-е закл. с орг-ией тр. дог., в рамках кот. они выполняют возложен-е на них обяз-ти и получ-ют з.п. за проделанную работу. Признаки персонала: наличие дог.; вып. опред-х функц-х обязан-й; осн. источ. дох.-з.п. С т.з. кол-ных показателей, персонал характеризуется сл. категориями: 1)нормативная (штатная) численность- это кол-во раб-ков, кот-е закл. тр. дог. или должны закл., с учётом объёмов деятельности предприятия, видов работ, норм и нормативов по тр., технич. вооруж-ти тр., проч.треб-ям законод-ва. Нормативная численность отражается в шт. расписании. 2)списочная численность персонала-совокуп-ть лиц, кот. закл. тр. дог. и кот. реально осущ-ют деятельность в рамках предприятия. В шт. числ. не учит. временные и сезонные р-ки, совместители, раб-ки на договоре-подряде; в списоч. числ-ти не учит. временные раб-ки и раб-ки на дог. подряде. 3)явочная числ-ть- то кол-во сотруд-ков, кот. в дан. мом. присутствует на работе или нах. в служеб. командир-х. не учит. сотр. в отпусках, на больнич. Для стат. учёта раб-ки отдела кадров исп-ют среднеспис-ю числ-ть персонала: ССЧП=. Движ-е(моб-ть) раб-ков имеют 2 гр. причин: 1)Объект-го хар-ра: выход на пенс.; изм-е сост. здор.; переезд на др. место жит-ва; призыв в армию; выбытие в связи с прохождением длительного обуч-я; сокр. предпр-я. 2)Суб-е: неудовл-ть раб-ка условиями тр.; изменение семейного положения; конфликт с руководителем; недобросовестное повед-е раб-ка или р-ля. Моб-ть для р-ка и раб-ля имеет позит. и негатив. знач. 1.Для орг-ции позитивное: возм-ть замены менее квалиф. кадров более квалиф.; возм. получ людей с нов. опытом, знаниями; возм. разрешить проблему конфликтн. в орг.; негативные: появление затрат на отбор нов. перс.; возм. лишиться ценных раб-ков. 2. Для раб-ка позитивное: возм. улучш. свое профес. и матер. положение; возм. получ. нов. опыт в деят-ти; недостатки: возникн. нестабильности, с возм. ухудш. мат. положения; необходимость адаптации к нов. кол-ву и нов. работе. Учёт движ-я ведётся через выбывших и прибывших в рамках кажд. отдел периода и расчета спец. коэф-тов: 1)коэф. выбытия =;2)коэф. прибытия= ;3)коэф. текуч.=  , если больше 5% в год, то: неблагопр. ситуац. на предпр.,ситуац. расширения предпр.; 4)коэф. закреплённости=  , числ.лиц, сост-х в списке орг. в теч всего периода.

6. **Службы персонала и основные напр-я их деятельности.**

В эволюции кадрового упр-я выделяют неск-ко этапов формирования спец-х управленч-х структур: 1. 30-40гг 20в. отсутствие спец. подразделений по кадровым вопросам, за искл. отдела кадров, кот. заним-ся документац-м сопровождением приёма раб-ков, личных дел в проц. раб., увольнением; 2. 40-60гг 20в. появление на ряду с отделами кадров ряда доп-х отделов без единой службы: отдел организации тр. и з.п., отдел безоп-ти тр., отд. корпоративной политики и культуры (мониторинг соц-тр отн-й, упр-е конфликтами, разработка рекомендаций по мотивации), отд. обучения и аттестации раб-ков; 3. 60гг-наст.вр. формирование единой сл. по персоналу, кот. вкл. в себя ряд подразделений и явл. централизованной.

Сл. по перс. сущ. на круп. и средн. предприятиях, малые же предпоч-т передавать функции, связ-е с УП на аутсорсинг специализ-м фирмам. В России в начале 90-х гг в связи с начавшимся кризисом пром. рп-ва, распадом круп. предпр-й и сниж-ем занятости, большая часть предприятий ликвидировала сл. УП. В наст. вр. они восстан-ся тол. в рамках круп. ком. фирм. С т. зр. опр-я числ-ти сл. по персоналу сущ. 2 подхода: 1)пропорциональный:по мере роста численности сотрудников предпр-я автоматически возрастает доля лиц, занятых в СП( в ряде СП числ-ть сотр-в фикс-ся в % отн-нии и предполаг. от 5 до 20% лиц, занятых в СП от общей числ-ти перс.). 2)прогрессивный: по мере роста числ. сотруд-в орг-ции набл-ся синергитический эф-кт, предполагающий, что рост числ-ти сотрудников СП идёт меньшими темпами, чем общий рост сотрудников. Отчасти учитывается коэф-т управляемости на разных уровнях упр-я. КУ показывает, какое кол-во направлений деятельности и возглавляющих их сотрудников может контролировать с выс. степ. эф-ти руководитель определённого линейного уровня.

В различ. уч. пособиях сказано, что предпр-я числен-ю 100-300чел. нуждается в 7 чел. СП; 300-500чел. в 7-9чел.; 500-1000 в 10-12 чел.; 1000-3000 в 15-18 чел.; свыше 5000чел. – не б. 25-30чел. СП может иметь как линейно-функциональный хар-р, так и матричный. В СП с лин-функц. хар., заместитель по перс. явл. первым заместителем, кот-му подчин. ряд руководителей подразделений, ведующими отдел-ми функц-ми по УП. Матричная стр. предп-ет, что заместителю по перс. подчин-ся ряд подразделений, сотрудники кот. одновр-но вып. конкрет-е функции курируемых ими низовых подразделений.

Большую часть вр. СП заним-ся традицион-ми направлениями деятельности. Кол-во данных направлений неск-ко больше, чем подразделений сл., поэтому каждый отдел заним-ся несколькими фун-ми:

1. Формирование кадровой политики организации.

2. Формирование контингента работников, включая отбор, набор и процедуры увольнения.

3. Кадровое планирование и прогнозирование

4. Развитие работников в целях организации.

5. Оценка деятельности работников, включая процедуры аттестации.

6. Разрешение конфликтов и оказание социально-психологической помощи.

7. Обеспечение социально-бытовых условий деятельности работников.

8. Обеспечение юридической базы деятельности работников.

9. Обеспечение безопасности труда.

10. Документационное обеспечение деятельности персонала.

11. Проведение мониторинга эффективности деятельности персонала.

12. Управление рабочим временем персонала.

13. Обеспечение стимулирования персонала.

7**. Современные функции СП**

Поскольку подразделения профсоюзного движения и тр. закон-во существенно ограничило работодателя, возросла конкуренция на квалифицир-й персонал и затраты на персонал, то возникли нов. напр-я деят-ти СП: 1)маркетинг(исследование качества,динамики персонала, находящегося чаще всего во внешней среде) и мониторинг (во внутр.среде) персонала. Задача мониторинга\_дать ответ на вопрос изменяется ли мотивация сотрудников, конфликтность в орг., как сказ-ся на произв-ти тр. отдельно взятые тенденции. Маркетинг необходим для определения как меняется с т.з. умений и навыков численность потенциальных работ-ов внеш. среды предприятия, что потенциально м. рассм-ть р-ль в проц. поиска раб-ков и каким образом он б. воздейств-ть на внеш. среду. 2) рекрутинг- привлечение конкретных сотрудников, работающих на других предприятиях, на тех условиях, которые являются для них привлекательными. Дорогостоящая процедура и применяется по отношению к действительно ценным сотрудникам. 3)лизинг. Позволяет орг-ции, у кот. сущ. временные проблемы с обеспечением занят-ти в полном объёме собств-х раб-в, предоставить раб-ков в распоряж. др. орг., не прерывая тр. дог. Потребность в лизинге возникла из-за цикличности деятельности предприятия и из-за стремления его сохранить персонал без потери квалификации. Достоинства для предприятия: возм-ть сохр-я кадрового ядра; т.к. раб-ки продолж. деят-ть по проф., то не происх. деквалификации; минимизир-ся затраты соц. хар-ра. Для раб-ка: возм. сохр. раб. мест и относит. стабил-ти; не происходит деквалификации; сохранение относительно стабильного мат. положения; Недостатки для орг-ци: не полностью урегулировано законод-м; возможное возникновение ситуации рекрутинга. Для раб-ка: ухудшение мат. положения; необх-ть адаптации к нов. предприятию. 4)аудит и контролинг персонала. Процедура текущего системного оценивания персонала для разрешения вопросов о кач-ве деят-ти, соответствия требованиям, упр-я изменениями во внутр. среде предприятия. В рамках дан-х процедур также возможно оценивать с т.з. соответствия техническим параметрам пр-ва.

5. **Кадровые стратегии**

Под стратегией понимают перспективную целевую установку организации на достижение «глобальных целей». В отношении кадровой стратегии понимается базовая установка организации по отношению к видению роли персонала, к достижению базовых целей организации.

В бол-ве случаев КС бывают функц-ми, подчинёнными главной стратегии орган-ии в целом, но для некоторых видов деятельности КС м. явл. генеральной (кадровые и рекрутинговые агенства).

Все функциональные КС можно разделить на виды по разным основаниям. На основе стадии делового цикла выделяют стратегии развития: 1) КС роста. Осуществляется в период создания предприятия, либо новых его подразделений. В рамках приоритетов деятельности набор и отбор персонала с краткосрочным обучением; создание финансовых преимущ-в для вновь нанимающихся. Принципы: скорость реакции на сост-е рынка тр.; применение механизма эф-ной з.п.; рацион-ть фин-х затрат. Базовые цели; своевременное обеспечение предприятия сотрудниками для сокращения вр. убыточности. 2) стратегия стабилизации. Наступает в тот момент, когда предприятие выходит практически на полный масштаб деятельности, сокращает темпы прироста и действует в рамках планового объёма производства. Приоритеты: удержание необходимого перс., поддержание стимулов деятельности, позволяющих не снижать производительность, отсев перс., не соотв. кач-ва или склонного к отлыниванию. Принципы: соразмерность затрат на перс., его значимости и производительности тр. перс.; создание благопр-й соц-психол-й среды деят-ти; многообразие применяемых методов стимульрования. Цель: удержать состав и производительность. 3) КС сокращения. Нач. в тот момент, когда предпр-е в целом или частично сокращ. объём деят-ти. Цель: сократить численность персонала без демотивации и при сохранении ядра персонала. Приоритеты: сокращение перс. при минимизации затрат на сокращение, соблюдение требований законодательства, сохранение перс. с учётом перспектив деятельности предприятия. Принципы: социальность; экономичю эф-ть; системность; 4)комбинированная КС. Предполагает сочетание 3-х вышеназванных стратегий, но при этом с учётом применения этих стр. к разным подразделениям одного и того же предприятия.

На основе базового механизма деят-ти орг.в получ. прибыли выделяют стратегии функционирования: 1) КС минимизации издержек. Испол. на предпр. с прод. массового хар-ра. В основе этих прод. или услуг лежит конкурентосп-ть в обл. цена-кач-во,чем ниже стоимость и относит. выс. кач-во, тем бол. прибыль получ. предпр-е. Для производства подобной прод. треб. работники в массовом объёме присутств-е на рынке тр., и имеющие средний уровень подготовки, позвольющий справиться с данным производством. В отношении кадров стратегия предполагает экономию затрат на персонал, т.е. применение простейших методов отбора и набора; минимизацию з.п.,соц. пакета; отсутствие программ обучения, доп. программ мотивирования; жёсткий контроль за дисциплиной тр.; мин. обеспеченность рабочих мест. 2)КС концентрации. Предприятие получает базовую прибыль за счёт усилий раб-ков, кот-е в небольшом кол-ве присутств. на рынке, достаточно мобильны, понимают степень спроса на их услуги. В основе лежит концентрация затрат раб-ля на з.п., в т.ч. и примиальную её часть, при относительно свободном графике раб. вр. и при отсут. затрат, связанных с обучением перс., его стабилизацией и соц. пакетом. 3)КС сегментации. Применяется в тех случаях, когда в раках 1 предприятия чётко разделяются группы работников основного и вспомогательного хар-ра, при этом эф-я деятельность основного состава без вспомогательного невозможна, но с т.з. эф-ти деятельности предприятия одинаковые затраты на все гр. работников невозможны, т.к. предприятие м. утратить конкурентосп-ть. Гр. р-ков разделяются на сегменты, с т.з. возможного уровня затрат и учёта преобладающей групповой мотивации, что и определяет приоритетность затрат по гр. раб-ков, с целью стабилизации кол-ва предприятия по гр. вспомогательных р-ков при относительно невысоких затратах на з.п. в связи с массовостью контингента. Приоритетными м.б.:обучение персонала по спец. программе; наличие соц. пакетов и сист. неявных контрактов; различие форма неэк. мотивации. Для гр. основных раб-ков в числе приоритетных направлений м.б. эф-ть з.п., наличие гибких графиков работы; индивидуализ-я сист. контрактов. 4)комбинированная стр. Предполагает сочетание 3-х вышеназв-х стр. по отн-ю к разным подразделениям, выпускам прод. разного типа.

КС можно различать и по иным основаниям: По типу управления: либеральные; демократические; авторитарные. Такие стр. в меньшей степени опираются на совокупность определённых тактических приёмов.

4. **Понятие кадровой политики. Современная кадровая политика и её содержание.**

КП- это совокупность целей, задач, приоритетов, принципов в рамках конкр. орг., кот-е определяют специфику взаимодействия с персоналом, его формирование, специфику фин-я затрат на персонал. С т.з. целей м. выделить более общие и более конкретные цели. Более общ. ц. примерно одинаковы для всех фирм, имеют стратегический хар-р и рассчитаны на длительную перспективу: 1) обеспечение предприятия персоналом необх. кач-ва, кол-ва и в установленные сроки; 2) обеспечение конкурентоспособности фирмы за счёт работы с персоналом. Для разных предприятий на разных этапах развития м. сущ-ть более чётко определённые цели на них, вкл. факторы: организац-прав. форма орг-ции; вид собственности; тип произ-ва; хар-р технологии; жёсткость контроль за соблюдением законодательства; стиль производства; период делового цикла. К более конкр. ц. отн.: 1)обеспечение определенного кач-ва перс; 2)повышение заинтересованности перс. в резул. деят-ти. Под принципами КП понимают совокуп-ть базовых идей, положенных в основу работы с персоналом. Они делятся на общие и спец-е. Общие закреплены в законодательстве страны и явл. обязательными: 1)свобода выбора тр. сферы деят-ти работника; 2)запрет дискриминации по определённым признакам; 3)обязательное документационное сопровождение кадровой политики;4)участие в выработке кадровой политики профсоюзов; наличие обязательных соц. обязательств р-ля. Специальные пр. связаны с характером взаимодействия с персоналом и м. иметь как универсальный, так и специфич. хар-р. Специальные (универсальные)пр:пр.,кот. явились результатом научно-практических обобщений по итогам деятельности служб по персоналу: 1)системность, т.е. цели, задачи, стратегии, тактика КП должны сост-ть единую сист. и быть согласов-ми между собой; 2)непрерывность, разработка КП не единич. акт., а постоянно осущ-ся деятельность, предполагающая возм-ть корректировок.; 3)гибкость-соответствие КП измен-щимся усл-ям внеш. и внутр. среды предприятия; 4)экономичность-затраты, осущ-е на реализацию КП д.б. соизмеримы предполагаемым результатам; 5)научность-предполагает, что КП д.б. обоснована концептуально, а не появляться в стихийном порядке. Специфические специальные пр. – это пр., разработанные в рамках отдельных предприятий или гр. предприятий. Приоритеты предполагают ранжирование целей и задач по степени их значимости для предприятия, с учётом возможности финансирования. С т.з. элементов а КП выделяют: 1)кадровую стратегию; 2)кадровую тактику. При этом, совокупность тактических элементов всегда подчинена избранной кадровой стратегии.

**9.Качественные характеристики персонала.**

К качественным характеристикам перс. относят структурные харктеристики перс, выделяемые по след.основаниям:

1.возрастная структура

2.Образовательная структура

3.Квалификационная структура

4.Геденрная структура.

Не смотря на наличие одинаковых оснований для всех организаций кач-во, определенное по этим основаниям может отличаться от кач-ва др.органиции.С точки зрения качественной возрастной структуры считается что в любой организации раб-ки должны равномерно распред-ся по группам: молодые раб-ки, раб-ки возраста наиб.экон.активности, лица предпенсион. возраста. Такая структура считается оптимальной с точки зрения равномерности передачи опыта и формирования традиций. Однако по отношению к ряду орг-ций( напр.создание программных продуктов)-данная структура яв-ся не оптимальной.

С точки зрения образовательной структуры кач-во орг-ции опред-ся видом продукции и требованиями к качеству продукции. При определении качественных параметров необходимо учитывать след. перечень факторов-во-1, сложность работ,осуществляемых фирмой. (чем выше сложность, тем выше д.б. образ-е); во-2,качественные требования к продукту(чем выше кач. требования,тем выше д.б. стаж раб-ка); в-3, профиль деятельности и требования к профессионально-квалификационному составу, в -4,характер нагрузки. В более молодом возрасте у чел-ка выше скорость реакции и степень выполнения, но ниже выносливость, а у чел-ка в возрасте – выше выносливость.

**10. Структура персонала. Категории персонала.**

Т.к. в процессе УП важным яв-ся вопрос о качестве персонала, то анализ этого кач-ва чаще всего осущ-ся через формализованные показатели состава и структуры персонала.

В наст.время чаще всего выделяют професс-квалификац., соц-демографич, функциональную структуру.

При этом в большинстве случаев соц-демографич. структура складывается стихийно, а професс-квалификац и функциональная- сучетом целей,задач кадровой политики, степени финансовой обеспеченности предприятия, отрасли,формы собственности и поиционир-е предприятия на рынке.

Соц-демографич. структура-это соотношение опред-ых групп работ-ов, выделенных по соц-демографич характеристикам к общей численности персонала. Частично м. формироваться след.элементы соц-демографич структуры:

-возрастная стр-ра;

-состояние здоровья раб-ка( для бюджетных орг или орг,относящихся к обществу инвалидов)

-в особых сферах деятельности по абсолютно любому соц-демографич признаку. Это связано с необходимостью защиты опред.категорий раб-ов.

Учет соц-демографич струк-ры для работодателей необходим т.к. опред-ые категории раб-ов имеют обусловленные ТЗ-ом льготы, связанные с наличием дополнит. отпусков, ограничений режимов работы, мобильности и иных значимых условий трудовой деят-ти.

Професс-квалификац. струк-ра – это соотношение различ. групп раб-ов, выделенных по профессиональному или квалификац. признаку к общей численности сотрудников п-я.

Професс-квалификац. струк-ра является базовой струк-рой для мониторинга равновесия внутреннего рынка труда по степени соответствия качественным требованиям персонала.

При учете и анализе такой структуры учит-ся:

1.профессия раб-ка,т.к. совокупность умений,навыков,компетенций относящихся к определенной сфере деят-ти;

2.квалификация раб-ка.Это категория имеющая в УП двоякое значение. С одной стороны квалиф-ция – это хар-ка области деят-ти присваемая по окончании професс.учеб.заведения. А с др.стороны- квалификация связана с определением уровня освоения знаний,умений и навыков и возможности выполнять более сложную работу.

Исходя из этого в тарифно-квалификац. справочнике указаны квалификационные группы рабочих и спец-ов с учетом не только первичного понимания квалификации,но и опыта работы.

3.специальность-более узкая область профессии

4.стаж работы-необходимо разграничивать от понятия опыта работы. Здесь сущ-ет специфич. взаимосвязь:большой стаж работы не всегда означаетбольший опыт не смотря на то, что опыт приходит со стажем.

Функциональная структура-это выделение групп раб-ов по различ. функциям в процессе произ-ва и управления по отношению к общей численности раб-ов.Персонал делится на рабочих и служащих.

Рабочие- субъекты, которые заняты преимущественно физич. трудом и обучение которых имеет преимущественно практическую напрвленность.Среди рабочих выделяют: основные, вспомогательные, технические, соц-бытовые.

Осн. рабочие-занятые в процессах создания непосредственно базового продукта или услуги, ради которого и создано п-е.

Вспомгательные раб.- занятые в цехаха или на участках, которые позволяют обеспечить осн. работников инстументами, сырьём или полуфабрикатами, др. специализир. элементами процесса произ-ва.

Технич. раб-лица преимущественно неквалифиц. труда, которые м. обеспечить условия осуществления самой трудовой деят-ти.

Соц-бытовые-отмирающая категория раб-ов котор. связ с соц-бытовыми условиями деят-ти не считая поддержания чистоты и порядка.

Служащие- лица,занятые преимущественно умственным трудом для подготовки котор треб-ся теоретико-практич. обучение.Среди служащих выделяют административн. раб-ов и спец-ов.

Административн. раб-ки-это служащие выполняющие только или преимушественно управленческие функции. Управленцы подразд-ся на линейных-которые управляют уровнем орг-ции,отвечая за все составляющие деят-ти данного п-я. Функциональный руководитель- это рук-ль определенного подоазделения,на котор возложена специфическая профессиональная область деят-ти и ответственность за эту область.

Спец-ты-это служащие, которые заняты в рамках определённых профессиональн. областей совокупностью функций узкой области деят-ти в соотв с должностными инструкциями.

Специалисты бывают:

1.*Главный специалист*-м. выступать либо в роли функционального руководителя либо возглавлять один из отделов, входящих в струк-ру опред. функциональной службы.

2.*ведущий специалист*-спец-т,который не занимается административной функцией, но в силу высокой квалификации и опыта ведёт методическую работу подразделений и консультирует спец-ов.

3.*Старший спец-т*-спец-ты с опытом работы, которые выполняют более сложные задания и м. возглавлять группу однотипных специалистов внутри конкретных отделов.

4.*Собственно спец-ты-*лица, получившие специализированное образование и выполняющие специальные базовые функции.

5.*Технические специалисты*- чья деят-ть не требует длительной специализир. поготовки, но занятые преимущ-но умственным трудом.

Функциональная стр-ра в зависимости от сферы деят-ти м. практически не включать в себя группу рабочих,либо группу спец-ов.

**11.Кадровое прогнозирование.**

Одним из принципов кадровой политики является плановый характер данной политики. Однако любое планирование не может осущ-ся без провидения тенденции развития объектов.

Кадровый прогноз- это научнообоснованное количественно просчитанное и качественно описанное предвидение тенденций развития колич и качественных изменений в персонале предприятия с учетом развития самого п-я. В связи с этим кадровый прогноз м.б. либо составной частью общего развития прогноза п-я,либо наоборот центральным ядром, которое м. потянуть за собой развитие предприятия.

Кадровые прогнозы различ-ся по след основаниям:

1.по срокам:

- *Краткосрочные* – до одного года.(от 1 дня до 1 мес-оперативный)

- *Среднесрочные* – от года до пяти.

- *Долгосрочные* – от пяти лет и выше.

Срок проноза во многом связан и со степенью достоверности.У краткосроч-75-80%, у среднесроч до 50%, у долгосроч- ниже 25%.

2. по применяемой методике прогноза:

- *количественные* прогнозы- основаны на применении экон-матем. методов и моделей.

-*качественные* методы анализа – экспертный или качественный прогноз.В основе такого прогноза лежит лингвистич. описание тенденций с возможным указанием данных исходя из опыта эксперта, сравнительного анализа, экстраполяции аналогичной ситуации.

По базовой гипотезе, лежащей в основе применяемого метода, методы прогноза м. разделить на методы экстраполятивные и методы нормативные.

*Экстраполятивный* прогноз основан на положении, что та тенденция которая лежит в основе колич и качест-го изменения персонала должна сохр-ся на прогнозный период. Экстраполятивный прогноз м.б. как кач-но так и количественно обоснованным. Для того, чтобы экстраполят. прогноз имел относительно достаточную степень достоверности, период период предществующий прогнозируемому д.б. не менее 3 лет для прогноза на 1 год, не менее 5 лет для прогноза на длит-ть более 1 года и не менее 10 лет для прогноза на период от 3 лет.

Прогноз м.б. кач-но обоснован,но при этом необ-мо описывать сценарные условия,т.е. сов-ть внеш и внутр. факторов по отношению к п-ю, по которым экстраполятивная тенденция будет сохр-ся.

*Нормативный* метод основан на том,ч то прогноз предполагает обоснование достижения расчетных величин желаемых для п-я. Т.к. нормативный прогноз базируется на желаемых к достижению величинах, он д.б. более детально быть обоснован финансово, а так же при просчете его внутреннего содержания д.б. учтены временные границы возможностей преобразований.

По механизму проведения прогноза методы прогноза раздел-ся на экон-матем и экспертные.

**12.Кадровое планирование и его принципы.**

План в отличие от прогноза – это документ, в котором детально расписаны этапы, сроки, способы, промежуточные итоги и результаты, а так же ответственные за их достижение по различным направлениям деят-ти.

Кадровый план-это документ, в котором предусмотрены все вышеназванные документы в области работы с персоналом на будующий и текущий период деят-ти.

Значение кадрового планирования состоит в след:

1. позволяет увязать кадровую политику и концепцию развития предприятия.

2.позволяет сделать работу с персоналом целенаправленной.

3.позволяет снизить экономические затраты связанные с анархичностью в орг-ции деятельности п-я.

4.планы позволяют увязать в одно целое ресурсное обеспечение деятельности орг-ции, финансовое обеспечение, а так же временные затраты на реализацию того или иного действия.

виды планов.

При реализации кадрового планирования реализуются следующие принципы:

1. непрерывность планирования, что предполагает что планирование ведется постоянно, включая последовательно разработанные планы, взаимозависимые между собой, в том числе планы по разным срокам.

2. гибкость планирования-предполагает внесение в планы изменений с учетом наличия существенных изменений во внешней или внутренней среде предприятия.

3.Экономичность планирования- цель работы с персоналом должна достигаться при минимально возможном уровне затрат.

4.Комплексность-планы должны включать увязку направлений работы с персоналом по срокам финансовых затрат, степенью ответственности разных субъектов и целей.

5.Сочетание совокупности методов, которые оптимальны по каждому разделу кадровой работы.

**13.Виды планов по персоналу.**

По объекту выделяют:- локальные кадровые планы, которые нацелены на реализацию отдельных направлений кадровой политики (например планы обучения перс, увольнения и найма перс, карьерного продвижения); - сводный кадровый план- план содержащий всю совокупность направлений работы с персоналом на текущий период. Этот план позволяет скоординировать направления работы с персоналом, а локальные планы позволяют детализировать отдельные направления. При объединении локальных планов в сводный происходит корректировка локальный планов.

По форме: -планы-графики; - планы- таблицы; лингвистические планы (описательные); смешанные.

План-график позволяет более точно увидеть как распределяется работа с персоналом по периодам времени. Типовыми планами-графиками яв-ся планирование раб времени включая планирование отпусков и включая планирование обучения персонала. Планирование раб времени имеет универсальный характер и имеет календарный характер.

Универсальной формы плана-таблицы не существует.

Лингвистический план предполагает лингвистическое описание по пунктам определенного направления деят-ти с персоналом. Эта форма дает возможность болеедетально прописывать работу по сравнению с табличным вариантом.

По сроку планирования:

- *Краткосрочные* – до одного года.(от 1 дня до 1 мес-оперативный)

- *Среднесрочные* – от года до пяти.

- *Долгосрочные* – от пяти лет и выше.

**14.Методы планирования персонала.**

Все методы кадрового планирования м. разделить на:

1. методы нормативного планирования

2.балансовые методы

3.экономико-математические методы

4.экспертные методы.

Нормативный метод кадрового планирования основан на применении норм и нормативов по труду, финансовых нормативов и иных нормативов, которые д.б. учтены при работе с персоналом.

Нормативные методы планирования наиб. эффективны при определении численности персонала, его измерении, равномерности трудозатрат, планировании норм времени на обучение и норм замены персонала в случае необходимости.

Ограничения: отсутствие нормативов по ряду отраслей, необходимость пересмотра нормативов в случае изменения технологии про-ва, либо степени технич. оснащенности.

Балансовый метод основан на соблюдении равновесия по статьям дох и расходов по персоналу. Чаще балансовый метод применяется при планировании финансовых затрат на персонал исходя из возможности п-я и некоторых параметров внешнего нормативного регулирования.

Средства:из прибыли, льготы по налогам, средства … себестоимости, прочее

Расходы: отчисления во внебюджетн. фонды, расходы на обучение, расходы на стимулирование, расх на улучшение усл.тр.

ср-ва=расходам.

Балансовый метод применяется при планировании численности персонала при след. усл:

1)численность перс предполагается неизменной в течении года

2) предполагается определенный отток и замена кадров.

начало года:1.Всего:…. в том числе:1.1.постоянная численность;1.2. уволено по сокращению; 1.3. сменят подразделение

конец года:всего:… в том числе: 1.1. постоянная численность; 1.2. будут приняты; 1.3. переведены на новое место.

Ограничения балансового метода:

1. его можно применять ! в тех ситуациях когда соответствующие элементы расходов и численности будут совпадать с элементами доходов и численности.

2. максимальный срок планир-я=1 год

3. балансов метод применим не для всех напрвлений деят-ти служб по персоналу.

Экономико-матем. методы предполагают применение различных эконом-матем моделей для планирования количественных параметров кадровой работы.

Ограничения: неприменимость к качественным показателям деят-ти.

Экспертные- основаны на опыте спец-ов по УП. Часто связаны с направлением работы, которые не м.б. четко просчитаны первыми 3-мя методами. Осн. недостаток методов- субъективный характер оценки, который основан на том опыте экспертов, который у них имелся до определенного момента.

**15. Набор персонала: понятие, сущность, виды, значение.**

Набор перс- способ привлечения потенциального раб-ка на открывщуюся вакансию в опред. сроки. Птребность в наборе перс. связ. со след. причинами:

1. появление новых п-й и необходимость найма персонала.

2. наличие текучести персонала и потребность в поиске претендентов на замену выбывающим.

3. расширение деятельности п-я и потребность в дополнит. претендентах на раб. места

4. неудовлетворенность кач-вом раб-ов и поиск претендентов для замены имеющихся работников.

Значение набора перс состоит в след:

1. посредством набора перс формируется совокупность лиц для будущего найма на работу.

2. посредством набора снижаются издержки, связанные с простоем оборудования и несвоевременным вводом п-я в действие.

3.набор создает конкуренстную среду между претендентами на раб место.

4. результат набора- сигнал для работодателя о конкурентоспособности его п-я на р.т. и необходимости изменения условий труда.

Виды набора:

1. по среде, откуда идет набор:

-внутренний

-внешний

-смешанный

Внутренний набор персонала – набор из сотрудников самого п-я. Этот набор имеет под собой нормативную и экономическую основу.

Нормативная основа-обязанность раб-ля при высвобождении перс предоставить ему равноценное раб место на –п-и, если имеются вакансии.

Экономическая основа- связ с тем, что внутренний набор предполагает меньше затрат и меньшие потери связ с переходом и адаптацией раб-ка, занимает меньшие сроки и ведется по показателям, которые яв-ся более открытыми, чем при найме человека со стороны.

Внешний набор – набор из внешней среды по отношению к п-ю. Этот набор как правило осущ-ся в тех случаях, когда п-е формируется, либо на п-и отсутствуют раб-ки соответствующего профиля и кач-ва.

Достоинства:

-более широкий круг лиц для потенц-го набора перс

- наличие у данного круга лиц тех качеств профессионального плана, котор могут отсутствовать у сотруд п-я.

Недостатки:

- более высокая затратность

- большая степень риска и неопред-ти

- более длительные сроки

- возможная повышенная конфликтность при найме.

Смешанный набор- использование как внеш так и внутр средств и осущ-ся при расширении п-я, при наличии значимых вакансий для повышения уровня конкурен-ти, при существенной перестройке п-я.

2. по количеству лиц, набираемых на должности:

-индивидуальный

-групповой

-массовый

Индивидуальный – набор на отдельную открытую вакансию, если наличие данной вакансии не меняет существенным образом структуру кол-ва.

Групповой – набор однотипных категорий раб-ов на п-е или его подразделение, котор. способно воздействовать на трудовые отношения внутри п-я.

Массовый набор- набор однородных или однотипных профессий раб-ов, если в рез-те их прихода существенным образом меняется структура п-я.

3. по применяемым методам:

-активный

-пассивный

Активный осущ-ся, если спрос на р.т. (особенно высококвалифиц. спец-ов) сущест-но превышает предложение.

Пассивный- осущ-ся, когда предложение труда превышает спрос.

**16. Методы набора персонала.**

При наборе персонала применяют разные группы методов в зависимости от того, какая ситуация на р.т., какой перс мы набираем, а так же от тех финансов, котор мы можем затратить.

К традиционным (пассивным) методам набора перс относят:

1.Набор через СМИ (интернет-не относится)-газеты(специализ и не специализир), ТВ,радио

2.поиск раб-ов через объявления на специализир стендах, которые м. располагаться либо рядом с п-ем, либо в отведенных местах.

3. Поиск раб-ов через службу занятости

4. поиск через знакомых.

5.поиск раб-ов через професс. учеб.заведения.

Эти методы объединяют следуюшие моменты:

-они не предполагают активной роли п-я.

-растянуты во времени.

-относит-но низкая затратность.

-методы более эфф-ны, если на р.т. сущ-ет избыточное предложение раб-ов и у п-я нет жестуких сроков для найма.

*Газета*. Достоинства:-невысокая стоимость, оперативность сообщения инф, целевой характер аудитории. Недостатки: стандартизированность, наличие ограниченной площади для объявления.

*ТВ*. Достоинства: более четкое визуальное представление;возможность эмоционального сопровождения. Недост-ки: высокая стоимость; осуществление показа объявлений в быстром режиме и не всегда в удобное время.

*Радио*. Дост-ва: эмоциональная составляющая, трансляция в течении нескольких сеансов в день. Недост-ки: узкий диапазон слущающих, не всегда удачное время, более высокая стоим-ть чем в газетах.

*Специализир. стенды*. Дост-ва:низкая себест-ть, возможность размешения самой полной инф, неограниченность времени размещения. Недост-ки: низкая проходимость, неопределенность во времени.

*Служба зан-ти*. Дост-ва: централизир место сбора инф о вакантных местах и претендентах, абсолютно бесплатное получение и размещение инф для п-й, возможность ограничения сроков и банк данных, участие консультантов-профессионалов. Недост-ки: не все претенденты имеют тенденцию обращ-ся в службу зан-ти, ожидания потенц раб-ка и раб-ля могут не совпадать, одновременно поиском одних и тех же раб-ов могут заним-ся различ п-я, что в итоге не позволяет полноценно конкурировать за раб-ка.

*Поиск через знакомых*. Дост-ва: - высокая скорость поиска, наличие определенного доверия. Недост-ки: узкая база, возможность наличия интересов, противоречащих интересам раб-ля.

*Через професс.учеб заведения*.Дост-ва: возможность получения раб-ов с новым уровнем знаний, умений,навыков; возможность получения субъектов, на которых м.б. полностью опробированы стандаоты корпоративной культуры; возможность получения полной рекомендации. Недост-ки: набор сотрудников не имеющих опыта, набор в ограниченное время.

Активные ( инновацион) методы набора примен-ся в тех случаях,когда:

1. предложение на р.т. яв-ся недостаточным

2.набор д.б. произведен в сжатые сроки либо в большом объеме

3. набор предполагает возможность фин затрат.

Активные методы набора перс предполагают более активную позицию раб-ля в отношении привлечения претендентов на раб. места.

К таким методам относят:

1.набор посредством интернет (через спец сайты, сайты орг-ций).

2. набор через ярмарки-вакансий

3. через рекрутинговые агенства или кадровые агенства, либо процедуры рекрутинга на самом п.

4. через активное взаимодействие с ВУЗами и иными профес учеб заведениями.

*Интернет.* Дост-ва: возможность размещения большого объема инф или использ-е большого объема инф.; почти полное отсутствие затрат; большая целевая аудитория; получение претендентов которые знакомы с интернет-технологиями. Недост-ки: высокая степень конкуренции; возможность длительности поиска, наличие избыточной инф.

*Ярмарка вакансий*- специализир мероприятие проводимое ГСЗ, в котор участвует как раб-ки так и раб-ли.Дост-ва: возможность непосредств общения; возможность быстрого набора; отсутствие ст-ти мероприятия;очевидность. Недост-ки: редкость проведения; ограниченный контингент претендентов; низкая успешность при отсутствии контингента.

Набор через рекрутинговые агенства – предполагает поиск необх-х кадров в установлен сроки с возможным оказанием консультаций. Дост-ва: краткие сроки; наличие ответст-ти агенства; возможность компенсации в случае неудачи; возможность аутстаффинга. Недост-ки: высокая ст-ть; неразвитость БД агенств. Аутстаффинг- процедура, при которой кадр агенства вводят в свой штат сотрудников, которых в последствии на временной основе предоставляет раб-лям.

*Активное сотруд с Вузами.* Дост-ва: получение раб-ка с нужными характеристиками; адаптированность данного раб-ка к конкретному п-ю. Недост-ки: длительность процедуры; наличие затрат, не связанных напрямую с набором.

**17. Отбор персонала: понятие, сущность, виды, значение.**Отбор-это одна из процедур в обл.УП,связанная с выбором претендентов,сформировавшихся в процессе набора кадров,сотрудников,кот.в наименьш.степ. отвечают требованиям к занимаемой должности или к занимаемому раб.месту.Отбор м.идти одновр-но с набором(напр.на ярмарках вакансий)или быть процедурой,сл.за набором.Значение отбора сост.в сл:1)позволяет укомплектовать штат неообх-м числом сотруд-в;2)позволяет снизить изд-ки,связ-е со спонтанным набором перс.;3)позволянт опр-ть соответствие требований предпр-я соответствию р.тр.(через колич-е показ-ли субъектов,участвующих в отборе).Отбор,как и набор не явл.однородным,поэтому м.б.классифицирован по разным основаниям:1)по среде:внеш.и внут.;2)по затратности:стандартизированный и затратный;3)по категориям набираемых раб-в:отбор рабочих и отбор специалистов;4)по методам отбора:отбор с использ-м станда-х методов и отбор с использ-м инновацион-х методов;5)по субъе-м,производящим отбор:отбор,производимый сотруд-ми орг-ии и отбор с привлечением внеш.экспертов;6)по критериям реализации отбора:отбор на основе преимущ-но объективных критериев и отбор на основе преимущ-но субъект-х критериев.

**18. Инновационные методы отбора персонала.**В опр.случаях традиц-х стандартиз-х процедур для отбора перс.явл.недостаточным.В связи с этим службы по перс.прибегают к доп.процедурам,кот.не имеют такой распространенности как традиц-е,но позволяют снизить риск ошибки некач-го отбора.Ситуации в кот-х прибегают к доп.методам:1)отбор специалистов и администраторов высших квалификац-х категорий;2)для отбора специалистов и рабочих,кот.заняты на т.н. «узких раб.местах»,т.е.от ответ-ти и дисциплинированности кот-х во многом зависит непрерывная работа подразделений или предпр.в целом;3)при найме перс с опр.уник-ми харак-ми,кот.не м. иметь типового распространения.Для проведения доп-х процедур и обеспеч-я их эф-ти необх-мо наличие сл.условий:1.наличие достат.фин.обеспеч-ти;2.наличие подготовленных специалистов;3.наличие вр.для осущ-я таких процедур.К таким процедурам отн-т:1*)отбор посредством испытательных процедур.*Сущ.возмож-ть приема с испыт.сроком,либо проведение испыт-х процедур вне найма.Осн.цель-установить реал.степ.компетентности претендента и скорость его адаптации к новым условиям работы.(а)испытание посредством приема на работу с испыт-м срокос.Сущность-прием на работу с установлением испыт.срока,по итогам кот.принимается решение о приеме на работу или отклонении кандидатуры.Недостатки:возмож-ть использ-я только одной кандидатуры;возмож-ть неблагоприят-го решения не только со стороны раб-ля,но и сос стороны раб-ка.Дост-ва:отсут-е психолог-го давления;возмож-ть оценить не только степ.профессионализма,но и хар-р взаимод-я с коллегами по работе;полная регламентирован-ть тр.законод-м.В случае,если есть равноценные претенденты и круг претендентов дост-но широк,более оптим-м явл.др.вид испытаний,в рамках кот.в процессе отбора для пертендентов устан-т професс-е краткосрочные испытания группового или индивиду-го типа.Сущ.2 вида таких испытаний:1.имитационные испыт.,кот.предполагают имитацию реал.ситуации,о чем не занет претендент;2.допуск претендента к решению раел.проблемы;о тбирается тот субъект,кот.подсказал лучшее решение.;*2)Оценка кругового или 360 градусного типа.*Применяется,когда специалист,подлежащий отбору д.обладать высокой степ.лояльнояти к орг-ии,чтобы не допустить в будущем утечки инф-ии.В связи с этим необх-мо получить сведения о данном претенденте с мест прежней работы,инф-ю с места жит-ва,инф.из уч.заведений.По рез-м данной инф-ии составляется проф.психологич-й портрет претендента.что м.служить основанием для его приема на работу или отклонения.В случае,если претендента выбирают из внут.среды,то проводится опрос руков-ля подразделения,коллег по работе,с кот.взаимод-т претендент в процессе тр.деят-ти.;*3)Отбор путем одноэтапного прохождения отборочных процедур*(проводится в специализированных фирмах;длит-ть м.доходить от 2х недель,до 3х месс.).Опр-ся.гр.претендентов и проведение ряда испыта-х процедур,в рез.кот-х после каждого этапа отсеивается 1 иил неск-ко кандидатур.В рез.последней процедуры опр.победитель отбора.Каждая процедура вкл. Ситуацию в будущ.деят-ти,и в кач-ве рез-та м.предполагать:1.конкр.испытание;2.составление аналитич-го отчета,либо программы деят-ти;3.орг-ю групп-го взаимод-я;4.проведение «мозгового штурма» или «мозг-й атаки»;*4)Рейтинговая оценка.*М вкл.неск-ко методик:1.оценка претендентов экспертами;2.оценка претендентов самими претендентами,руковод-ми подразделений,будущ.коллегами.Смысл любого действия в том,что составл-ся суммарный,средневзвешанный рейтинг,кот.позволяет опр.выбор претендента.

**19. Традиционные методы отбора персонала.** В рамках любого отбора перс.сущ.совокуп-тьабс-но стандартиз-х традиц.методов,без кот.не обходится ни один раб-ль.К таким методам относ-ся:1)изучение доку-в потенц-го раб-ка;2)проведение собеседования;3)прохождение в установл-х случаяхмед.комиссии,либо тестирован6ия(регламент-ся законод-м и не явл.обязат.процедурой абс-но для всех должностей и раб.мест).К дрку-м,кот.обязан подать чел-к,претендующий на раб.место,отно-ся:1.паспорт;2.доку-т об образ-ии;3.тр.книжка для тех,кто был ранее трудоустроен.Для тех,кто впервые трудоустр-ся,раб-ль обязан самост-но оформить тр.книжку.;4.личный листок по учету кадров.В нем содержатся сл.данные:ФИО;полная дата рождения;пол;фиксиру-ся данные об образ--,владении иностр.языками;о предыдущих местах работы;о семейном положении ;отнош.к вое.обязан.;налич/отсут.судимостей;адрес;телефон;личная подпись заявителя.Документы не явл.обязат-ми,но м.б.потребованы в силу внут.нормат-х актов предпр,либо в силу нормат-х актов регламентир-х опр.сферы деят-ти:*1)Мед.справка*.В тр.законод-ве содержится пречень сфер деят-ти,при трудоустр-ве в кот.есть ограничения,связ-е с опр.заболеваниями.В силу этого,в рамках такиз предпр.предоставление мед.справки явл.обязат-м;*2)Автобиография*-как правило составл-ся собственноручно,в ней содержатся сл.сведения:дата;место рождения;состав семьи с указанием имен и дат рождения родителей;семейное положение с указанием даты рождения и имен членов семьи;указать даты обучения в шкоел,её место нахождения с датой оконч.;указание др.мест обучения;налич/отсут. Предварит-х мест работы с указ-м должностей,подразделения(в обрат.порядке,с последнего места работы),указание причин увольнения;иные доп.сведения;*3)Харак-ка*.В ряде учреждений;орг-й предоставление хар-ки явл.обязат-м основанием для реш.вопроса о найме раб-ка.Она составл-ся в произвольной форме на бланке соответст-й орг-ии,заверяется подписью руков-ля подразвделения,орг-ии,печатью;*4)Резюме*.По общему правилу резюме-это настандартиз-е изложение инф-ии потенц-м претендентом на раб.место,в кот.он д.привлечь внимание раб-ля к своей персоне и убедить принять себя на раб.место.С этих позиций есть неск-ко требований к предоставлению резюме:1-объем не более 1 печатного листа А4; с одной стороны,желат.1,5 интервал,шрифт читаемый(12-14);2-д.содержаться достоверные сведения;3-д.б.сообщена инф-я для вашего поиска и для того,чтобы заинтересовать раб-лей;4-в резюме д.б. отражено ваше знание конкр.предпр-я,условий работына нем и ваш интерес к конкр.месту работы.В резюме не д.б.:иллюстраций;многообразия щрифтов;печатать на бумаге нестанд-го цвета;мелкого шрифта;рукописного текста;инф-ии,не имеющей отношения к потенц-й работе.;*5)Резу-ты тестирования*.Тестир-е м.явл.как обязат-й так и доп.процедурой.Различают 3 вида тестирования:Писхологич-е,профессии-е,смешанное или комбиниров-е.Психолог-е тесты в силу локальных норм-х актов явл.обязат-ми в учреждениях режимного типа и для нек-х видов профессий.Нацелены на выявление,наличие или отсут.опр.качеств,кот.м.восприпятствовать проф.пригодности.Разрабаты-ся специа-ми-психологами с участием социологов и управленцев-экспертов в соотв-й обл.деят-ти .Проф.тесты-это тесты,кот.позволяют установить наличие/отсут необх-го уровня знаний,умений,навыков,компетенций.Такие тесты проходят в орг-х,где сущ.конкурс на раб.места.Данные тесты составл-ся в рамках компаний специа-ми-экспертами опр.проф.группы.содержат только вопросы,решением кот-х потенц-но м.заниматься конкр.субъект.Комбинир-е тесты-содержат и проф.и психолог-е вопросы.Как прав.регламент-ся лок.номат-ми актами,м.иметь хар-р испытания.Наличие таких тестов связано с наличием на предпр.инф-ии,относящейся к служеб-й или комерч-й тайне,что требует опр.психол-х навыков.Психолог-е вопросы нацелены на выявление склонности субъекта сообщать ложные данные и лояльность к орг-ии.Большое кол-во вопросов.На основании изучения доку-в производ=ся первый фильтр для отбора претендентов,т.е.отбираются док-ты только тех лиц,кот.наиб.интересны предпр,остальные отклоняются.Изучением док-в в крупных орг-х заним-ся уполномоч-е сторуд-ки отдела кадров.Сл.этапом идет собеседование,кот.м.проводиться либо руков-м подразд-я,либо специализиру-ся сотруд-м службы по перс.Осн.цель собеседования-подтвердить сложившееся впечптление от изучения доку-в,или опровергнуть его,а в случае со стандартиз-м наймом принять оконч.реш. о приеме на работу.Собесед-е м.проводиться в форме беседы,по заранее заготовленным вопросам,либо по ситуативно прогнозируемому сценарию;а также в форме интервью с наличием формализованной формы ответов или не формализованной формы ответов.

**20. Теория и практика оценки. Понятие и виды оценки персонала.**В процессе УП раб-ль сталкивается с необх-ю осущ-ть оценку в деят-ти раб-в по сл.причинам:1)для дифференциации опл.тр. и стимулир- надбавок,что позвол-т сделать труд более мотивированным и эф-м;2)необх-ть отбора раб-в при найме на работу.Цель такой оценки-обеспечить предпр.наиб.пригодным для предпр.персоналом;3)наличие требований внеш.хар-ра:нормативных требований и требований,исходящих от потребителей,общ-х орг-и,иных органов и субъ-в;4)стремление раб-ля держать под контролем интенсив-ть тр.деят-ти;5)оценка необх-ма для принятия реш.о будущ.тр.судьбе раб-ка.В целом под оценкой перс.понимают деят-зть уоплномоченных лиц,нацеленных на установление степ.соотвтет-я раб-ка занимаемому раб.месту,должностным фу-ям,соц.среде орг-ии.Оценка перс.явл.составной частью оценки деят-ти предпр.Оценочная деят-ть базируется на сл.принципах:1)Целевой хар-р оценки,т.е.суб-т,проводящий оценивание,д.осущ-ть оценку с учетом конкр.цели;2)Наличие четких критериев и требований к оценке,т.е. наличие некого перечня оцениваемых критериев и прам-в,кот.позволяют отделить допустимое кач-во деят-ти от недопустимого;3)Принцип компетентности субъ-в,осущ-х оценку.;4)Наличие комплексности,т.е. оценка деят-ти сотруд-ка д.осущ-ся с учетом спецификации его раб.места,адекватности должностных инструкций и усл.для осущ.тр.деят-ти.Знач.оценки сост.в сл:1.позволяет повысить тр.мотивированность раб-в;2.позвол-т увелич.эф-ть тр.и конкур-ть предпр;3.позвол-т своевр-но выявить недостатки в деят-тти раб-в и компенсировать их,либо исправить.Классификационные основания оценки:1)*По периоду проведения*:1-Предварите-я.В рамках данной оценки рассматр-ся потенц-я способ-ть раб-ка осущ-ть какую-либо деят-ть наиб.приемлимым для орг.образом(при приеме на работу,при вкл.в кадровый резерв)2-Текущая-осущ.в процессе деят-ти чел-ка для принятия реш.о его поощрении или принятия к нему каких-либо санкций;3-итоговая-осущ-ся в кач-ве окончат-го реш.при увольнении сотруд-ка или продолжения его тр.деят-ти;2)*По объекту оценки*:1-Оценка конкр.раб-ка.Реш,принимаемые в ходе такой оценки касаются конкр.сотруд-ка;2-групповая-оценка деят-ти перс какого-либо подразделения.Такая оценка явл.основанием для применения к перс.подразделения каких-либо мер воздействия позитвного,негат-го или нейтрального хар-ра;3-Оц.перс.орг.в целом-проводится либо для установления конкур-ти предпр,либо исходя из соотв-я каким-либо внеш.требованиям;3)*С т.з.норма-й урегулиров-ти*:1-Оц.кот.регламент-ся только лок-ми актами предпр,и поэтому не д.противоречить фед.законод-ву;2-Оц.,имеющая норматив-е подкрепление в рамках фед-х нормат-х актов.

**21. Методы выполнения оценочных процедур. Определение величины оценки.**Для того,чтобы осущ-ть оценку необх-мо понимать,что сущ-т целая сов-ть методов,при помощи кот.раб-к в процессе своей деят-ти признан соотв-м или несоотв-м квалификац-м требованиям:1)*Оценка на основе текущих требований,*к кот.относ-ся:1-достиж-е или недостиж-е установл-й сис-мы показ-ей;2-налич/отсут фиксиров-х дисциплинар-х нарушений;3-налич/отсут брака в работе(для каждого вида деят-ти есть допусти-е размеры брака);4-тр.ориентиро-ть субъекта;2)*Круговая(360 градусов)*-предполагает,что на пор.момент деят-ти,по отнош.к деят-ти сотруд-ка весь круг субъ-в,с кот. Он пост.взаимод-т в деят-ти,оценивает сотруд-ка по стандартизир-му анкетному типу.В процессе обработки таких анкет м.б.отклонены нек-е диаметрально противополож-е,чтобы снизить риск расхождения;*3)Парная оц*.,предполаг-т опр.раб-в по парам-м с т.з.вида деят-ти с учетом расставления приорететов.Такая оц.м.применяться в тех случаях,когда речь идет о продвижении по должности,направления проф.обуч. или в иных случаях,когда требуется выбор;4*)Метод ранжирования*.Предполаг-т,что необх.расставить группу раб-в по опр.рейтингу с учетом того,что кажд.субъ-т м.занимать только 1 рейтинг-ю позицию.Такой метод оц.м.применяться для текущего стимул-я деят-ти.Для уточнения показ-й м.применяться суммарный рейтинг,но он явл.трудоемким и редко применяя-ся на практике.Сущ.иные виды методов оценки:экспертная(деят-ть раб-ка рассматр-ся на основ.мнения экспертов);по профессиограмме;по эталонному образцу.В процессе оценивания важно не только установить адекватный метод оц,но и устан-ть критерий оц.Сущ-т сл.способы устан-я критериев оценки:1*)По принципу противоположностей*(выполнил/не выполнил;справился/не справился и т.п.);*2)Бальная оценка*,кот.закл.в том,что кажд.раб-к оценив-ся либо по опр.ранговому баллу,либо по опр.суммарному баллу.Ранговый балл предполаг-т,что кол-во баллов соотв-т кол-ву раб-в и кажд.присваивает свой балл в процессе деят-ти.Суммарный балл предполаг-т,что кажд.оцениваемое кач-во оценивается по шкале.За кажд.оцениваемый парам-р кажд.сотруд-к получ-т сумму баллов,кот в проц.суммирования означ.общую оценку;*3)Сопоставительный вид оц*.Для такого вида необх.установление некот-го вида стандарта и раб-ки оценивают-ся по такому стандарту,при этом возможна упрощенная и развернутая оц.

**22. Аттестация персонала. Объекты и показатели аттестационной оценки**.Под аттестацией перс.понимается нормат-но-урегулиро-я систематич-ки проводимая процедура оц.перс. опр.составом комиссии с т.з.степ.соотв-я устнаовленному раб.месту или ур.должностных обязанностей.Аттестация проходит 1 раз в 5 лет,если иное не установлено ведомственными нормат-ми актами,либо реш.предшествующей аттестационной комиссии.Основными объектами оценки при аттестации персонала мот быть: **1)**результаты труда за определенный период времени;**2)т**е или иные стороны деятельности или отношение к своим обязанностям; **3)**черты личности, связанные с выполнением рабочих или служебных функций; **4)**потенциальные способности к соответствующей работе. Нужно иметь в виду, что вследствие различия функций эти моменты имеют неодинаковое значение и формы проявления для различных категорий персонала. В соответствии с этим объективно должны различаться основные факторы и показатели самой оценки.

Под факторами оценки здесь понимается набор характеристик оцениваемого, позволяющий получить адекватное представление о нем, а под показателями - степень выраженности этих характеристик. Кроме того, необходимо выделить такое ключевое понятие, как критерий оценки. Это своего рода порог, за которым состояние фактора оценки будет удовлетворять или не удовлетворять неким требованиям. Факторы оценки делятся на основные и дополнительные. К основным относятся те, без которых невозможно составить представление о субъекте и расшифровать содержание его оценки. Дополнительные факторы помогают глубже раскрыть и уточнить это содержание. Они бывают как самостоятельными, т.е. «заполняющими пробелы» между основными, так и вспомогательными, уточняющими последние. Рассмотрим основные факторы оценки, применимые к большинству работников. К ним можно отнести: профессиональные (знания, опыт, навыки); моральные (трудолюбие, принципиальность, честность, обязательность, самокритичность); волевые (энергичность, упорство, работоспособность); деловые и организаторские (инициативность, целеустремленность, самостоятельность, собранность, исполнительность, дисциплинированность, лидерские задатки, оперативность, творческий подход к делу); потенциальные способности, т.е. качества, которые не раскрыты, но, вероятно, раскроются в будущем (в данный момент определяются на основе тестирования). При этом люди аттестуются только с точки зрения содержания работы. Личность человека как таковая оценке не подлежит, иными словами, нельзя делать выводы, хорошим он является в целом или плохим. Если рассматривать вопрос более конкретно, в качестве основных факторов оценки руководителей можно назвать моральные и волевые качества, эрудицию, организаторские способности, общие итоги работы организации или подразделения. Для специалистов факторами оценки будут компетентность, творческая активность, потенциальные возможности, умение излагать свои мысли. Результаты их труда могут оцениваться степенью достижения поставленных целей, своевременностью, оперативностью, полнотой и качеством выполнения заданий. Основным фактором оценки квалификации работника является производственный стаж; деловые качества количественной оценке не поддаются. Деятельность людей оценивается по таким факторам, как комплексность, масштабность, управленческая и технологическая сложность.

**23. Организация процесса аттестации.** Под аттестацией перс.понимается нормат-но-урегулиро-я систематич-ки проводимая процедура оц.перс. опр.составом комиссии с т.з.степ.соотв-я устнаовленному раб.месту или ур.должностных обязанностей.Аттестация проходит 1 раз в 5 лет,если иное не установлено ведомственными нормат-ми актами,либо реш.предшествующей аттестационной комиссии.Аттестация проводится в опр.установл-м порядке:*1)Создается график аттестации*(для того,чтобы она проводилась в палновом порядке);2*)Создается приказом по орг.аттестац-я комиссия*.В ее состав вкл.:руков-ль орг.или его первый зам;член профсоюза;руков-ль подразде-я,в кот.работает раб-к;представители отдела кадров или службы по делопроизвод-ву;эксперт;*3)Раб-ку объявл-ся* об аттестации за месяц до заседания аттест-й комиссии;*4)В день заседания атт.комиссии* раб-к приглашается к установл-му вр,освобождается на данный период от выполнения тр.обяз-й.Заседание комиссии явл.действит-м,если присут-т не менее 2/3 состава комиссии.Заседание комиссии проходит по сл.алгоритму:Приглашается раб-к секретарем комиссии или руков-м подразделения,в кот.работает сотрудник.Объявл-ся рез-т предварит-х испытаний.Члены комиссии задают при необх.сотруднику вопросы.После ответов сотрудник м.дать комментарии,кот. Он считает необх-ми.Затем происходит обсуждение в отсут.раб-ка,после чего он приглашается для оглашения рез-в.Аттестац-я комиссия м.принять сл.решения:1)аттетс-н на сл.срок на опр.долж-ть с опр.окладом и продлением тр.контракта;2)условно аттестован на более короткий срок с выполнением опр.обязат-в;3)не аттестован.В данном случае возможны 2 вариянта последующих мер в отнош.раб-ка:1-пониж.в тр.статусе с согласия самого рабка;2-увольнение.Реш.аттестац.комиссии б.обжаловано в судебном порядке в 10 дневный срок.Если реш.комиссии не оспаривается,то оно считается реализуемым со сл.дня,либо со дня, в рамках кот.принято данное реш,если это указано в реш.комиссии.Специфика аттестации по пор.сферам деят-ти опр.ведомственными норм.актами.В нек-х случаях такие акты предусматр-т участие в аттестации профес-х ассоциаций.

**24. Понятие, основные тенденции и значение развития персонала.** Потребность в разв.перс.связана со сл.причинами:1)НТП,способствующий ускорению устаревания знаний.По прикладным знаниям коэф-т устаревания знаний-5 лет 20%,по теоретич-м-20 лет 5%;2)От кач.перс.во многом зависит степ.конкур-ти предпр.;3)Измен.внеш.и внут.среды предпр;4)Разв.теорет.концепций,обосновыв-х мотивацию перс.в т.ч. мот-ю неэк-го типа.Под разв.перс.в широком смысле понимается сов-ть способов,кот.обеспечивают более высокий ур.соотв-я раб-ка изменяющимся потреб-м конкр.предпр.за счет доп-х программ обучения и упр.тр.карьерой раб-ка.Выд-т 2 базовых направления разв.перс;1)Обучение раб-в;2)управление карьерой.Значение разв.перс. для предпр.опр.через фу-ии;1)фу-я обеспечения соотв-я компетентности сотруд-в изменениям во внеш.и внут.среде предпр;2)фу-я снижения затрат.В силу разв.тр.законод-ва труд становится более дорогостоящим ресурсом.Единст.способ снизить ур.затрат-разв.раб-в,повышающее ур.производ-ти и доходности его труда;3)мотивационная фу-я.Т.к. карьерное продвиж-е и возмож-ти самосовершенствования относятсчя к занчимым мотивам тр.деят-ти.

**25.Формы и виды подготовки персонала. Повышение квалификации. Переподготовка кадров.** Проф-ое развитие в рамках П-я предполагает многообр-е программ обучения: с т.зр.места, где проводятся мероприятия, отлич-ся прогр.с отрывом и без отрыва от раб.места. Прог-ма без отрыва-достоинства: 1.более оперативны,2.нацелены на нужды конкретного п-я,3.предполаг-ют возможность отзыва раб-ка с обучения по мере произ=ной необ-ти. Недостатки: 1. Отсут-ий специализ-ых усл.для обучения,2. Наличие выс.утомляемости,3. Отсут-ие обновлений,4. Отсут-е или ограниченность квалиф-ого перс.по обучению. Формы обучения: 1. Ученичество-прикрепление лиц, не облад-щих проф.знаниями, умениями, навыками к опытным раб-кам для обучения проф.деят-ти, 2. Наставничество-закрепление за нов.раб-ком или гр.раб-ков рук-ля, кот.оказывает необходимое консультирование, отвечает за раб-ту нов.раб-ка и контролирует ее, 3. Коучинг.осн.отличие от наставничества-наличие психолог-ого компонента, связ-ого с потребностью внушить чел-ку уверенность в своих силах, выявить имеющиеся проф.резервы и реализовать их,4. Инструктаж-краткая(вводная) лекция о наиболее значимых моментах деят-ти, 5. Ратация-перевод с должности на др.без значимого изменения труд.статуса(примен-ся для освоения смежных сфер отв-ти и предупреж-ия проф-ти инф-ции). Достоинства обучения с отрывом:1. Возм-ть чел-ка, проход-его обучение, осущ-ть только образоват-ые прогр.без доп.нагрузки, что потенциально может способствоватьулучшеию кач-ва подготовки,2. Наличие проф.состава лиц, вед-х проф.подготовку, лучшая оснащенность процесса обучения,3. Возм-ть завязывания нов.проф.контактов и обмен опытом с раб-ками с др.п-ий, орг-ций. Недостатки: 1. Более выс.ст-ть обучения, т.к. помимо опл.самого обучения и сохранения раб-ку сред.з\п необходимо опл.коммандировачные расх., 2.невозможность привлечь раб-ка к деят-ти в случае возникновенгия необ-ти,3 более общий тип подготовки, не учитыв.специфику конкретного п-я. Среди программ с отрывом от р.м. различают: 1.повышение квалификации, 2. Переобучение, 3. Переподготовка. 1.- прогр.от 72ч. До 6 мес., кот нацелена на некоторую корректировку знаний, умений, навыков в рамках прежних профессий и должностей, направленных на обновление устаревших компетенций. Бывают более краткосроч.прогр.повышения квалификации до 72 ч., кот.не предполаг.выдачу соответств-щего удостоверния, но позволяют получить инф-wb. Актуального типа. 2- дан.прогр.занимают от 1 мес.до 1г. В зав-ти от сложности ф-ций в рамках р.м., связан.с глобальным устареванием знаний и предполаг., что чел-к не меняет проф-ии, но доступ к проф-ии м.получить после прохождения программы. 3. – прогр.предполаг., что чел-к получает доп.проф., специальность, квалфикацию на базе имеющегося диплома, но предполаг-щий полную смену проф-ии. Дан.прогр.в зав-ти от сложности получаемой подготовки занимает от 3 мес.до 2 лет. В последнее время все чаще прибегают к тренингам. ТРЕНИНГ- форма интерактивного обучения, кот.предполаг. «натаскивание» чел-ка на определ-ые алгоритмы действий в стандартизир-ых ситуациях.

**26.** **Понятие и цели деловой карьеры. Виды карьеры.** Под деловой карьерой понимается продвижение работника по ступенькам служебной иерархии или последовательная смена занятий как в рамках отдельной организации, так и на протяжении жизни, а также восприятие человеком этих этапов. Карьера- изменение параметров труд.деят-ти чел-ка как кач-ого, так и кол-ого хар-ра, сопровождающегося значимыми для человека и орг-ции изменениями его статус.позиций. Любая карьера делается ради чего-то, и, таким образом, имеет свои движущие мотивы, которые с годами меняются. Отталкиваясь от них, люди предпринимают активные усилия для того, чтобы достичь конкретных целей. К таким мотивам относятся следующие.

1.Автономия. Человеком движет стремление к независимости, возможности делать все по-своему. В рамках организации ее дают высокая должность, статус, авторитет, заслуги, с которыми все вынуждены считаться. 2.Функциональная компетентность. Человек стремится быть лучшим специалистом в своем деле и уметь решать самые сложные проблемы. 3.Безопасность и стабильность. Деятельностью работников управляет стремление сохранить и упрочить свое положение в организации, поэтому в качестве основной задачи они рассматривают получение должности, дающей такие гарантии.

4.Управленческая компетентность. Человеком руководит стремление к власти, лидерству, успеху, которые ассоциируются с высокой должностью, рангом, званием, статусными символами, важной и ответственной работой, высокой заработной платой, привилегиями, признанием руководства, быстрым продвижением по служебной лестнице. 5.Предпринимательская креативность. Людьми руководит стремление создавать или организовывать что-то новое, заниматься творчеством. 6.Потребность в первенстве. Человек стремится к карьере ради того, чтобы быть всегда и везде первым, «обойти» своих коллег. 7.Стиль жизни. Человек ставит перед собой задачу интегрировать потребности личности и семьи. 8.Материальное благосостояние. Людьми руководит желание получить должность, связанную с высокой заработной платой или иными формами вознаграждения. 9.Обеспечение здоровых условий. Работником движет стремление достичь должности, которая предполагает выполнение служебных обязанностей в благоприятных условиях.

Виды карьеры- поделение карьеры по определенному основанию, имеющему управленческий смысл. 1. Ст.зр.вида изменяемого статуса различают проф.и администр.карьеру.Проф. карьера- изменение проф.статуса раб-ков(измен.квалиф-ой гр). Администр.карьера-изменение управленч-ого статуса раб-ков. В некоторых сферах деят-ти предпосылка изменения администр.статуса явл.изменением проф-ого статуса. 2. По направленности движения карьеры: Вертикальная, кот.сопровождается изменением полномочий и правомочий. Горизонтальная, кот.сопровождается изменением сложности деятельности.

Модели карьеры-алгоритм изменения труд.статуса раб-ка. 1.) Односторонняя лестница. В основе дан.модели постепенное повышение статусных позиций раб-ка, кот.заверш-ся к выходу чел-ка на пенсию при смене вида деят-ти. Достинства: 1. Последовательность, что предполаг.постепенное расширение отв-ти, полномочий, правомочий.,2. Лояльное восприятие со стороны окружения, 3. Возм-ть остановиться на др.ступени. Недостатки: 1. Длительность, 2. Стремление пр выс.карьерной мотивации реализовать карьеру любым способом,3. Определен.ст-нь застойности при длительном нахождении на определ.карьерном ур-не.

2) двусторонняя лестница основа на том, что опыт людей и их сист.деловой коммуникации д.использоваться компанией даже тогда, когда возраст, состояние здоровья и иные причины не позволяют бывшим раб-кам оставаться на верхушке карьеры и выполнять весь объем ф-ций с прежней интенсивностью. Преимущества:1. Исп-е опыта прежгих специалистов, 2. Миним-ция затрат на бывших специалистах. Недостатки:1. Необ=ть спец.прогр. по исп-ю опыта прежних сотрудников.

3) стремительная карьера предполаг., что раб-к в процессе карьеры преодолевает несколько ступеней одновр-но в силу заслуг на предыд.ступени. Осн.идея основ.-ся: 1. Карьерный рост-значимый мотиватор деят-ти чел-ка особенно в юном для карьеры возрасте, 2. В более молодом возрасте чел-к более мобилен, гибок, способен затрачивать больше усилий на тр.деят-ть. У дан.карьеры не сущ.однозн.последствий. Достоинства: 1. Раб-к,адаптир-ся к нов.виду деят-ти, приобретает стремление к самообр-ю, производит изменения , приводящие к повышению кач-ва деят-ти орг-ции, при этом затраты раб-ля мин-ся. Для самого раб-ка сущ.позитив. и негатив.последствия. Позитив.: 1. Резкое возрастание статуса, дох., 2. Приобр-ся уверенность в собст-ых силах, 3. Увел-ся спос-ть к самообучению. Недостатки: 1. Выс.стрессовая нагрузка, 2. Возможность проф.забол., 3. Концентрация на труд.карьере. В негатив.варианте для такой карьеры возникают противодейст.со стороны колл-ва, что приводит: а) к нарастанию кризиса в орг-ции, б) к стрессу и ломке молодого лидера.

4) змеевидная модель(японская) предполаг.длительное последов-ое продвижение как по вертикали, так и по горизонтали, предполаг.-ая рост проф.статуса, а затем административного. Достоинства: 1. Постепенность, 2. Сист-ть, 3. Бесстрессовость, 4. Лояльность со стороны труд.кол-ва и рук-ва.

**27**. **Работа с кадровым резервом. Этапы карьеры и ее планирование.**  В процессе управления карьерой важными явл.несколько стадий:1. Форм-ие кадрового резерва, 2. Обучение кадрового резерва, 3. Продвижение кадрового резерва, 4. Анализ эф-ти управления карьерой. Стадия формирования кадр.резерва-выделение из сотрудников п-я тех лиц, кот.способнызамещать высвобождающиеся должности с повышением статуса без к-либо значимых потерь для орг-ции. При форм-ии кадрового резерва учитывают несколько моментов, касающихся самих сотрудников: 1)Возраст сотрудника, соот-но, возможность внесения его в резерв с учетом общих тенденций управления резервом.1. 18-22\25 лет-период подготовит.карьер.продвиж.и и проф.деят-ти; 2. 22\25-29- адаптационный период-период проф.освоения практич.навыков, приобретение соц.опыта. 3. 30-40л.- активное становление карьеры, отказ от карьеры, 4. 40-50л.- преиод стабидлизации. 5. 50-60л.- период передачи знаний , опыта, подготоки замены. 6. Свыше 60л.-предпенс., пенсион.возраст. 2.) гендерные установки. По общему правилу стремление к карьерному продвиж.у мужчин.Для лиц, кот.в кач-ве базового мотива выбирают карьерное продвижение , более сильная ориентация у женщин. 3) мотивац-ые комплексы раб-ков. 1. Сухостой- лица, не мотивир-ые не профессион., ни продвижением по карьрной лестнице, 2. Новички- лица, кот.нацелены на карьерное продвижение , но им не хватает ни проф., ни соц. Опыта, им требуется обучение и адаптация.3. профессионалы- лица, кот.заинтересованы в проф.росте, но безразличны к карьерному продвижению. Из этих лиц м.получиться управленцы выс.уровня и кач-ва, но не облад-obt управленческим рвением. 4. Звезды- лица, кот.способны и к проф.совершенствованию, имеют выс.карьероное устремление. Формирование кадрового резерва предполаг.выделение части лиц, кот.м.заменить специалистов и управленцев вышстоящих уровней. В процессе обучения дан.лиц возможны след.алгоритмы: 1. Поручение услож-ся заданий, 2. Ассистирование тем раб-кам, долж-ти кот.в последствии д.заменить, 3. Специализирован.прогр.обучения. По мере необ-ти каждый резерв начинает замещать высвобожд-ся должности с испытат.-ым сроком или без него. Через опред-ый промежуток времени в зав-ти от должности делается анализ эф-ти деят-ти выдвиженцев. Для долж.-специал.такой анализ проводится через 3-6 мес.после занятия должности.Для администр-ого состава- через год. Затем делается вывод о возможности продвижения чел-ка в должностина след.этапе. Сред.период нахождения чел-ка в должности , кот.дел.карьеру 7,5 лет. Наиб.успеш- измен.проф. или администр.опыта через 3-5 лет.

**28**. **Типы руководителей. Стиль руководства и его виды.**

Различают следующие типы руководства предприятием:

1. диктатура. В этом случае, как высший руководитель п-я, так и все нижестоящие начальники чувствуют себя полновластными хозяевами своих подчиненных. Все решения формируются "наверху" и спускаются "вниз" без обсуждения. Главная задача подчиненных при этом — уловить руководящее указание и вовремя доложить о его исполнении.

2. либеральная автократия. В этом случае начальник иногда снисходит и выборочно выслушивает мнения подчиненных. При выработке решений частично учитывается мнение низов.

3. демократический централизм. Руководитель выслушивает предложения подчиненных, но принимает решения единолично, основываясь на мнении большинства, после чего решение становится обязательным для всех, в том числе и для несогласных с ним. Мнение меньшинства при этом обычно игнорируется.

4.последовательно демократический. В этом случае решения готовятся коллегиально. Каждый член коллектива независимо от его положения на иерархич. лестнице имеет одинаковое право голоса. По принципиальным вопросам права меньшинства обеспечиваются путем соблюдения принципа общего согласия за счет взаимных уступок, компромиссов.

**Стиль руководства** - это обычная манера поведения руководителя, который оказывает влияние на подчиненных, и побуждает их к достижению целей организации.

Существует 2 подхода к определению стилей руководства:

**1.** **Поведенческий подход** выделяет:

**-**Автократичный (авторитарный) руководитель навязывает свою волю работникам. Такой руководитель не обращает внимания на суждения своих подчиненных, он обращается к низшим потребностям работников, постоянно оказывает давление.

-Демократичный руководитель прислушивается к мнению подчиненных при принятии решений. Он обращается к более высоким потребностям людей. При таком стиле обязательна система контроля.

-Либеральный стиль предполагает практически полную свободу персонала в принятии решений, в определении целей своей работы и контроля за ее результатами. В зависимости от применяемых методов руководства, руководителей делят на сосредоточенных на работе, и сосредоточенных на человеке. Стиль руководства ориентируется или на деятельность, или на людей.

**2. Ситуационный подход.** Этот подход уделяет основное внимание оценке и учету ситуации, и выделяет 3 фактора, которые влияют на поведение руководителя:

а) отношения между руководителем и коллективом;

б) структура задачи;

в) должностные полномочия руководителя. Стиль руководства должен выбираться в зависимости от конкретной ситуации. Выделяют четыре стиля руководства:

-*стиль поддержки (ориентирован на человека);*

*-инструментальный стиль (ориентирован на задачу);*

*-стиль, поощряющий участие людей в принятии решений;*

*-стиль, ориентированный на эффективное достижение целей*.

## 29. Практика управления людьми: американский и японский стиль.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Критерии | Американский подход | Японский подход |
| 1. Базовый принцип организации. | Индивидуальный.  1≠1 | Коллективистский.  1=0  1+1=3 |
| 2. Система заработной платы и премирования | Система индивидуальных окладов с индивидуальными премиями по результатам задания | Система одинаковых зарплат для работников одинаковой квалификации и одинакового возраста с последующей выплатой годовой премии. |
| 3. карьерное продвижение. | Система центрастремительной кареры.  Индивидуальные траектории, имеющие часто стремительный характер | Змеевидная карьера с постепенным продвижением.  Траектория коллективного продвижения, связанная не только с индивидуальными профессиональными заслугами, но и со способностями подчиняться требованиям организации и предотвращать конфликты. |
| 4. Взаимоотношение между руководством и подчиненным | Внешне демократичные, но подчиненные жестким иерархичным рамкам. | Патерналистский тип с безусловным подчинением младших сотрудников старшим. |
| 5. Система найма | Система индивидуальных контрактов, часто краткосрочного характера. | Для крупных предприятий – система пожизненного найма. |
| 6. Система взаимоотношений между сотрудниками | Система индивидуального успеха. | Система всеобщей взаимопомощи, стимулируемая системным контролем. |

1. **Мотивы человеческой деятельности. Концепция стимулирования.** Современ.теории управл.чел.рес-сами сущ 2 подхода к влиянию на повышение эф-ти тр.деят-ти:1. Концеп-ия мотивации, 2. Концепц.стимулирования. Мотив- внутрен.сформулированное побуждение субъектов к действию или бездействию. Стимулирование- внеш.воздействие на субъекта, заставл-ее его действ-ть опред.образом или бездейст-ть. Мотив и стимул связаны с тем, что у субъектов сущ.определ.потребности, кот.нуждаются в удовлетворении, в частности наем. Раб-ков к труд.деят-ти побуждаетсов-ть причин: 1. Невозмож-ть обеспечить жизнедеят-ть без наличия дох.в форме з\п.2. стремление самовыразиться среди др.субъектов. Концепция мотивации основана на след.предположениях: 1. Люб.субъект , приступ-ший к тр.деят-ти уже имеет сформированную систему мотивации к тр.2. дан система прак-ки не поддается существенной корректировке, 3. Необ=мо учитывать мотивы деят-ти раб-ков , т.к. учет внутр.мотивовпри их использовании приводит к повышению эф-ти деят-ти прак-ки без искажения. Достоинства дан.концепции: 1. При правильном применении прак-ки 100%-ая успешность реализации, 2. Экономия ср-в на контроле за дисц.тр., кач-вом тр.. Недостатки: 1. Выс.индивидуализация мотивов, 2. Выс.затратность выявления реальн.мотивов деят-ти. Конц.стимулирования основана на след.предположениях: 1)сущ.ограничен.гр.стимуловпозитивного, негативного и нейтрального хар-ра, кот.явл-ся абсолютно известными, как и степень прогнозир-ти в последствии их применения. Позит.стимул\_ формы поощрения, Негат-наличие санкций, нейтральн.-игнорирование. Поощрения- 88% макс., 77%мин. Вызывает стремление продолжить соот-oe. Деят-ть. Сист.санкций предполаг, что только в 11% случаях санкции вызовут нужный хар-р действий, в 11%- явное противодействие, но знание о наличие санкций в 2\3 случаях оказывает сдерживающее воздействие.Нейтр.стимул вызывает по отношению к разным категориям лиц, разную реакцию. У лиц, облад.мотивацией, игнорирование негативного поведения вызывает стремление улучшить деят-ть. У лиц с преим-но негатив.направленностью игнорирование вызывает закрепление негативной направленности. 2)сущ.опред.мех-мы стимулир-щего воздействия, кот.научно-обоснованы и также вызывают прогноз-ый хар-р действий.Среди дан.механизмов выделяют подкрепление, акцентирование, противодействие, предупреждение, предоставление инф-ции. Подкрепление предполаг.,что после каждого акта труд.деят-ти по определ.алгоритму примен-ся тот или иной тип стимула. Акцентирование-применение стимула при воспроизводстве определ-ых моделей повед.позитив.или негатив.типа. Противодействие- применение сист.стимулов по итогам негатив.рез-тов в труд.деят-ти , в т.ч.группового плана. Предоставление инф-ции- доведение инф-ции до раб-ков о наличие сист.стимулов и о порядке их применения. Предупреждение- применение стимулов демонстр-ого типа при прогнозировании благоприят.или неблагоприят.поведения раб-ка. Дост-ва Конц.стимулир.: 1. Простой мех-м применения, 2. Отсутствие доп.затрат на выявление реальн.мотивов деят-ти раб-ка.3. возм-ть применения лицами без прохождения спец.подготовки. Недостатки: 1.потреб-ть в выс.ур-не контроля, 2. Выс.затраты на учет, в т.ч. и за счет введения специализ-ых должностей. **Значение мотивации стимулирования:** 1.способствует повышению эф-ти деят-ти перс.2. создает усл.для предотвращения оппортунистического поведения раб-ков.3. во многом определяют соотнош-е экономич.эф-ти и соц.справедл-ти в рамках п-я.

**31.Теории мотивации.** Современные теории мотивации можно разделить на две категории: содержательные и процессуальные.Основн. мысль содерж. теорий - определение внутренних побуждений (потребностей), которые заставляют людей действовать установленным образом.

Процессуальные теории мотивации базируются на том, как ведут себя люди с учетом их восприятия и познания. Основные процессуальные теории: теория ожидания, теория справедливости, модель мотивации Портера-Лоулера.

Данные теории мотивации являются взаимодополняемыми, а не взаимоисключающими.

**1.Содержательные теории мотивации.**

**Теория иерархии потребностей А. Маслоу**

Сущность ее сводится к тому, что в основе поведения лежат потребности человека, которые можно разделить на пять групп:

\* физиологич.потребности, необходимые для выживания человека: в еде, в воде, в отдыхе и т.д.;

\* потребности в безоп-ти и уверенности в будущем - защита от физич.и др. опасностей;

\* социальные потребности - необходимость в социальном окружении, в общении с людьми;

\* потребности в уважении, в признании окружающих;

\* потребность самовыражения, т.е. потребность в собственном росте и в реализации своих потенц. возможностей.

Первые две группы потребностей первичные, а следующие три -- вторич.Все потр-ти м. расположить в строгой иерархич.последовательности в виде пирамиды, в основании которой лежат первич. потребности, а вершиной являются вторич.. Смысл такого построения заключ-ся в том, что в поведении чел-ка более определяющим яв-ся удовлетворение потреб-ей сначала низких уровней, а затем, по мере удовлетворения этих потребностей и потребности более высоких уровней.

**Теория ERG Альдерфера**

Альдерфер счит., что потребности человека м.б. объединены в 3 группы:- потребности существования (1 и 2 у М.)

- потребности связи (отражает социальную природу человека, его стремление быть членом семьи, иметь друзей, коллег. +признание и самоутверждение, которые связаны со стремлением человека занимать определенное место в окружающем мире).

- потребности роста (5 у М).

Различие между теориями М. и А. в том, что по М. происх. движение от потреб. к потреб. только снизу вверх.Альдерфер счит, что движение идет в обе стороны. Наверх, если удовл-ся потр-ти нижнего уровня и вниз, если не удовлетворяется потр-ть более высокого уровня.

**Теория приобретенных потребностей МакКлелланда,** связана с изучением и описанием влияния потребностей достижения, соучастия и властвования. *Потребности достижения* - проявляются в стремлении человека достигать стоящие перед ним цели более эфф-но, чем раньше.

*Потребности соучастия* – проявл-ся в виде стремления к дружеским отношениям с окруж. Люди с высокой потреб. соучастия стараются устанавливать и поддерж. хорошие отношения, им важны одобрения, поддержка окруж, они беспокоятся, что о них думают другие. *Потребность властвования* - стремление контр-ть действия людей, оказывать влияние на их поведение, брать на себя ответ-ть за действия и поведение др. людей.

**Теория 2-х факторов Герцберга** появилась в связи с растущей необходимостью выяснить влияние матер. и нематер.факторов на мотивацию человека. *Материальные* или гигиенические факторы :з/п, безопасность на раб.месте, условия на раб. месте, распорядок и режим работы, отношения с коллегами и подчиненными.

*Нематериальные* или мотивир. факторы: достижение, признание, ответ-ть, продвижение, работа сама по себе, возможность роста – группа потр-ей в росте.

**2. Процессуальные теории мотивации**

**Теория ожидания В. Врума** описывает завис-ть мотивации от 2-х моментов: как много человек хотел бы получить и насколько возможно для него получить то, что он хотел бы получить, в частности, как много усилий он готов затрачивать для этого. Раб-к д. иметь устойчивое представление о том, что от его усилий зависят результаты его труда, что из результатов его труда вытекают для него определенные последствия, а также то, что результаты, получаемые им в конечном счете, имеют для него ценность. При отсутствии одного из этих условий процесс мотивирования становится исключительно сложным или же даже неосуществимым.

**Теория равенства (справедливости) Адамса**-эфф-ть мотивации оценивается работником не по определенной группе факторов, а системно с учетом оценки вознаграждений, выданных другим работникам, работающим в аналогичном системном окружении. Сотрудник оценивает свой размер поощрения по сравнению с поощрениями других сотрудников. При этом он учитывает условия, в которых работают он и другие сотрудники.

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

Портер и Лоулер ввели 3 переменные, которые влияют на размер вознаграждения: затраченные усилия, личност. кач-ва чел-ка и осознание своей роли в процессе труда. Элементы теории ожидания здесь прояв-ся в том, что раб-к оценивает вознаграждение в соответствии с затраченными усилиями и верит в то, что это вознаграждение будет адекватно затраченным им усилиям. Элементы теории справедливости проявляются в том, что люди имеют собственное суждение по поводу прав-ти или неправ-ти вознаграждения по сравнению с другими сотрудниками и соответственно и степень удовлетворения.

**Теория постановки целей Лока** исходит из того, что поведение чел-ка опред-ся теми целями, которые он ставит перед собой, т.к. именно ради достижения поставленных перед собой целей он осущ-ет опред. действия.

**32.Экономические способы мотивации**. Эк-ая мотивация-мотивация, основанная на получении прямой или косвенной материальной выгоды от деят-ти на п-ии. К разновидностям экон.мотивации относят: 1. Сист.применяемой з\п, 2. Применяемая сист.премирования, 3. Гибкие графики раб.вр.,4. Наличие сист.доп.соц. бонусов, 5. Наличие(отсутствие) сист.проф-ых матер.награждений, 6. Наличие на п-ии доп.программ обучения или финансир-е дан.программ.

1- относится к прямым экон.стимулам и предполаг.закономер-ть, согласно кот.чем больше сред.ур-нь з\п, тем выше эф-ть деят-ти перс. На этой законом-ти основана теория эф-ой з\п, согласно кот., чтобы обеспечить приток на свое п-е более эф-ых кадров в регионе и более выс.дисциплину тр., необ-мо изнач-но установить ур-нь з\п выше среднерегион. не менее чем на 10-15%в среднем и позиционир-ть этим пр-я на р.тр. Препятствием или ограничением росту з\п явл-ся обоснование обратного изгиба индив.кривой предложения тр.

2- чтобы сист.премирования б.эф-на как прямой экон.стимул, она д.соот-ть след.требованиям: 1) Премия не д.выдаваться сист-ки, иначе она восприним-ся как составная часть заработка, 2) Премия д.иметь ощутимый размер. Согласно конц.Тейлора, ощутимый размер премии – не менее 30%. Соврем.практика предполаг., что размер премии для базовой категории раб-ков и нач-ого ур-ня м.варьировать от 10-30%. Премия для высококвалифиц-ых раб-ков и сред.ур-ня управления-10-40% базового заработка. Для уникальн.раб-ков и высш. Ур-ня упр.-15-50%. Дан.рекомендации м.иметь значение для традиционной стр-ры заработка. 1. 70% ОЗ, 30%ДВ- стабилизир., 2. 50%, 50%- стимул., 3. 10-30%, 70-90%-оптимизир.сист. 3) премия д.б.обоснованной, 4) критерий получения премии д.б. известны и достижимы, 5) не допустимо уравнительное распределение премии.

3- относятся к косвен.экон.стимулам, т.к.дают возм-ть раб-ку либо избежать доп.расходов, либо получить доп.вр.для подработки, либо получить доп.вр.для прохождения прогр.обучения для получения в буд.более высокоопл-ую работу.

4- относится для раб-ля к мерам прямого экон.воздействия, для раб-ков-косвен.экон.воздействие, т.к.для раб-ля это означает наличие затрат, а для раб-ков- возм-ть получения необяз.доп.благ. К таким бонусам м.отнести: провоз до места работы транспортом п-я, прогр.доп.питания, занятия спортом, опл.корпоратив.или альтерн.групп соц.бонусы.

5- определен-ые типы проф.наград предполаг.возм-ть получения раб-ком в силу установления ТЗ-вом доплат к з\п, либо получение доп. Выгод в буд. Дан.мера в зав-ти от типа выгод м.б.отнесена и к мерам прямого и косвен.экон.воздействия.

6- рост ст-ти доп.программ обучения в определен.-ых случаях явл.невозможным для оплаты их раб-ками и поэтому опл.этих прогр.раб-лями явл.для раб-ков косв.экон.стимулом вне зав-ти от воздействия на карьерное продвижение.

**40. Документационное обеспечение управления персоналом.**

Организация документационного обеспечения УП п-я — это комплекс мероприятий, направленных на создание и поддержание условий, необходимых для осуществления эффективного управления документацией по персоналу, документирования трудовой деятельности работников п-я, а также деят-ти руководящего состава п-я и службы персонала. Как правило, организация документац. обеспечения УП предприятия возлагается на службу персонала п-я.

ДОКУМЕНТАЦИЯ ПО ОРГАНИЗАЦИОННО-НОРМАТИВНОМУ РЕГУЛИРО-

ВАНИЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ:

Должностная инструкция

Положение о структурном подразделении

Правила внутреннего трудового распорядка

Структура и штатная численность

Штатное расписание

ДОКУМЕНТАЦИЯ ПО ПРИЁМУ НА РАБОТУ

Заявление о приеме на работу

Представление о переводе на другую работу

Приказ о переводе на другую работу

ДОКУМЕНТАЦИЯ ПО ОФОРМЛЕНИЮ ОТПУСКОВ

График отпусков

Заявление о предоставлении отпуска

Приказ о предоставлении отпуска

ДОКУМЕНТАЦИЯ ПО ОФОРМЛЕНИЮ ПООЩРЕНИЙ

Представление о поощрении

Приказ о поощрении

ДОКУМЕНТАЦИЯ ПО ОФОРМЛЕНИЮ ДИСЦИПЛИНАРНЫХ ВЗЫСКАНИЙ

Докладная записка о нарушении дисциплины

Объяснительная записка о нарушении дисциплины

Приказ о наложении дисциплинарного взыскания

ДОКУМЕНТАЦИЯ ПО УЧЕТУ ТРУДА И ЕГО ОПЛАТЫ

Личная карточка

Учетная карточка научного работника

В настоящее время действуют следующие унифицированные формы по учету кадров:

Приказ о приеме работника на работу,

Личная карточка работника,

Штатное расписание - локальный нормативный акт, в котором закрепляется перечень структурных подразделений, должностей, а также количество штатных единиц по каждой должности, должностной оклад, надбавка, месячный фонд заработной платы, как по отдельным должностям, так и в целом.

Приказ (распоряжение) о переводе работников на другую работу,

Приказ (распоряжение) о предоставлении отпуска работнику,

График отпусков - это документ, в котором закрепляется очередность предоставления работникам ежегодных оплачиваемых отпусков.

Приказ (распоряжение) о прекращении (расторжении) трудового договора с работником (увольнении),

Приказ (распоряжение) о направлении работника в командировку, Командировочное удостоверение,

Приказ (распоряжение) о поощрении работника.

унифицированные формы по учету рабочего времени и расчетов с персоналом по оплате труда:

Табель учета рабочего времени и расчета оплаты труда,

Табель учета рабочего времени,

Расчетно-платежная ведомость,

Расчетная ведомость

Платежная ведомость,

Журнал регистрации платежных ведомостей,

Лицевой счет.Для ежемесячного отражения сведений о заработной плате, выплаченной работнику в течение календарного года, работником бухгалтерии заполняется лицевой счет.

Записка-расчет о предоставлении отпуска работнику. При предоставлении работнику ежегодного оплачиваемого или иного отпуска делается расчет причитающейся работнику заработной платы и других выплат.

Записка-расчет при прекращении (расторжении) трудового договора с работником (увольнении)

Акт о приеме работ, выполненных по срочному трудовому договору, заключенному на время выполнения определенной работы.

**Документационное обеспечение — организация работы с документами, обращающимися в системе управления персоналом. Его основой является делопроизводство — полный цикл обработки и движения документов с момента их создания работниками кадровой службы (или получения ими) до завершения исполнения и передачи в другие подразделения.**

Основными функциями по документационному обеспечению системы управления персоналом являются: своевременная обработка поступающей и передаваемой документации; доведение документации до соответствующих работников системы управления персоналом для исполнения; печатание документов по кадровым вопросам; регистрация, учет и хранение документов по персоналу; формирование дел в соответствии с номенклатурой, утвержденной для данной организации; копирование и размножение документов по кадровым вопросам; контроль за исполнением документов; передача документации по вертикальным и горизонтальным связям и др.

**33. Неэкономические способы мотивации.**

Это совокупность методов, в результате которого не изменяется материальное благосостояние работника, но удовлетворяются его иные потребности в самореализации:

1. Методы морального стимулирования – методы, установленные трудовым кодексом России, которые предполагают поощрение работника без материального вознаграждения. Данные методы позволяют удовлетворить потребность работника в признании его успехов в публичном виде работодателем и членами коллектива:

- благодарность (устная или письменная)

- награждение почетной грамотой

- награждение почетными знаками

- вывешивание портрета на доску почета

2. Организационно экономические методы – создание такой организации трудовой деятельности, которая способствует позитивному отношению к труду и к повышению ответственности каждого работника за порученное дело:

- оптимальна организация труда, в рамках которой каждый получает возможность проявить способности в установленное время

- отсутствие перебоев и простоев в работе не по вине работника

- возможность карьерного продвижения

- возможность обучения и переобучения

- налаженная система коммуникаций – прохождение информации в неискаженном виде

3. …

**34. Управление рабочим временем.**

Под управлением рабочим временем понимается совокупность воздействий направленная на рационализацию учета использования рабочего времени как отдельного работника, так так и персонала организации.

Как в любом процессе управления включаются:

1. Объект управления под которым понимается фонд рабочего времени как работника, так и персонала в целом
2. Субъект управления – уполномоченные лица, в функции которых входит измерение рабочего времени, учет использования рабочего времени, оптимизация рабочего времени.

Относят:

1. Экономистов по труду
2. Сотрудников службы по персоналу
3. Руководителей подразделений
4. Самих работников
5. Цель и задачи управления

Целью управления раб.вр является повышение производительности труда засчет исключения потерь рабочего времени, которые нося устранимый характер. Данная цель конкретизируется в следующих задачах:

1. Организация адекватного измерения труда на рабочем месте
2. Организация учета рабочего времени и контроля за его использованием.
3. Сокращение потерь непродуктивно используемого рабочего времени
4. Нормирование рабочего времени
5. стимулирование работников к рациональному использованию рабочего времени
6. Повышение дисциплины труда

Значение управления раб.вр состоит в следующем:

1. Сокращаются затраты на производство товаров и услуг
2. Способствуют снижению утомляемости работника
3. Являются основанием для технического совершенствования производства.

**35. Рабочее время и его организация. Фонд рабочего времени.**

Основным объектом управления является фонд рабочего времени, который в своей структуре имеет элементы, позволяющие выявлять объем потерь, которые устранимы и те, которые не являются устранимыми.

Полный фонд рабочего времени состоит из табельного фонда и фонда неотработанного, но оплачиваемого времени. Табельный фонд включает в себя явочный фонд и фонд неявок работников (полнодневный, неполнодневный)

Фонд неотработанного, но оплачиваемого времени делится на время связанное с больничными листами и время отпусков.

Все неявки по вине работодателя подлежат компенсации, за исключением введения неполной рабочей недели или неполного рабочего дня. Неявки по вине работника не подлежат оплате.

Неявки по вине работодателя могут включать в себя:

1. введение неполных режимов рабочего времени
2. простои, связанные с не обеспечением условий труда
3. иные случаи

Неявки по вине работника включают в себя:

1. опоздания
2. не нахождение на рабочем месте
3. досрочное прекращение работы
4. пропуски по болезни
5. иные случаи неявок

К неявкам не будет относиться служебная командировка.

Явочный фонд включает в себя основное рабочее время, время технических перерывов, время перерывов, связанных с условиями работы, подготовительно-завершительное рабочее время.

Основное рабочее время включает основные функции, предусмотренные должностной инструкцией или спецификацией рабочего места

Подготовитеньно-завершительное рабочее время – время запуска и остановки технического оснащения рабочего места, либо приведение в порядок вспомогательного оборудования, если это предусмотрено соответствующей инструкцией.

Время технических перерывов – время, в течение которого работник не выполняет свои функции из-за специфики рабочего процесса.

Время перерывов связано с условиями работы.

**36. Планирование времени специалистов и руководителей.**

Управление рабочим временем специалистов и управленцев имеет свои сложности в силу следующих причин:

1. более сложный характер работы и нестандартность отдельных функций
2. наличие элементов творчества в работе, что делает невозможным учет и нормирование данной деятельности.
3. невозможность организации контроля без поддержки самого работника
4. наличие более частых переработок из-за ненормированных режимов рабочего времени.

**37. Затраты на персонал: понятие, сущность, виды.**

Различают прямые и косвенные затраты.

Прямые – те, которые получили отражение в финансовой отчетности на основе предусмотренных трудовым законодательством нормативов.

Прямые могут быть затратами общего характера, которые осуществляются на весь персонал, и частного характера, которые осуществляются на группу или на конкретного работника. Вычисляются также средние затраты на работника/группу.

К общим затратам относятся: Затраты на службу по персоналу/отдел кадров.

К индивидуальным относятся:

1. Заработная плата.

2. Выплаты социального характера (оплата отпуска, оплата больничных листов).

3. Затраты, связанные с обучением работника и аналогичные затраты.

Индивидуализированные затраты чаще всего считаются как среднестатичстические, поскольку в организациях действующих более 5 лет данные затраты становятся стандартизированными и отклонение от них возможно менее чем в отношении 1% работников. Исключения из этого правила: 1) период преобразования предприятия; 2) техническое и технологическое обновление производства; 3) массовая замена руководящего состава.

Помимо прямых существуют косвенные затраты на персонал, то есть затраты, которые не поддаются полному учету и не отражаются в финансовой отчетности как затраты, связанные с персоналом.

Косвенные затраты:

1. В определенной степени поддающиеся учету.

2. Не поддающиеся учету.

Поддающиеся:

1. Затраты, связанные с потерей производительности труда работника перед увольнением.

2. Затраты, связанные с потерей производительности новых работников в период их адаптации.

3. Потеря общей прибыли, связанная с большим объемом брака у новых рабочих.

4. Обучение без отрыва от рабочего места.

Косвенные затраты, которые не поддаются учету:

1. Затраты, связанные с поведением работника по типу отлынивания, то есть с недобросовестным отношением работника к своим трудовым обязанностям.

2. Потери, связанные с неблагоприятным возрастным составом сотрудников (данные потери могут быть выявлены в наиболее прогрессивных организациях).

3. Затраты, связанные с излишней интенсификацией труда работников и неправильным разделением должностных полномочий.

4. Потери, связанные с утечкой информации по вине работников.

В отличие от затрат – результат деятельности работника измеряется в двух показателях:

1. Чистая прибыль в расчете на одного работника за период времени.

2. Производительность труда работников по группам.

**38. Учет, анализ и планирование затрат на персонал.**

Учет затрат не персонал осуществляется как правило бухгалтерами по соответствующим статям расходов. Помимо этого в организациях, где есть специализированные подразделения служб по персоналу, может вестись плановый учет на основе динамики производительности по косвенным учитываемым параметрам. Весь дополнительный учет ведется на основе дополнительных измерений рабочего времени и состоянии работников.

Состояние здоровья работников фиксируется медицинскими работниками на основе ежегодных осмотров. Может вестись сравнительный учет другого аналогичного предприятия в отрасли. Сопоставление учетных показателей предприятия за текущий период и тех же учетных показателей за предшествующий или базовый период.

Спецификой учета затрат является наличие двух разночтений:

1. Реальный учет может вестись на основе рекомендованных законодательством мероприятий (в ином случает отражение учитываемых показателей не приводит к каким-либо экономическим выигрышам экономических агентов).

2. Различаются параметры затрат установленных законодательством и реально эффективных затрат на работников. Последние стоит учитывать, но уже в рамках внутреннего учета на предприятии для правильного учета.

**39. Методы определения эффективности затрат на персонал.**

Эффективность затрат на персонал рассчитывается двумя способами:





Объемы затрат и результатов учитываются в стоимостном выражении.

С точки зрения учета затраты берутся как сумма всех сатрат, отраженных в бухгалтерской документации.

С точки зрения внутреннего исследования сумма затрат должна рассчитываться как:



Второй показатель может быть рассчитан только при условии если на предприятии проводились замеры соответствующих потерь.

Последний показатель может включаться на основе средних показателей внутри отрасли.

Результат всегда определяется чистой прибылью предприятия.