Содержание

SWOT – анализ

Оценка сотрудников

Имидж орг. его влияние на работу

Соц. - псих. климат орг-ии

Карьерограмма

Межличностн. отнош-я их ф-ии

Коллектив. конформизм

Цели сис. мотивации в кадр. мен

Теории лидерства

ТЗ о разрешении споров

ТЗ об участии в упр-ии орг-ей

ТЗ о времени отдыха

О вознаграждении за труд

Формир-е кадрового резерва

Соц. защита работников пред-я

Развтие орг., проект-ие орг. стр-ры

Проектир-е орг. стр-ры

Сравн. хар-ка открытой и закрытой кадровой политики (ОКП и ЗКП)

Разработка кадров. политики (КП)

Кадровая стратегия

Процесс отбора персонала

Процесс подбора персонала

Формы и орг-ция общения

Традиц. сис. мотивации

Нетрадиц. сис. мотивации

ТЗ о расторжении труд. договора

ТЗ о дисциплине

Особен-ти адаптации персонала

Анализ внеш. и внутр. среды

Корпоративная культура-сложный

Деловые совещания и переговоры

Управленч. стр-ра. факторы ее определяющие

Кадровый менеджмент

Стресс и пути его преодоления

Экон. эф-ть упр-ия персоналом

ТЗ о безопасности

ТЗ о раб. времени

## SWOT–анализ

SWOT анализ, анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз. SWOT-анализ используется для компании, бизнес-единицы, человека, нации, общества. Swot является необходимым элементом для повышения стоимости Бизнеса или Личности. При формулировании личной стратегии или разработке стратегии бизнес-единицы, компании, корпорации, концерна необходимо четко представлять возможности и угрозы на каждом из рынков. Необходимо уменьшить влияние слабостей. При анализе сильных и слабых сторон обязательно следует обратить внимание на сложившуюся корпоративную культуру компании и политику Собственников. Она определяет ограничения и возможности при выборе направлений развития. При анализе рынка и угроз необходимо провести детальный анализ ключевых конкурентов. Это поможет лучше понять сильные стороны компании и продумать возможные действия конкурентов при выборе новой стратегии или создании нового бизнеса. Перед бизнес SWOT-анализом рекомендуется проводить PEST-анализ (анализ политических, экономических, социальных и технологических факторов). Важным этапом swot-анализа является рассмотрение выделенных сильных и слабых строн по отношению к возможностям и угрозам.

## Оценка сотрудников

Количественная характеристика трудовых ресурсов (персонала) предприятия в первую очередь измеряется такими показателями, как списочная явочная, и среднесписочная численность работников. Списочная численность работников предприятия - это численность работников списочного состава на определенное число или дату с учетом принятых и выбывших за этот день работников. Явочная численность - это количество работников списочного состава, явившихся на работу.

Для определения численности работников за определенный период используется показатель среднесписочной численности. Он применяется для исчисления производительности труда, средней заработной платы, коэффициентов оборота, текучести кадров и ряда других показателей. Среднесписочная численность работников за месяц определяется путем суммирования численности работников списочного состава за каждый календарный день месяца, включая праздничные и выходные дни, и деления полученной суммы на количество календарных дней месяца. Для правильного определения среднесписочной численности работников необходимо вести ежедневный учет работников списочного состава с учетом приказов о приеме, переводе работников на другую работу и прекращение трудового договора.

## Имидж орг. его влияние на работу

Имидж (в переводе с англ. - образ, изображение) можно определить как совокупность представлений, понятий, взглядов и опыта людей в отношении к фирме, личности или товару.

В самом же деле - это непосредственно или преднамеренно создаваемое визуальное впечатление о личности или социальной структуре. Именно впечатление, а не оценка как рациональный факт деятельности сознания. Имидж чаще всего заканчивается такой предварительной операцией нашего познания, каковой признано представление. Задачами, решаемыми путем создания имиджа, являются следующие:

1. привлечение внимания целевой аудитории, что решается посредством рекламы, телевизионных интервью;

2. вызов у аудитории положительных эмоций в отношении деятельности и выпускаемой продукции компании;

3. формирование доброжелательного отношения к компании;

4. повышение потребительского интереса к продукции предприятия (фирмы, компании) через программы промоушен, например, вызов определенной психологической привязанности к продукции данного предприятия. План по созданию имиджа состоит из 4 основных частей:

1. создания фундамента,

2. внешнего имиджа,

3. внутреннего имиджа,

4. неосязаемого имиджа. Вот как приблизительно можно определить эти понятия:

Осязаемый имидж. То, что покупатель может увидеть, понюхать, услышать, потрогать и попробовать, то есть, по сути дела товар или продукция компании.

Неосязаемый имидж. Ответная реакция покупателя на осязаемое, на обслуживание и отношение к нему сотрудников компании, сервис.

Внутренний имидж. Атмосфера внутри компании, позитивное и негативное отношение сотрудников к руководителям и политике компании, которая выражается прежде всего в степени преданности сотрудников своей фирме.

Внешний имидж. Воздействие первых трех факторов плюс общественное мнение о кампании, формируемое рекламной кампанией, качеством продукции, связями со средствами массовой информации и общественной работой. Как видно имидж в традиционном понимании есть только одна четвёртая его часть, называемая внешним имиджем.

Каждая из частей направлена на достижение 3 главных задач:

1. Достижение высокого уровня компетенции и эффективная работа с покупателем. 2. Поддержание имиджа успешной компании, который заставляет покупателя поверить в вас. 3. Установление эмоциональной связи с покупателем и обществом.

Для каждого элемента плана по созданию имиджа можно выделить свои ключевые моменты:

1. Закладка фундамента

2. Внешний имидж Качество продукта Осязаемый имидж - воздействие на пять чувств Реклама Общественная деятельность Связи со средствами массовой информации Связи с инвесторами Отношение персонала к работе и его внешний вид

3. Внутренний имидж Финансовое планирование Кадровая политика компании Ориентация и тренинга сотрудников Программа поощрения сотрудников

4. Неосязаемый имидж Воздействие на "Я" покупателя Самоимидж покупателя. Некоторые из элементов плана достаточно очевидны - например, осязаемый имидж компании или товара: название, девиз и знак.

## Соц.-псих. климат орг-ии

СПК коллектива всегда характеризуется специфической для совместной деятельности людей атмосферой психического и эмоционального состояния каждого его участника, индивида и несомненно зависит от общего состояния окружающих его людей. В свою очередь атмосфера той или иной общности или группы проявляется через характер психической настроенности людей, которая может быть деятельной или созерцательной, жизнерадостной или пессимистичной, целеустремленной или анархичной, будничной или праздничной и так далее.

В качестве социально-психологических факторов эффективности организаций следующие:

Целенаправленность, характеризующая цели совместного взаимодействия, т. е потребности, ценностные ориентации членов организации, средства и способы взаимодействия.

Мотивированность, раскрывающая причины трудовой, познавательной, коммуникативной и прочей активности членов организации.

Эмоциональность, проявляющаяся в эмоциональном отношении людей к взаимодействию, в специфике эмоциональных, неформальных отношений в организации.

Стрессоустойчивость, характеризующая способность организации согласованно и быстро мобилизовать эмоционально-волевой потенциал людей для противодействия деструктивным силам.

Интегративность, обеспечивающая необходимый уровень единства мнений, согласованности действий.

Организованность, обусловленная особенностями процессов управления и самоуправления. Важным условием эффективности функционирования организаций является наличие в ней благоприятного социально-психологического климата (СПК), который включает многие вышеперечисленные факторы.

## Карьерограмма

КАРЬЕРА - поступательное продвижение личности в какой-либо сфере, изменение навыков, способн-ей, квалиф-х возможностей.

Карьерограмма - графическое описание того, что должно происходить или происходит с людьми на различных этапах карьеры. Карьерограммы для специалистов и руководителей строятся по результатам специальных научных исследований в заинтересованных организациях. Перечень профессиональных и должностных позиций в организации (или вне ее) фиксирующий путь оптимального развития профессионала для занятия определенной должностной позиции. Это формализованное представление о том, какой путь должен пройти специалист, какими знаниями и навыками он должен овладеть для осуществления эффективной деятельности в определенной позиции.

## Межличностн. отнош-я их ф-ии

Межличностные отношения - это объективно переживаемые, в разной степени осознаваемые взаимосвязи между людьми. В их основе лежат разнообразные эмоциональные состояния взаимодействующих людей и их психологические особенности. В отличие от деловых отношений межличностные связи иногда называют экспрессивными, эмоциональными.

Развитие межличностных отношений обусловливается полом, возрастом, национальностью и многими другими факторами. У женщин круг общения значительно меньше, чем у мужчин. Под функциями общения понимаются те роли и задачи, которые выполняет общение в процессе социального бытия человека. Функции общения многообразны, и существуют различные основания для их классификации.

Одним из общепринятых оснований классификации является выделение в общении трех взаимосвязанных сторон или характеристик - информационной, интерактивной и перцептивной. В соответствии с этим выделяются информационно-коммуникативная, регуляционно-коммуникативная и аффективно-коммуникативная функции.

Информационно-коммуникативная функция общения заключается в любом виде обмена информацией между взаимодействующими индивидами. Обмен информацией в человеческом общении имеет свою специфику. Регуляционно-коммуникативная (интерактивная) функция общения заключается в регуляции поведения и непосредственной организации совместной деятельности людей в процессе их взаимодействия. Здесь следует сказать несколько слов о традиции использования понятий взаимодействия и общения в социальной психологии. Аффективно-коммуникативная функция общения связана с регуляцией эмоциональной сферы человека. Общение - важнейшая детерминанта эмоциональных состояний человека. Весь спектр специфически человеческих

эмоций возникает и развивается в условиях общения людей - происходит либо сближение эмоциональных состояний, либо их поляризация, взаимное усиление или ослабление.

## Коллектив. конформизм

Под коллективом понимается любая организация, группа людей (на заводе, в цехе, бригаде, ПТУ, школе, студенческой группе и т.д.); ПРИЗНАКИ:

1 - совместная устремленность к социально значимым целям деятельности

2 признаком коллектива является совместная деятельность его членов, направленная на достижение поставленных целей

3 признак коллектива - наличие в нем отношений ответственной зависимости.

КОНФОРМИЗМ - приспособленчество, пассивное принятие существующего порядка, господствующих мнений, отсутствие собственной позиции, беспринципное и некритическое следование кого-либо образцу (мнение большинства, признанный авторитет, традиция и т.п.). Социологов и психологов издавна интересовали такие вопросы, как подражание, социальное внушение, "психическое заражение" и т.п.

Выяснилось, что они зависят от целой совокупности факторов - личностных (степень внушаемости (См. Внушаемость) индивида, устойчивость его самооценок, уровень самоуважения, тревожность, интеллект, потребность в одобрении окружающих и т.д.; у детей конформные реакции выше, чем у взрослых, а у женщин - выше, чем у мужчин), групповых (положение индивида в группе, её значимость для него, степень сплочённости и структура группы), ситуационных (содержание задачи и заинтересованность в ней испытуемого, его компетентность, принимается ли решение публично, в узком кругу или наедине и т.п.) и общекультурных (насколько вообще в данном обществе ценится личная самостоятельность, независимость суждений и т.д.) В результате формируется **групповое единомыслие**, основанное на подавлении отдельной личностью своих действительных взглядов на какое-либо явление и поддержке общего мнения с тем, чтобы не нарушать гармонию группы. Поскольку никто не выражает мнений, отличных от других, и не предлагает иную, противоположную точку зрения, каждый полагает, что все думают одинаково. В **основе конформизма** лежит страх испортить отношения с коллективом, быть отторгнутым им, подвергнуться исключению из него. **Групповое давление** - едва ли не самый сильный способ воздействия на поведение человека в рамках коллектива, и, оказавшись в одиночестве, он часто уступает последнему, даже если прав, поскольку в противном случае давление может перерасти в открытое принуждение. Обычно человек принимает взгляды большинства не столько под прямым внешним давлением, сколько из-за боязни испортить отношения.

## Цели сис. мотивации в кадр. мен

Основными функциями кадрового менеджмента компании являются:

разработка и реализация кадровой политики, стратегии;

планирование численности персонала, ее оптимизация;

подбор персонала и способствование адаптации персонала в компании;

оценка работы персонала и расстановка кадров;

развитие персонала;

организация корпоративных тренингов и повышения квалификации персонала;

организация оплаты труда, системы мотивации персонала;

контроль трудовой дисциплины в коллективе;

решение различных социальных задач.

Cистемы мотивации и стимулирования персонала. В рамках этого направления оценки выявляем мотивационный эффект, резервы повышения эффективности от использования мотивации, представляем рекомендации по развитию системы мотивации персонала.

## Теории лидерства

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

1.1 Подход с позиции личных качеств. Согласно личностной теории лидерства, так же известной под названием "теории великих людей", лучшие из руководителей обладают определённым набором общих для всех личностных качеств. Развивая эту мысль, можно утверждать, что если бы эти качества могли быть выявлены, люди могли бы научиться воспитывать их в себе и тем самым становиться эффективными руководителями.

1.2 Поведенческий подход.

Поведенческий подход создал основу для классификации стилей руководства или стилей поведения. Это стало серьёзным вкладом и полезным инструментом понимания сложностей лидерства. Разочарование в подходе к лидерству с позиции личных качеств усиливалось примерно в тот же период, когда в теории управления стала набирать силу бихевиористическая школа. Таким образом, нет ничего удивительного в том, что второй подход к изучению лидерства сосредоточил своё внимание на поведении руководителя. Согласно поведенческому подходу к лидерству, эффективность определяется не личными качествами руководителя, а скорее его манерой поведения по отношению к подчинённым.1.3 Ситуационный подход.

Ни подход с позиции личных качеств, ни поведенческий подход не смогли выявить логического соотношения между личными качествами или поведением руководителя, с одной стороны, и эффективностью, с другой. Это не означает, что личные качества и поведение не имеют значения для руководства. Наоборот, они являются существенными компонентами успеха. Однако поздние исследования показали, что в эффективности руководства решающую роль могут сыграть дополнительные факторы. Эти ситуационные факторы включают потребности и личные качества подчинённых, характер задания, требования и воздействия среды, а также имеющуюся у руководителя информацию. Поэтому современная теория лидерства обратилась к ситуационному подходу.

## ТЗ о разрешении споров

*Статья 38. Урегулирование разногласий.* Если в ходе коллективных переговоров не принято согласованное решение по всем или отдельным вопросам, то составляется протокол разногласий. Урегулирование разногласий, возникших в ходе коллективных переговоров по заключению или изменению коллективного договора, соглашения, производится в порядке, установленном настоящим Кодексом.

## ТЗ об участии в упр-ии орг-ей

*Статья 52. Право работников на участие в управлении организацией*

Право работников на участие в управлении организацией непосредственно или через свои представительные органы регулируется настоящим Кодексом, иными федеральными законами, учредительными документами организации, коллективным договором.

*Статья 53. Основные формы участия работников в управлении организацией*

Основными формами участия работников в управлении организацией являются: 1-учет мнения представительного органа работников в случаях, предусмотренных настоящим Кодексом, коллективным договором; 2-проведение представительным органом работников консультаций с работодателем по вопросам принятия локальных нормативных актов; 3-получение от работодателя информации по вопросам, непосредственно затрагивающим интересы работников; 4-обсуждение с работодателем вопросов о работе организации, внесение предложений по ее совершенствованию; 5-обсуждение представительным органом работников планов социально-экономического развития организации; 6-участие в разработке и принятии коллективных договоров; 7-иные формы, определенные настоящим Кодексом, иными федеральными законами, учредительными документами организации, коллективным договором, локальными нормативными актами.

Представители работников имеют право получать от работодателя информацию по вопросам:

реорганизации или ликвидации организации;

введения технологических изменений, влекущих за собой изменение условий труда работников;

профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников;

по другим вопросам, предусмотренным настоящим Кодексом, иными федеральными законами, учредительными документами организации, коллективным договором.

Представители работников имеют право также вносить по этим вопросам в органы управления организацией соответствующие предложения и участвовать в заседаниях указанных органов при их рассмотрении.

## ТЗ о времени отдыха

Время отдыха - время, в течение которого работник свободен от исполнения трудовых обязанностей и которое он может использовать по своему усмотрению.

Статья 107. Виды времени отдыха

Видами времени отдыха являются:

перерывы в течение рабочего дня (смены);

ежедневный (междусменный) отдых;

выходные дни (еженедельный непрерывный отдых);

нерабочие праздничные дни;

отпуска.

В течение рабочего дня (смены) работнику должен быть предоставлен перерыв для отдыха и питания продолжительностью не более двух часов и не менее 30 минут, который в рабочее время не включается.

Работникам, работающим в холодное время года на открытом воздухе или в закрытых необогреваемых помещениях, а также грузчикам, занятым на погрузочно-разгрузочных работах, и другим работникам в необходимых случаях предоставляются специальные перерывы для обогревания и отдыха, которые включаются в рабочее время. Работодатель обязан обеспечить оборудование помещений для обогревания и отдыха работников.

Продолжительность еженедельного непрерывного отдыха не может быть менее 42 часов.

Всем работникам предоставляются выходные дни (еженедельный непрерывный отдых). При пятидневной рабочей неделе работникам предоставляются два выходных дня в неделю, при шестидневной рабочей неделе - один выходной день.

Общим выходным днем является воскресенье. Второй выходной день при пятидневной рабочей неделе устанавливается коллективным договором или правилами внутреннего трудового распорядка. Оба выходных дня предоставляются, как правило, подряд.

Нерабочими праздничными днями в Российской Федерации являются:

1, 2, 3, 4 и 5 января - Новогодние каникулы;

7 января - Рождество Христово;

23 февраля - День защитника Отечества;

8 марта - Международный женский день;

1 мая - Праздник Весны и Труда;

9 мая - День Победы;

12 июня - День России;

4 ноября - День народного единства.

При совпадении выходного и нерабочего праздничного дней выходной день переносится на следующий после праздничного рабочий день.

Работникам предоставляются ежегодные отпуска с сохранением места работы (должности) и среднего заработка. Ежегодный основной оплачиваемый отпуск предоставляется работникам продолжительностью 28 календарных дней.

Ежегодные дополнительные оплачиваемые отпуска предоставляются работникам, занятым на работах с вредными и (или) опасными условиями труда, работникам, имеющим особый характер работы, работникам с ненормированным рабочим днем, работникам, работающим в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях, а также в других случаях, предусмотренных настоящим КодексомЧасть ежегодного оплачиваемого отпуска, превышающая 28 календарных дней, по письменному заявлению работника может быть заменена денежной компенсацией.

## О вознаграждении за труд

Заработная плата (оплата труда работника) - вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также компенсационные выплаты (доплаты и надбавки компенсационного характера, в том числе за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных, работу в особых климатических условиях и на территориях, подвергшихся радиоактивному загрязнению, и иные выплаты компенсационного характера) и стимулирующие выплаты (доплаты и надбавки стимулирующего характера, премии и иные поощрительные выплаты).

Минимальная заработная плата (минимальный размер оплаты труда) - устанавливаемый федеральным законом размер месячной заработной платы за труд неквалифицированного работника, полностью отработавшего норму рабочего времени при выполнении простых работ в нормальных условиях труда. В величину минимального размера оплаты труда не включаются компенсационные, стимулирующие и социальные выплаты.

Тарифная ставка - фиксированный размер оплаты труда работника за выполнение нормы труда определенной сложности (квалификации) за единицу времени без учета компенсационных, стимулирующих и социальных выплат.

Оклад (должностной оклад) - фиксированный размер оплаты труда работника за исполнение трудовых (должностных) обязанностей определенной сложности за календарный месяц без учета компенсационных, стимулирующих и социальных выплат.

Базовый оклад (базовый должностной оклад), базовая ставка заработной платы - минимальные оклад (должностной оклад), ставка заработной платы работника государственного или муниципального учреждения, осуществляющего профессиональную деятельность по профессии рабочего или должности служащего, входящим в соответствующую профессиональную квалификационную группу, без учета компенсационных, стимулирующих и социальных выплат. Заработная плата каждого работника зависит от его квалификации, сложности выполняемой работы, количества и качества затраченного труда и максимальным размером не ограничивается. Запрещается какая бы то ни было дискриминация при установлении и изменении условий оплаты труда. Месячная заработная плата работника, отработавшего за этот период норму рабочего времени и выполнившего нормы труда (трудовые обязанности), не может быть ниже минимального размера оплаты труда.

Заработная плата работнику устанавливается трудовым договором в соответствии с действующими у данного работодателя системами оплаты труда. Заработная плата, не полученная ко дню смерти работника, выдается членам его семьи или лицу, находившемуся на иждивении умершего на день его смерти. Выдача заработной платы производится не позднее недельного срока со дня подачи работодателю соответствующих документов. Тарифные системы оплаты труда - системы оплаты труда, основанные на тарифной системе дифференциации заработной платы работников различных категорий.

В повышенном размере оплачивается также труд работников, занятых на работах в местностях с особыми климатическими условиями

## Формир-е кадрового резерва

*Кадровый резерв* - это группа руководителей и специалистов, обладающих способностью к управленческой деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью того или иного ранга, подвергшихся отбору и прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку. Принципы формирования и источники кадрового резерва: *Принцип актуальности резерва -* потребность в замещении должностей должна быть реальной. *Принцип соответствия кандидата должности и типу резерва -* требования к квалификации кандидата при работе в определенной должности. *Принцип перспективности кандидата* - ориентация на профессиональный рост, требования к образованию, возрастной ценз, стаж работы в должности и динамичность карьеры в целом, состояние здоровья. При отборе кандидатов в резерв для конкретных должностей надо учитывать не только общие требования, но и профессиональные требования, которым должен отвечать руководитель того или иного отдела, службы, цеха, участка и т.д., а также особенности требований к личности кандидата, основанные на анализе ситуации в подразделении, типе организационной культуры и т.д. *Источниками резерва кадров* на руководящие должности могут стать: руководящие работники аппарата, дочерних акционерных обществ и предприятий; главные и ведущие специалисты; специалисты, имеющие соответствующее образование и положительно зарекомендовавшие себя в производственной деятельности; молодые специалисты, успешно прошедшие стажировку. Первый уровень резерва кадров - все специалисты предприятия, следующий уровень - заместители руководителей различного ранга. Основной резерв составляют руководители различных рангов. Этапы работы с резервом -

Этап 1. *Анализ потребности в резерве.*

Этап 2*. Формир-ие и составление списка резерва.*

Этап 3*. Подготовка кандидатов.*

## Соц. защита работников пред-я

Социальная защита - в узком смысле - комплекс целенаправленных конкретных мероприятий экономического, правового и организационного характера для поддержки наиболее уязвимых слоев населения. Социальное развитие - совокупность экономических, социальных, политических, духовных процессов, развертывающихся в обществе. В последние десятилетия широкое развитие в США получили социальные программы на уровне предприятий, объединений, компаний, которые стали высокоэффективным вариантом социальной защиты работников и членов их семей.

Наиболее распространены программы, связанные с частным социальным страхованием (страхование жизни, на случай временной и постоянной нетрудоспособности, медицинское страхование, страхование, связанное с условиями труда); программы организации питания на производстве; программы здоровья; программы по уходу за детьми и престарелыми родственниками работников. Для оценки мероприятий по улучшению условий труда и укреплению здоровья работников используются следующие показатели: 1-обеспеченность рабочих санитарно-бытовыми помещениями.2 - уровень санитарно-гигиенических условий труда.3-уровень частоты травматизма в расчете на 100 человек.4-процент работников, имеющих профессиональные заболевания и др. Анализируя также выполнение мероприятий по охране труда и технике безопасности. Социально -культурные и жилищно-коммунальные условия работников и членов их семей характеризуются такими показателями как обеспеченность работников жильем, выполнение плана по строительству нового жилья, наличие и строительство объектов соцкульсбыта, детских яслей и садов, профилакториев, домов отдыха, оборудование жилого фонда коммунальными удобствами (водопровод, отопление, канализация и т.д.)

## Развтие орг., проект-ие орг. стр-ры

В своем развитии орг-я проходит несколько этапов: *1-пиратский* (этап становления орг-и) Признаки: отсутствие жестких законов и традиций; зачастую компания входит в конфликт с аналог. пред-ми; нет должност. инструкций; доходы высокие, но нестабильные;

*2-аляска* (этап расцвета) Признаки: текучесть кадров; у руководства нет опред-го плана деят-ти=>непродуманные кадровые решения; формир-ся мидл-менеджмент; *3-золотой век* (этап заслух. благополучия). признаки: min текучесть; четкие ДИ; формир-ся корпоратив. дух; появл-ся положения о подразделении; 4-махровый бюрократизм. Признаки: стабильн. фин. пок-ли, но раздут кпрвленч. персонал; огромное кол-во бумаг=>искаж-е инф-ии; активный передел из сфер влияния.

## Проектир-е орг. стр-ры

Процесс проект-я состоит из 3этапов: 1-анализ; 2-проект-ие; 3-оценка эф-ти.

1этап призван установить в какой мере орг-ия соотв-ет требованиям. К требованиям относ-ся: ~принципы управ-ия; ~аппарат упр-ия; ~ф-ции упр-ия; ~хоз-ая деят-ть;

2этап - проектир-е. К проект-ию прим-ся след. методологич. подходы: 1=метод аналогов;

2=экспертный метод; 3=орган-ое моделиров-е.

В ходе проект-я решаются след. задачи:

опр-ся тип орг. стр-ры;

уточняется состав и кол-во подразделений;

уточн. кол-во АУП;

опр-ся ЗТ на персонал.

Требования к проектир-ю: 1-оперативность; 2-надежность; 3-оптимальность; 4-экономичность; 5-гибкость; 6-устойчивость.

3этап - оценка эф-ти орг. стр-ры. сущ-ют различн. пок-ли оценки эф-ти:

1-коэф. звенности

2-коэф. территор-й концентрации

3-коэф. эф-ти орг. стр-ры управл-я

## Сравн. хар-ка открытой и закрытой кадровой политики (ОКП и ЗКП)

1. набор персонала: ОКП - набор из вне, ЗКП-прием внутри пред-ия, отсутствие притока раб. силы, дефицит работнков.

2. продвижение персонала: ОКП - затруднена возможн-ть роста, ЗКП-т.к происходит планир-ие карьеры предпочтение отдается сотрудникам компании.

3. мотивация и стимул-ие: ОКП-предпочтение отдается вопросам стимулир-ия, ЗКП-предпот-е отдается вопросам мотивации.

## Разработка кадров. политики (КП)

Кадровая политика может пониматься двояким образом. Первое понимание предполагает, что кадровая политика - это система правил и норм (которые должны быть осознаны и сформулированы), приводящая человеческий ресурс в соответствие со стратегией организации (отсюда следует, что все мероприятия по работе с кадрами - отбор, составление штатного расписания, аттестация, обучение, продвижение - заранее планируются и согласовываются с общим пониманием целей и задач организации). Второе понимание предполагает, что кадровая политика v это набор конкретных способов деятельности, пожеланий и ограничений (зачастую неосознанных) во взаимоотношениях между людьми в организации, которые могут использоваться в качестве аргумента при решении конкретного кадрового вопроса.

На разработку КП влияют внешние и внутр. факторы: *внешние*-норматив. ограничения, ситуация на рынке труда; *внутренние*-цели орг-ии, стиль упр-ия, условия труда, качеств-е хар-ки, стиль руков-ва.

## Кадровая стратегия

В общем виде стратегии подразд-ся на:

1=генеральные - отражают способы осущ-ия миссии орг-ии.

2=специал-е - для отдел-х особых случаев.

3=функцион-е - отражают достижения специфич. целей орг-ии (стратегии маркетинга, про-ва, кадровая…)

Основн. формы кадровых стратегий:

*1-страт-я функционир-я:*

1.1 страт. "лидерство в низк. издержках". Кадр. страт.д.олжна ориент-ся на привлечение, закрепл-е работников массовой профессии.

1.2 страт.д.ифференциации. Кадр. страт. ориент-ся на персонал узкой специл-ии и высокой квалиф-ии.

1.3 рыночн. страт. фокусир-ия. выбор 1го из сегментов на рынке и реал-ия одной из выше перечисл-х. Кадр. страт. соотв-щая.

*2-стратегии развития.*

2.1 страт. роста. Кадр. страт.д./б направлены на привлеч-е персонала особо высокой квалиф-и.

2.2 страт. умерен. роста. Кадр. страт. на привлечение и закрепление кадров и стабилиз-ю персонала.

. Кадр. страт. - орг-ия массового увольнения, досрочн уход на пенсию.

2.4 комбинир-ая (селективная) страт-я, включакт элементы предыдущ. страт. и кадров. страт. соответ-ая.

Инстр-ми реал-ции кадр. страт. явл-ся: кадр. планир-е, текущая кадр-я работа, руков-во персонала, профес-е развитие, вознаграждение и мотивация.

## Процесс отбора персонала

Отбор персонала - основной этап в процессе формирования фирмы персоналом. На этом этапе формирования персонала руководство отбирает наиболее подходящих кандидатов из резерва, созданного в ходе набора. Естественно, выбирать следует человека, имеющего наилучшую квалификацию для выполнения данной работы на занимаемой должности, а не кандидата, который представляет наиболее подходящим для продвижения по службе.

КРИТЕРИИ ОТБОРА: Образование. Большинство нанимателей пытаются отбирать работников, во многом судя о них по полученному ими образованию. При равных показателях работодатели предпочитают большее образование меньшему и высшую степень низшей.

Опыт. Работодатели часто отождествляют опыт с возможностями работника и с его отношением к работе, считая, что человек, занимавшийся подобной деятельностью ранее и желающий выполнить такую же работу, любит её и будет выполнять её хорошо.

Физические (медицинские) характеристики. Существуют многие виды работ, требующие от исполнителя определённых физических качеств, обычно сводящихся к выносливости и силе, которые легко поддаются тестированию.

Персональные характеристики и типы личности. Одной из важнейших персональных характеристик работника является его социальный статус (положение).

Второй важной персональной характеристикой претендента является его возраст. Любой конкретный критерий отбора работников, основанный на возрастном делении, должен быть тщательно изучен в отношении преуспевающих работников, занятых в фирме на данное время. МЕТОДЫ ОТБОРА: 1-Проверка рекомендаций и послужного списка,2-Отбор без беседы,3-Тест на качество работы и навыки,4-Медицинский осмотр,5-Схематическая беседа,6-Изучение кандидатур агентством вне предприятия,7-Тест на знание специфики работы,8-Тест на умственные способности,9-Заполнения бланка заявления,10-Тест на личные качества,11-Изучение кандидатур в центре по оценке работников,12-Тест на физические способности,13-Тест на детекторе лжи (либо письменный тест на честность)

## Процесс подбора персонала

Начинать подбор персонала необходимо с общих целей предприятия и конкретного подразделения, с уточнения результата, который необходимо получить от работника, с анализа возможности оплаты высококвалифицированного специалиста и повышения его навыков.

После этого можно достаточно точно определить критерии отбора: предпочтительный возраст и образование, квалификация, значимость опыта работы по близкой специальности, требование к состоянию здоровья, значимость или не значимость внешних данных и т.п. Не менее важное значение имеет возможность оценить личностные, психологические характеристики претендента на вакансию. Обобщая все эти рекомендации можно вывести общий алгоритм процесса подбора кадров.

Уточнить генеральные цели вашего предприятия и его позицию.

Определить какие промежуточные результаты вы должны получить для достижения своих целей.

Уточнить, каких результатов невозможно достичь усилиями имеющихся специалистов и определить необходимость новых вакансий или замен действующего персонала.

Определить, каким квалификационным критериям должны удовлетворять необходимые вашей фирме специалисты.

Определить требования к личностным психологическим качествам претендентов на вакансии.

Провести анализ конъюнктуры местного рынка труда (для уточнения базовой основы переговоров об оплате).

Выбрать тактику и инструменты подбора персонала.

Правильно принять сотрудника (чтобы при необходимости не было проблем с увольнением).

Продолжить формирование банка данных на потенциально интересных претендентов.

Восьмой этап включает в себя, прежде всего, выбор методов или способов подбора персонала. Выделяют четыре метода подбора:

№1. "Сарафанное радио", или поиск через рекомендации коллег и знакомых.

№2. "Невод и наживка" или поиск персонала по внешним источникам.

№3. "Охота за головами" (head hunting) или привлечение конкретного человека, специалиста.

№4. Поиск через кадровые агентства.

Применение каждого метода определяется в зависимости от ситуации, т.е. вакантной должности, сферы деятельности фирмы, сроков поиска, финансовых возможностей и т.д. Любой способ имеет как свои особые преимущества, так и свои недостатки, их проекция на конкретную ситуацию позволяет сделать выбор.

## Формы и орг-ция общения

Удачно выбранная форма делового общения способствует достижению целей организации, поэтому каждому конкретному случаю должна соответствовать определённая форма коммуникации. Выделяют две основные формы общения: опосредованное (косвенное, через посредников) и непосредственное (контактное), включая вербальные и невербальные коммуникации. В управленческой деятельности используются такие *организационные формы делового общения*: собрания, совещания, заседания, деловые беседы и переговоры, приём посетителей, телефонные разговоры, обход рабочих мест. Собрания и совещания проводятся с целью принятия конкретного управленческого решения и отличаются: кругом участников (на собрании присутствует весь персонал организации или представители коллектива, на совещании - заинтересованные работники); целью проведения; характером обсуждаемых проблем и вопросов (на собраниях - общие, накопленные за определённый период, на совещаниях - конкретные текущие вопросы). *Совещания*, как правило, проводятся, если необходимо сделать важное сообщение; принять решение по какой-либо проблеме; проинструктировать сотрудников по выполнению важного задания; опровергнуть слухи или ложную информацию. *Организация деловых совещаний включает такие этапы:* подготовка (определение целесообразности проведения, состава участников, даты, времени и места проведения, подготовка участников совещания); проведение; принятие решения. *Деловые беседы* являются составляющей таких управленческих процедур, как оформление на работу или увольнение работников; аттестация работников; приём посетителей; консультирование; деловые переговоры; неофициальные встречи и др. Деловые беседы являются составляющей таких управленческих процедур, как оформление на работу или увольнение работников; аттестация работников; приём посетителей; консультирование; деловые переговоры; неофициальные встречи и др. *Телефонные переговоры* осуществляются в случае невозможности или нецелесообразности личных контактов (последние с психологической точки зрения предпочтительнее) и требуют предельной лаконичности. Для телефонных звонков лучше выбрать достаточно длительные промежутки времени (лучше - паузы в делах) и звонить сериями. Продолжительность телефонного разговора в идеале не должна превышать 5-6 минут. *Обход рабочих мест* способствует решению оперативных вопросов. Это должно быть не спонтанным, а спланированным мероприятием, нацеленным на достижение одновременно нескольких целей. Целесообразно заранее определять маршрут (особенно в крупных организациях); привлечь в зависимости от целей руководителей низового уровня, специалистов; выбрать наиболее подходящее время и поставить в известность об обходе и его целях тех, с кем предстоит разговор. В заключение следует проанализировать результаты и осуществить практические мероприятия по устранению выявленных недостатков. *Организация приёма посетителей.* Посетители делятся на две группы: подчинённые сотрудники и лица со стороны. С целью упорядочения приёма посетителей следует разделить во времени эти два потока, установив различные дни и часы, которые необходимо строго выдерживать.

## Традиц. сис. мотивации

Система нематериальной мотивации - это совокупность внешних стимулов немонетарного характера, которые используются в компании для поощрения эффективного труда сотрудников. Практический опыт показывает, что зарплата и используемая система бенефитов (соцпакет) не всегда являются решающим фактором повышения заинтересованности сотрудников к работе в той или иной компании. Очень важным условием для решения данной задачи является использование методов нематериального стимулирования.

Система нематериального стимулирования включает в себя такие элементы, как: корпоративная культура, социальная политика, поощрение различными дипломами, предоставление новых возможностей (карьерный рост), создание благоприятного психологического климата в коллективе.

Традиционные методы нематериального стимулирования:

Обеспечение карьерного роста сотрудников (движение по карьерной лестнице "вверх", с повышением занимаемого статуса);

Гибкий график рабочего времени (проектная система работы);

Приоритет при планировании отпуска сотрудников компании;

Регулярная "горизонтальная" ротация кадров;

Упоминание имени сотрудника в реализованном им проекте / услуге / продукте;

Предоставление места для парковки автомобиля;

Приоритеты в получении нового оборудования, техники, мебели и т.п.

Устная и / или письменная благодарность за эффективную работу работу / реализованный проект;

Проведение профессиональных конкурсов среди сотрудников, с награждением дипломами;

Выпуск внутрифирменной газеты с описанием результатов работы и размещением в ней фотографий лучших сотрудников и информационных заметок о них;

Размещение рекомендательных писем клиентов на специальном информационном стенде компании, где все сотрудники имеют возможность их видеть;

Издание буклетов о компании с размещением фотографий лучших сотрудников компании;

Награждение увольняющихся сотрудников дипломами "за вклад в развитие фирмы", поддержание дружественных отношений после перехода сотрудников на другую работу;

Проведение корпоративных праздников.

## Нетрадиц. сис. мотивации

Нетрадиционные способы нематериального стимулирования (в отечественной практике используются довольно редко):

Предоставление работникам дополнительных дней отдыха (к примеру, более раннее начало отпуска за эффективно реализованный проект и т.п.);

Подарки сотрудникам компании на различные праздники, исходя из их интересов и увлечений и т.п.

Вышеуказанный список не является конечным вариантом методов нематериального стимулирования. Система нематериальной мотивации разрабатывается индивидуально для каждой компании и является дополнением к системе оплаты труда и бенефитов (системам прямой материальной и косвенной материальной мотивации).

## ТЗ о расторжении труд. договора

Основаниями прекращения трудового договора являются:

1) соглашение сторон (статья 78 настоящего Кодекса););

2) истечение срока трудового договора (статья 79 настоящего Кодекса), за исключением случаев, когда трудовые отношения фактически продолжаются и ни одна из сторон не потребовала их прекращения;

3) расторжение трудового договора по инициативе работника (статья 80 настоящего Кодекса);

4) расторжение трудового договора по инициативе работодателя (статьи 71 и 81 настоящего Кодекса);

5) перевод работника по его просьбе или с его согласия на работу к другому работодателю или переход на выборную работу (должность);

6) отказ работника от продолжения работы в связи со сменой собственника имущества организации, с изменением подведомственности (подчиненности) организации либо ее реорганизацией (статья 75 настоящего Кодекса);

и д. р. Трудовой договор может быть прекращен и по другим основаниям, предусмотренным настоящим Кодексом и иными федеральными законами.

Трудовой договор может быть в любое время расторгнут по соглашению сторон трудового договора.

Работник имеет право расторгнуть трудовой договор, предупредив об этом работодателя в письменной форме не позднее чем за две недели, если иной срок не установлен настоящим Кодексом или иным федеральным законом. Течение указанного срока начинается на следующий день после получения работодателем заявления работника об увольненииВ последний день работы работодатель обязан выдать работнику трудовую книжку, другие документы, связанные с работой, по письменному заявлению работника и произвести с ним окончательный расчет.

Трудовой договор может быть расторгнут работодателем в случаях:

1) ликвидации организации либо прекращения деятельности индивидуальным предпринимателем;

2) сокращения численности или штата работников организации, индивидуального предпринимателя;

3) несоответствия работника занимаемой должности или выполняемой работе вследствие недостаточной квалификации, подтвержденной результатами аттестации;

4) смены собственника имущества организации (в отношении руководителя организации, его заместителей и главного бухгалтера);

5) неоднократного неисполнения работником без уважительных причин трудовых обязанностей, если он имеет дисциплинарное взыскание;

6) однократного грубого нарушения работником трудовых обязанностей.

Не допускается увольнение работника по инициативе работодателя (за исключением случая ликвидации организации либо прекращения деятельности индивидуальным предпринимателем) в период его временной нетрудоспособности и в период пребывания в отпуске. Трудовой договор подлежит прекращению по следующим обстоятельствам, не зависящим от воли сторон:

1) призыв работника на военную службу или направление его на заменяющую ее альтернативную гражданскую службу;

2) восстановление на работе работника, ранее выполнявшего эту работу, по решению государственной инспекции труда или суда;

3) неизбрание на должность;

4) осуждение работника к наказанию, исключающему продолжение прежней работы, в соответствии с приговором суда, вступившим в законную силу;

Прекращение трудового договора оформляется приказом (распоряжением) работодателя.

С приказом (распоряжением) работодателя о прекращении трудового договора работник должен быть ознакомлен под роспись. По требованию работника работодатель обязан выдать ему надлежащим образом заверенную копию указанного приказа (распоряжения). В случае, когда приказ (распоряжение) о прекращении трудового договора невозможно довести до сведения работника или работник отказывается ознакомиться с ним под роспись, на приказе (распоряжении) производится соответствующая запись.

Днем прекращения трудового договора во всех случаях является последний день работы работника, за исключением случаев, когда работник фактически не работал, но за ним в соответствии с настоящим Кодексом или иным федеральным законом сохранялось место работы (должность).

В день прекращения трудового договора работодатель обязан выдать работнику трудовую книжку и произвести с ним расчет в соответствии со статьей 140 настоящего Кодекса. По письменному заявлению работника работодатель также обязан выдать ему заверенные надлежащим образом копии документов, связанных с работой.

## ТЗ о дисциплине

Дисциплина труда - обязательное для всех работников подчинение правилам поведения, определенным в соответствии с настоящим Кодексом, иными федеральными законами, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами, трудовым договором.

Работодатель обязан в соответствии с трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами, трудовым договором создавать условия, необходимые для соблюдения работниками дисциплины труда.

Трудовой распорядок определяется правилами внутреннего трудового распорядка.

Правила внутреннего трудового распорядка - локальный нормативный акт организации, регламентирующий в соответствии с настоящим Кодексом и иными федеральными законами порядок приема и увольнения работников, основные права, обязанности и ответственность сторон трудового договора, режим работы, время отдыха, применяемые к работникам меры поощрения и взыскания, а также иные вопросы регулирования трудовых отношений у данного работодателя.

Для отдельных категорий работников действуют уставы и положения о дисциплине, устанавливаемые в соответствии с федеральными законами.

За совершение дисциплинарного проступка, то есть неисполнение или ненадлежащее исполнение работником по его вине возложенных на него трудовых обязанностей, работодатель имеет право применить следующие дисциплинарные взыскания:

1) замечание;

2) выговор;

3) увольнение по соответствующим основаниям.

До применения дисциплинарного взыскания работодатель должен затребовать от работника письменное объяснение. Если по истечении двух рабочих дней указанное объяснение работником не предоставлено, то составляется соответствующий акт.

Непредоставление работником объяснения не является препятствием для применения дисциплинарного взыскания.

В случае, когда факт нарушения подтвердился, работодатель обязан применить к руководителю организации, руководителю структурного подразделения организации, их заместителям дисциплинарное взыскание вплоть до увольнения.

## Особен-ти адаптации персонала

Адаптация - это социальный процесс освоения личностью новой трудовой ситуации, в котором личность и трудовая среда оказывают активное воздействие друг на друга. С.Г. Попов выделяет следующие преимущества, которые создает осуществление целенаправленных мероприятий по адаптации:

1) уменьшение начальных издержек при входе сотрудника в организацию. Это позволяет быстрее входить в курс дел и эффективно работать;

2) снижение напряженности у работника при входе в новую должность;

3) сокращение текучести кадров за счет снижения психологического барьера при входе в организацию;

4) экономия рабочего времени непосредственного начальника, затрачиваемого на объяснения и обучение новичка (это берет на себя кадровая служба);

5) реализм в ожиданиях и удовлетворенность работой (входная беседа);

6) обучение (научение) поведению в организации (введение в организационную культуру). ВИДЫ АДАПТАЦИЙ: *Профессиональная адаптация* - приспособление работника к выполняемой работе; освоение профессии, ее специфики, приобретение профессиональных навыков, достаточных для качественного выполнения обязанностей, развитие устойчивого положительного отношения к своей профессии; *Психофизиологическая адаптация* - процесс усвоения совокупности всех условий, необходимых для работника во время труда; приспособление на уровне организма к условиям труда и режиму работы, налаживание обычного уровня трудоспособности; *Социально-психологическая адаптация -* включение работника в сложившуюся систему взаимоотношений коллектива с его традициями, нормами жизни, ценностными ориентирами; *Организационно-административная адаптация* - приспособление к сложившейся структуре предприятия, особенностям организационного механизма управления, месту своего подразделения и должности в общей системе целей. Идет привыкание сотрудника к новой корпоративной культуре, стилю руководства, усвоение ценностей организации и ее целей; *Экономическая адаптация*- привыкание к определенному уровню заработка и социального обеспечения, ознакомление с экономическим механизмом управления организации, с системой стимулов и мотивации, с условиями оплаты труда; *Санитарно*-*гигиеническая адаптация -* приспособление к распорядку работы, условиям труда, новым требованиям.

## Анализ внеш. и внутр. среды

*Внутренняя среда организации* - это ситуационные факторы внутри организации. Менеджер формирует и изменяет, когда это необходимо, внутреннюю среду организации, представляющую собой органичное сочетание ее внутренних переменных. Но для этого он должен уметь выделять и знать их. Все многообразие внутренней среды предприятия можно свести к следующим укрупненным сферам:

производство;

маркетинг и материально-техническое снабжение (МТС);

НИОКР;

финансовое управление, бухучет и отчетность;

общее управление.

Такое деление на сферы деятельности носит условный характер и конкретизируется в общей и производственной организационной структурах. На нашем уровне рассмотрения эти сферы деятельности связаны основными информационными потоками в управлении предприятием.

*Внешняя среда* - это совокупность активных хозяйствующих субъектов, экономических, общественных и природных условий, национальных и межгосударственных институционных структур и других внешних условий и факторов, действующих в окружении предприятия и влияющих на различные сферы его деятельности Внешняя среда зависит от внешних и внутренних факторов влияния.

Внешние факторы влияния - условия, которые организация не может изменить, но должна постоянно учитывать в своей работе: профсоюзы, правительство, экономические условия. Внешняя среда не постоянна, в ней все время происходят изменения. Изменения, которые происходят на мировых товарных рынках и в мировом хозяйстве в целом, непосредственным образом сказываются на хозяйственной деятельности отдельных фирм, использующих различные средства, формы и методы приспособления к внешней среде.

## Корпоративная культура-сложный

Комплекс предположений, безотказательно принимаемых всеми членами конкретной орг-ии и задающий общие рамки поведения, принимаемые большей частью орг-ии.

Она сущ-ет в любой компании с момента появления орг-и и до самого конца. Компания с грамотно развитой корпор. культурой польз-ся большим авторитетом на рынке.

*Составляющие КК*: Общие ценности - > взаимовыгодн. отнош-ия и сотрудничество - > добросовестн. организ. поведение.

КК не м/б сконструирована и внедрена и не м/б даже заимствована. *Носителями ККявл*. люди. Российские исслед-ли выделяют *3типа КК*:

1-друзья, 2-семья,3-"культура начальника".

*Уровни КК*: 1=поверхностный-все что человек может увидеть или потрогать (флаг фирмы, здание, логотипы.) 2=подповерхностный-объединяет ценности и нормы зафиксир-е в док-ах и призванные быть руководящими в повседневн. деят-ти, 3=глубинный-базовые предположения возникающие у членов орг-ии, на основании личных кач-в подкрепляемых успешным опытом совместных действий.

*Содержание КК*: 1-мировоззрение,2-корпорат. ценности,3-стили поведения,4-нормы,5-психол. климат.

Факторы влияющие на КК:

1-индивид. автономность,2-стр-ра,3-направление,4-интеграция,5-управл-е обеспечение,6-поддержка,7-симулир-е,8-упр-е конфликтами,9-упра-е рисками.

## Деловые совещания и переговоры

Деловые совещания - одна из важнейших форм управленческой деятельности. Во время совещания происходит обмен информацией между подчиненными и руководителем, принимаются управленческие решения. Как свидетельствует опыт, деловые совещания далеко не всегда приносят должный эффект из-за того, что многие руководители неясно представляют себе технологию их организации и проведения. Деловое совещание - способ привлечения коллективного разума к выработке оптимальных решений по актуальным и наиболее сложным вопросам, возникающим на предприятии. Совещания классифицируют по следующим основным признакам: 1-*По принадлежности,2-По периодичности (частоте) проведения,3-По количеству участников,4-По степени стабильности состава участников совещания,5-По назначению.*

Прежде всего, каждый руководитель до проведения совещания должен определить основные цели, которые он собирается достичь с помощью этого метода работы. Четкая постановка цели наполовину гарантирует успех совещания. Следующим шагом в проведении совещания является выбор времени. Психологами было замечено, что совещания, проводимые строго по графику с заранее указанной датой и часом, являются более продуктивными. При этом рекомендуется планировать совещания на первую половину дня. Большое значение имеет и правильность самого изложения материала. Грамотность, логичность, эмоциональная окраска - все это обязательное условие любого служебного контакта. Значение при проведении делового совещания играет даже тон разговора. Психологические исследования показывают, что люди часто ориентируются не на содержание высказывания, а на тон выступающего.

Переговоры - это средство, взаимосвязь между людьми, предназначены для достижения соглашения, когда обе стороны имеют совпадающие либо противоположные интересы.

Переговоры предназначены в основном для того, чтобы с помощью взаимного обмена мнениями (в форме различных предложений по решению поставленной на обсуждение проблемы) получить отвечающее интересам обеих сторон соглашение и достичь результатов, которые бы устроили всех его участников. Переговоры - это менеджмент в действии. Они состоят из выступлений и ответных выступлений, вопросов и ответов, возражений и доказательств. Переговоры могут протекать легко или напряженно, партнеры могут договориться между. собой без труда, или с большим трудом, или вообще не прийти к, согласию. Поэтому для каждых переговоров необходимо разрабатывать и применять специальную тактику и технику их ведения.

## Управленч. стр-ра. факторы ее определяющие

Управленческую структуру определяют, прежде всего, масштабы организации и разнообразие осуществляемых ею видов деятельности. Чем они значительнее, тем, при прочих равных условиях, больше в ней подразделений, многочисленнее и разнообразнее связи между ними, которые необходимо контролировать, а поэтому сложнее управленческая структура. Другим моментом, влияющим на управленческую структуру, является норма управляемости (диапазон контроля), определяющая некое предельное число подчиненных, которыми можно эффективно руководить. Ее средняя величина составляет 7-10, в том числе на высших этажах организации - 4-5, а на нижних, при выполнении простых работ, может достигать 20-30 и даже значительно больше. Низкая норма управляемости позволяет руководителю поддерживать постоянные контакты с подчиненными, обмениваться с ними необходимой информацией, более качественно выполнять свои функции; При высокой норме управляемости руководитель может оказаться перегруженным координацией текущей работы и потерять из виду стратегические задачи. Еще один фактор, от которого зависит структура управления - технологический. В условиях всеобщей автоматизации производственных процессов, преобладания их аппаратной формы, при которой не нужно постоянное присутствие человека, структура бывает гораздо более простой, чем там, где производственный персонал занят выполнением сложных ручных операций. На структуру управления немалое влияние оказывает экономический фактор. Например, сгруппировав сходные виды деятельности в единое подразделение, руководимое единым органом управления вместо нескольких прежних, можно значительно снизить соответствующие затраты. Структура управления не может не находиться под влиянием человеческого фактора - социальной структуры и взаимоотношений между людьми. Так, если в организации не достает лиц с необходимым уровнем образования и квалификации, попытка создать то или иное управленческое подразделение или должность вряд ли увенчается успехом, даже если потребность в них несомненна. И наоборот, они могут быть и не нужными, но, тем не менее, создаются, поскольку кого-то нужно пристроить на хорошее место. В ряде случаев структура управления может находиться под воздействием естественных факторов - географических или природно-климатических, например территориальной разбросанности подразделений оторванности от центрального руководства, экстремального характера условий их деятельности. Наконец, структура управления во многом определяется характером деятельности входящих в организацию подразделений. Для производственных она будет, понятно, совсем не такой, как для научных.

## Кадровый менеджмент

Менеджер формирует кадры, устанавливает систему отношений между ним, включает их в созидательный процесс совместной работы, способствует их развитию, обучению и продвижению по работе.

Кадр. менедж. - это управление персоналом пред-ия. *Персонал предприятия* - совокупность его сотрудников, работающих по найму при наличии трудовых взаимоотношений с работодателем, обычно оформленных трудовым договором (контрактом).

Управление персоналом рассматривается как подсистема общей системы управления предприятием и включает в себя следующие взаимосвязанные виды работ:

характеристика вакантных должностей с определением качеств, которыми должны обладать претенденты на эти должности;

учёт и анализ имеющегося персонала, определение дополнительной потребности в работниках

подбор и расстановка персонала;

обучение и повышение квалификации персонала;

оценка персонала и продвижение по службе.

*Подбор и расстановка персонала* - это рациональное распределение работников организации по структурны подразделениям, участкам, рабочим местам в соответствии с принятой в организации системой разделения и кооперации труда, с одной стороны, и способностями, психофизиологическими и деловыми качествами работников, отвечающими требованиям содержания выполняемой работы, - с другой. *Кадровый резерв* - это группа руководителей и специалистов, обладающих способностью к управленческой деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью того или иного ранга, подвергшихся отбору и прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку. Для формирования кадрового резерва необходимо предварительно определить потребность предприятия в кадрах управления на ближайшую или более длительную перспективу (до пяти лет) и фактическую численность подготовленного в данный момент резерва каждого уровня.

*Обучение и повышение квалификации* занимает важное место в процессе управления персоналам. Они важны по ряду причин: изменение характера труда, структурные изменения в экономике, возникновение потребности в работниках нового профиля, необходимость развития личности. Существует множество способов обучения, среди них игровой, способ инцидент, инсценировки, "атака мыслей", "огонь по руководителю" и другие.

Для оценки работы сотрудников руководитель должен регулярно проводить аттестацию, в ходе которой происходит обсуждение положительных и отрицательных результатов и утверждается план работы на следующий год и на перспективу. Могут быть выявлены кандидаты на продвижение.

## Стресс и пути его преодоления

Стресс - это по своей сути еще один вид эмоционального состояния, это состояние характеризуется повышенной физической и психической активностью. При этом одной из главных характеристик стресса является его крайняя неустойчивость. При благоприятных условиях это состояние может трансформироваться в оптимальное состояние, в при неблагоприятных - в состояние нервно - эмоциональной напряженности, для которого характерно снижение работоспособности и эффективности функционирования систем и органов, истощение энергетических ресурсов.

Одним из наиболее распространенных в наши дни видов аффектов является стресс. В современной жизни стрессы играют значительную роль. Они влияют на поведение человека, его работоспособность, здоровье, взаимоотношения с окружающими и в семье. Стресс представляет собой состояние чрезмерно сильного и длительного психологического напряжения, которое возникает у человека, когда его нервная система получает эмоциональную перегрузку. Оптимальный способ избавления от затянувшегося стресса - полностью разрешить конфликт, устранить разногласия, помириться. Если сделать это невозможно, следует логически переоценить значимость конфликта, например, поискать оправдания для своего обидчика. Можно выделить различные способы снижения значимости конфликта. Первый из них можно охарактеризовать словом "зато". Суть его - суметь извлечь пользу, что-то положительное даже из неудачи. Второй прием успокоения - доказать себе, что "могло быть и хуже". Сравнение собственных невзгод с чужим еще большим горем ("а другому гораздо хуже") позволяет стойко и спокойно отреагировать на неудачу. Один из лучших способов успокоения - это общение с близким человеком, когда можно, во-первых, как говорят, "излить душу", т.е. разрядить очаг возбуждения; во-вторых, переключиться на интересную тему; в-третьих, совместно отыскать путь к благополучному разрешению конфликта или хотя бы к снижению его значимости.

## Экон. эф-ть упр-ия персоналом

*Экономическая эффективность* - это получение больших результатов при тех же затратах или снижение затрат при получении того же результата." Следовательно, обращаясь к проб-леме эффективности управления персоналом, нужно до этого всего выяснить, что представляют собой издержки и что следует понимать под экономическим эффектом. Эффективность совершенствования системы управения персоналом мо-жет быть оценена на основании таковых субъективных критериев, как:

1) степень сотрудничества разных подразделений и служб со службой управления персоналом;

2) мировоззрение линейных управляющих об эффективности службы управления персоналом;

3) готовность службы управления персоналом к сотрудничеству со всеми ра-ботниками при решении кадровых заморочек;

4) доверительность взаимоотношений с работниками;

5) быстрота, качество и эффективность выполнения запросов, адресуемых службе управления персоналом, и услуг, оказываемых данной службой иным подразделениям; Издержки на улучшение системы управления персоналом подраз-деляются на единовременные и текущие. Часто эти издержки составляют значимые размеры, поэтому их нужно учесть при оценке экономической эффективности совершенствования системы управления персоналом.

## ТЗ о безопасности

Персональные данные работника - информация, необходимая работодателю в связи с трудовыми отношениями и касающаяся конкретного работника.

Обработка персональных данных работника - получение, хранение, комбинирование, передача или любое другое использование персональных данных работника.

При передаче персональных данных работника работодатель должен соблюдать следующие требования:

не сообщать персональные данные работника третьей стороне без письменного согласия работника, за исключением случаев, когда это необходимо в целях предупреждения угрозы жизни и здоровью работника, а также в других случаях, предусмотренных настоящим Кодексом или иными федеральными законами;

не сообщать персональные данные работника в коммерческих целях без его письменного согласия;

осуществлять передачу персональных данных работника в пределах одной организации, у одного индивидуального предпринимателя в соответствии с локальным нормативным актом, с которым работник должен быть ознакомлен под роспись;

разрешать доступ к персональным данным работников только специально уполномоченным лицам, при этом указанные лица должны иметь право получать только те персональные данные работника, которые необходимы для выполнения конкретных функций;

В целях обеспечения защиты персональных данных, хранящихся у работодателя, работники имеют право на:

полную информацию об их персональных данных и обработке этих данных;

свободный бесплатный доступ к своим персональным данным, включая право на получение копий любой записи, содержащей персональные данные работника, за исключением случаев, предусмотренных федеральным законом;

определение своих представителей для защиты своих персональных данных;

доступ к относящимся к ним медицинским данным с помощью медицинского специалиста по их выбору;

требование об исключении или исправлении неверных или неполных персональных данных, а также данных, обработанных с нарушением требований настоящего Кодекса или иного федерального закона. При отказе работодателя исключить или исправить персональные данные работника он имеет право заявить в письменной форме работодателю о своем несогласии с соответствующим обоснованием такого несогласия. Персональные данные оценочного характера работник имеет право дополнить заявлением, выражающим его собственную точку зрения;

требование об извещении работодателем всех лиц, которым ранее были сообщены неверные или неполные персональные данные работника, обо всех произведенных в них исключениях, исправлениях или дополнениях;

обжалование в суд любых неправомерных действий или бездействия работодателя при обработке и защите его персональных данных.

Статья 90. Ответственность за нарушение норм, регулирующих обработку и защиту персональных данных работника

Лица, виновные в нарушении норм, регулирующих получение, обработку и защиту персональных данных работника, привлекаются к дисциплинарной и материальной ответственности в порядке, установленном настоящим Кодексом и иными федеральными законами, а также привлекаются к гражданско-правовой, административной и уголовной ответственности в порядке, установленном федеральными законами.

## ТЗ о раб. времени

Рабочее время - время, в течение которого работник в соответствии с правилами внутреннего трудового распорядка и условиями трудового договора должен исполнять трудовые обязанности, а также иные периоды времени, которые в соответствии с настоящим Кодексом, другими федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации относятся к рабочему времени.

Нормальная продолжительность рабочего времени не может превышать 40 часов в неделю.

Работодатель обязан вести учет времени, фактически отработанного каждым работником.

Сокращенная продолжительность рабочего времени устанавливается:

для работников в возрасте до шестнадцати лет - не более 24 часов в неделю;

для работников в возрасте от шестнадцати до восемнадцати лет - не более 35 часов в неделю;

для работников, являющихся инвалидами I или II группы, - не более 35 часов в неделю;

для работников, занятых на работах с вредными и (или) опасными условиями труда, - не более 36 часов в неделю в порядке, установленном Правительством Российской Федерации с учетом мнения Российской трехсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений.

При работе на условиях неполного рабочего времени оплата труда работника производится пропорционально отработанному им времени или в зависимости от выполненного им объема работ. Продолжительность ежедневной работы (смены) не может превышать:

для работников в возрасте от пятнадцати до шестнадцати лет - 5 часов, в возрасте от шестнадцати до восемнадцати лет - 7 часов;

для учащихся общеобразовательных учреждений, образовательных учреждений начального и среднего профессионального образования, совмещающих в течение учебного года учебу с работой, в возрасте от четырнадцати до шестнадцати лет - 2,5 часа, в возрасте от шестнадцати до восемнадцати лет - 4 часов;

для инвалидов - в соответствии с медицинским заключением, выданным в порядке, установленном федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации.

Ночное время - время с 22 часов до 6 часов.

Продолжительность работы (смены) в ночное время сокращается на один час без последующей отработки.

Не сокращается продолжительность работы (смены) в ночное время для работников, которым установлена сокращенная продолжительность рабочего времени, а также для работников, принятых специально для работы в ночное время, если иное не предусмотрено коллективным договором.

Продолжительность работы в ночное время уравнивается с продолжительностью работы в дневное время в тех случаях, когда это необходимо по условиям труда, а также на сменных работах при шестидневной рабочей неделе с одним выходным днем. Список указанных работ может определяться коллективным договором, локальным нормативным актом.

К работе в ночное время не допускаются: беременные женщины; работники, не достигшие возраста восемнадцати лет, за исключением лиц, участвующих в создании и (или) исполнении художественных произведений, и других категорий работников в соответствии с настоящим Кодексом и иными федеральными законами.

Ненормированный рабочий день - особый режим работы, в соответствии с которым отдельные работники могут по распоряжению работодателя при необходимости эпизодически привлекаться к выполнению своих трудовых функций за пределами установленной для них продолжительности рабочего времени. Перечень должностей работников с ненормированным рабочим днем устанавливается коллективным договором, соглашениями или локальным нормативным актом, принимаемым с учетом мнения представительного органа работников.

Сменная работа - работа в две, три или четыре смены - вводится в тех случаях, когда длительность производственного процесса превышает допустимую продолжительность ежедневной работы, а также в целях более эффективного использования оборудования, увеличения объема выпускаемой продукции или оказываемых услуг.

При сменной работе каждая группа работников должна производить работу в течение установленной продолжительности рабочего времени в соответствии с графиком сменности.

Работа в течение двух смен подряд запрещается.