Вопросы

1. Концепция курса управления персоналом. Основные термины. Связь с другими дисциплинами.
2. Структура персонала организации.
3. Планирование и прогнозирование потребностей в персонале (качественная и количественная потребность).
4. Источники привлечения персонала (внешние и внутренние). Их преимущество и недостатки.
5. Функции отделов службы управления персоналом. Обеспечение реализации функций.
6. Построение системы управления персоналом организации. Принципы, организационная структура.
7. Стратегическое управление персоналом.
8. Маркетинг персонала. Основные направления персоналмаркетинга.
9. Набор, отбор, найм персонала. Этапы отбора, процедура. Эффективность отбора персонала.
10. Оценка кандидатов на вакантную должность.
11. управление профориентацией и адаптации персонала. Программа адоптации персонала в организации.
12. Организация обучения персонала. Повышение квалификации, переквалификация.
13. Формы и методы обучения персонала (обучение на рабочем месте, обучение в не рабочего места).
14. Аттестация персонала организации.
15. Деловая оценка персонала. Субъективные и объективные методы оценки.
16. Управление мотивацией и стимулированием персонала.
17. Содержательные теории мотивации. Применение в практике управления персоналом.
18. Процессуальные теории мотивации. Применение в практике управления персоналом.
19. Формы стимулирования персонала и компенсационный пакет работника.
20. Управление карьерой. Типы карьер. Модели человека в карьере.
21. Этапы развития карьеры. Проблемы карьеры.
22. **Применение метода карьерограмм для планирования карьеры**. **(нет)**
23. Управление конфликтами. Виды конфликта, структурная модель конфликта.
24. Типы конфликтных личностей и рекомендации по общению в конфликте.
25. Процессуальная модель конфликта. Этапы конфликта. Стили конфликтного поведения.
26. Формирование кадрового резерва руководства организации. Принципы выдвижения. Этапы работы с резервом.
27. **Трудовой потенциал организации. Структура трудового потенциала. (нет)**
28. Высвобождение персонала. Виды высвобождения персонала. Этапы высвобождения.
29. Аутплейсмент. Этапы оказания помощи покидающим организацию. Виды аутплейсмента.
30. основные подходы к оценке деятельности службы управления персоналом.
31. Расчет основных показателей эффективности работы, основных подразделений службы управления персоналом.
32. Кадровый аудит.
33. проблемы карьеры и корректирующие меры по их устранению.
34. **Кадровая политика. Ее виды. (нет)**
35. **Психологические методы управления персоналом. Психодиагностика. (нет)**
36. **Использование метода картографирование конфликта в процессе управления конфликтами в организации. (нет)**

**1. Концепция курса управления персоналом. Основные термины. Связь с другими дисциплинами.**

**«Концепция курса управления персоналом»**

Он связан с такими дисциплинами, как:

* Психологический
* Педагогика
* Организационное поведение
* Менеджмент
* Экономика труда
* Конфликтология и др.

**Персонал** – работники всех категорий, живой труд которых интегрирован в общие трудозатраты организации. На его оплату расходуется учитываемые средства организации.

1)       Под этим понятием употребляется также понятие «**кадры**» - основной штатный состав квалификационных работников организации.

2)       Термин «**штат**» - перечень личного состава работников организации, который зафиксирован в штатном расписании

3)       Термин «**человеческие ресурсы**» - совокупность социально-культурных характеристик и личностно-психолгических свойств работников. Оно более емкое понятие, чем понятие «персонал».

**Управление персоналом** (*как деятельность*). – целенаправленная деятельность, которая предполагает определение основных направлений работы с персоналом, а также средств, форм и методов управления

**Управление персоналом** (*как наука*) - комплексная прикладная наука об организационно-экономических, административно-управленческих, технико-технологических, правовых, групповых и личностных факторах, способах и мерах воздействия на персонал организации для повышения эффективности достижения ее целей

**Объект – личности и общности:**

(формальные и неформальные группы, коллективы и организация в целом)

**Предмет** – основные закономерности и движущие силы, определяющие поведение людей и общностей в условиях совместного труда.

Задача – познание этих закономерностей и их применение в достижении целей организации.

**2.Структура персонала организации**

- это совокупность отдельных групп работников, объединенных по какому-либо существенному признаку.

**Классификация персонала:**

**🖝 по профессиональной структуре** (по соотношению представителей различных профессий или специальностей)

* Экономисты
* Бухгалтера
* Инженеры
* Юристы и т.д.

**🖝 по квалификационной структуре** (соотношение работников различного уровня квалификации – степени профессиональной подготовки)

* У рабочих (1, 2, 3, 4 разряд)
* У водителей (A, B, C, D категория)
* У педагогов (2 категория > 12 разряд)

**🖝 по половозрастной структуре** (соотношение групп персонала по полу и возрасту)

* До 20 лет
* С 21 до 30 лет
* С 45 до 60 лет (мужчины) и до 55 (женщины)

**🖝 по стажу** (соотношение групп персонала по продолжительности общего трудового стажа и стажа работы данной организации)

**🖝 по уровню образования (характеризует наличие у работников определенного образования)**

* Высшее профессиональное образование:
  + Бакалавр
  + Специалист
  + Магистр
    - * Незаконченное высшее образование (3 года очной формы «без хвостов» )
      * Среднее полное общее образование (аттестат об окончании 11 классов)
      * Среднее профессиональное образование (техникум/колледж/лицей)
      * Начальное профессиональное образование (не окончил техникум)
      * Неполное; среднее образование (9 классов)

**🖝 структура по категориям персонала**

Персонал основных видов деят-сти:

1. Производственный персонал (рабочие).

А) Основные рабочие

Б) Вспомагательные раб.

1. Управленческий персонал (служащие)

А) **Руковод-ли ,** Высшего, Среднего, Низшего звена

Б) Специалисты

В) Технический персонал (исполнители) (секрт.,курьер)

**🖝 По срокам трудового договора**

* Постоянные работники
* Временные работники (указан срок)
* Сезонные

**3)Планирование и прогнозирование потребностей в персонале (качественная и количественная потребность).**

Кадровое планирование — это система комплексных решений и мероприятий по реализации целей организации и каждого работника, которая разрешает:

— обеспечить организацию персоналом соответственно количеству и требованиям рабочих мест;

— подобрать таких людей, которые могли бы решать поставленные задачи как в текущем, так и в будущем периодах;

— обеспечить высокий уровень квалификации работников;

— обеспечить активное участие работников в управлении организацией. Кадровое планирование направлено как на решение проблем предприятия, так и на удовлетворение интересов и потребностей работающих. Для организации важно иметь в нужное время и на нужном месте, в определенном количестве и соответствующей квалификации персонал, а работникам — нормальные условия работы, стабильность занятости и справедливость оплаты.

Кадровое планирование является составной частью планирования в организации, поскольку каждый вид деятельности должен быть обеспечен персоналом и будет эффективным при условии интеграции в общий процесс планирования.

Задача кадрового планирования — с одной стороны, обеспечить людей рабочими местами в нужный момент времени соответственно их способностям и требованиям производства. Рабочие места, с точки зрения производительности и мотивации, должны давать возможность работающим оптимальным способом развивать свои способности, повышать эффективность работы, отвечать требованиям человека относительно условий работы и обеспечение занятости. С другой стороны, — обеспечить реализацию планов предприятия с точки зрения человеческого фактора — персонала, его количества, квалификации, производительности и затрат на найм работников.

Процесс планирования персонала, как и планирования вообще, основывается на таких принципах: научность, экономичность, непрерывность, гибкость, согласование, массовость, полнота, точность.

Набор персонала проводится через систему внешнего и внутреннего рынка. К источникам внешнего набора принадлежат:

— государственные центры занятости, региональные биржи работы;

— коммерческие, в том числе международные предприятия и организации по трудоустройству;

— система контрактов предприятия с высшими, средне-специальными и профессионально-техническими учебными заведениями;

— публикация объявлений в печати, через радио, телевидение;

— ярмарки вакансий, которые организовываются предприятиями для выпускников учебных заведений всех уровней.

К внутренним источникам набора замещение вакансий относят:

— подготовку своих работников на предприятии;

— продвижение по службе своих работников;

— прямое обращение к своим работникам относительно рекомендаций на работу друзей, знакомых;

— регулярное информирование всего коллектива о вакансиях, которые возникают.

Кроме этих двух основных направлений комплектования предприятия кадрами есть еще лизинг, суть которого состоит в привлечении работников на временные работы на договорной основе с другими организациями.

В каждой конкретной ситуации внешний и внутренний набор имеет свои преимущества и недостатки.

Формы и методы привлечения рабочей силы довольно разнообразны. Большое значение имеет пропаганда преимуществ предприятия: в производственной сфере (условия работы, уровень заработной платы); в социальной (возможности профессионально-квалификационного продвижения), в непроизводственной (возможность пользования детскими садиками, базами отдыха, получение жилья). С этой целью дают объявления в средствах массовой информации, предоставляются сведения в территориальные подразделения службы занятости, с которыми предприятия заключает соответствующие договоры.

**4. Источники привлечения персонала (внешние и внутренние). Их преимущество и недостатки.**

Общая потребность в персонале – число работников, имеющих трудовые отношения с организацией. Оно зависит от характера, масштаба, сложности, трудоемкости, производственных процессов, а также от степени их механизации, автоматизации и компьютеризации.

**Выделяют 2 вида потребностей в персонале:**

* Качественная потребность – необходимая численность работников, исходя из профессий, специальностей и уровня квалификации
* Количественная потребность – необходимая численность работников, исходя из начальной потребности. Потребность в персонале должна быть увязана с перспективами развития организации (см. стратегическое управление персоналом)

**Существует 2 источника удовлетворения потребностей в персонале**:

* Внутренняя среда (внутренние источники)
* Внешняя среда организации (внешние источники)

**Внутренние источники** – это стратегия пожизненного найма, как в Японии, например, – это люди, работающие в организации.

**Внешние**

-гос. служба занятости

-агентство по найму персонала.

-участие в ярмарках -вакансий

-объявления в СМИ

-поиск среди выпускников ВУЗов

-Выбор из тех, кто обратился самостоятельно

-по рекомендации сотрудников. **P.s. Преимущества и недостатки сами придумаете.**

**5.Функции отделов служб управления персоналом. Обеспечение реализации функций**

* 1. **Анализ содержания труда** **персоналом** (чтобы создать систему обоснованности требований рабочего места работнику)

Методы:

* Наблюдение
* Собеседование
* Использование специальных вопросников

**Требование рабочего листа к работнику:**

* 1. кадровые данные (пол, возраст, семейное положение, внешность)
  2. опыт работы
  3. профессиональные знания (область знаний)
  4. профессиональные умения (область деятельности)
  5. личностные качества (моральные, деловые)
  6. психологические качества (тип темперамента, экстраверсия/интроверсия, уровень интеллекта)
  7. здоровье и работоспособность
  8. уровень квалификации
  9. тип служебной карьеры
  10. увлечение/хобби
  11. вредные привычки
  12. организация труда(S офиса, наличие орг. техники, транспорта и т.д.)
  13. оплата труда (з/п +надбавки)
  14. соц. блага (профсоюз)
  15. соц. гарантии (отпуск, больничный)

1. **Планирование и прогнозирование потребностей в персонале, и определение источников удовлетворения этих потребностей**

Общая потребность в персонале – число работников, имеющих трудовые отношения с организацией. Оно зависит от характера, масштаба, сложности, трудоемкости, производственных процессов, а также от степени их механизации, автоматизации и компьютеризации.

**Выделяют 2 вида потребностей в персонале:**

* Качественная потребность – необходимая численность работников, исходя из профессий, специальностей и уровня квалификации
* Количественная потребность – необходимая численность работников, исходя из начальной потребности. Потребность в персонале должна быть увязана с перспективами развития организации (см. стратегическое управление персоналом)

**Существует 2 источника удовлетворения потребностей в персонале:**

* **Внутренняя среда (внутренние источники)**
* **Внешняя среда организации (внешние источники)**
  1. Подбор и найм персонала
  2. Адаптация персонала
  3. Профориентировщик
  4. Планирование карьеры и развитие персонала (карьерограмма)
  5. Анализ факторов, определяющих поведение; причин возникновения противоречий и споров; корректировка поведения и урегулирование конфликтов
  6. Мотивация и стимулирование персонала
  7. Обучение персонала
  8. Разработка системы оценки результатов деятельности трудовых коллективов и отдельных работников, нацеливающее их на достижение конечных целей организации.
  9. Оценка результатов труда и аттестации работников
  10. нормирование труда
  11. Аттестация и рационализация рабочих мест (необходимо учесть уровень морального и физического износа оборудования, выявить материальные резервы производства и рассчитать затраты на совершенствование производства)
  12. Охрана труда и обеспечение его безопасности
  13. учет персонала и отчетность перед вышестоящими государственными органами
  14. Контроль трудовой дисциплины
  15. Обеспечение социальной защиты персонала
  16. Участие в системе внутрифирменного аудита

17, Исследование личностных качеств и обстоятельств жизни работников, определяющих предпосылки к совершению действий в ущерб организации.

**Обеспечение реализации функций «управления персоналом»**

Направления:

1. Нормативно-методическое обеспечение:
   * Разработка или использование современных научных методологий и методов управления персоналом
2. Финансовое обеспечение:

* Обоснование
* Планирование
* Выделение финансовых ресурсов
* Контроль за их использованием

1. Материально- техническое обеспечение

Наличие средств:

* Орг. техника
* Прочего оборудования.

1. Организационное обеспечение

* Реализация современных принципов разделения труда
* Создание организационно-распорядительных документов

1. Правовое обеспечение

* Знание законов

1. Информационное обеспечение

* Информация о рабочем месте
* Информация о претенденте

1. Кадровое обеспечение
2. Делопроизводственное обеспечение

**6) Построение системы управления персоналом организации. Принципы, организационная структура.**

Создавшаяся в нашей стране ситуация изменение экономической и политической систем одновременно несут как большие возможности, так и серьезные угрозы для каждой личности, устойчивости её существования, вносят значительную степень неопределенности в жизнь практически каждого человека. Управление персоналом в такой ситуации приобретает особую значимость: оно позволяет обобщить и реализовать целый спектр вопросов адаптации индивида к внешним условиям, учет личностного фактора в построении системы управления персоналом организации. Укрупненно можно выделить три фактора, оказывающие воздействие на людей:

Первый – иерархическая структура предприятия (организации), где основное средство воздействия – это отношения власти-подчинения, давления на человека сверху с помощью принуждения, контроля над распределением материальных благ.

Второй – культура, то есть вырабатываемые обществом, предприятием, группой людей, совместные ценности, социальные нормы, установки поведения, которые регламентируют действия личности, заставляют индивида вести себя так, а не иначе без видимого принуждения.

Третий – рынок – сеть равноправных отношений, основанных на купле-продаже продукций и услуг, отношениях собственности, равновесии интересов продавца и покупателя.

Новые службы управления персоналом создаются, как правило, на базе традиционных служб: отдела кадров, отдела организации труда и заработной платы, отдела охраны труда техники безопасности… Задачи новых служб заключаются в реализации кадровой политики по управлению трудовыми ресурсами в организации. В связи с этим они начинают расширять круг своих функций и от чисто кадровых вопросов переходят к разработке систем стимулирования трудовой деятельности, управлению профессиональным движением, предотвращению конфликтов, изучению рынка трудовых ресурсов.

Основу концепции управления персоналом организации в настоящее время составляют возрастающая роль личности работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией.

**7. Стратегическое управление персоналом.**

Вся модель системы управления персоналом она работает в конкретных организациях, в конкретных условиях.

**Миссия организации**. Исходя из этой миссии разрабатывается цели в области персонала. Исходя из этих целей, формируется политика в области персонала, в свою очередь она реализуется в стратегии. И тактика, которая отражена в бизнес-плане, именно раздел «Персонал» или «организационная структура». Исходя из этого разрабатывается программа итд. (См. схему)

1.Миссия

2.Общая политика

3.Цели (в области персонала)

4.Стретегия

5.Бизнес план(тактика)

6.Программа развития персонала

7.Программы по направлениям: (планирование прогнозирование)(подбор найм)(адаптация и профориентация)(мотивация)(стимулирование)(оценка, аттестация)(карьера)(обучение)(итд)

8.Обеспечение реализации, программы(научно-мет, финансовых…)

9Интеграция издержек

10.Согласование плановых издержек с возможностями и ресурсами организации.

(Вообще в лекции это всё было в виде схемы… схему я писать не стал, потому что многие будут кидать это на телефон.. смысл в том, что от последнего 10ого пункта идёт стрелочка к 5ому с надписью Коррекция.. что это значит, я не знаю)

8.Маркетинг персонала. Основные направления персоналмаркетинга

Маркетинг пер-это деятельность, направленная на опр-ие и покрытие потребностей в персонале. 2 подхода к толкованию мар. пер.

1) в мировом смысле- определённая философия и стратегия управления чел. рес-ми , оперирующаяся на рынок. Персонал рассматривается в качестве внутренних клиентов организации.

Персонал-маркетинг нацелен на продажу организации своим сотрудникам, путём создания макс. благоприятных условий труда, котор способствуют повышению его эффективности ( вроде бред, но так написано в лекции).

2) в узком смысле слова – это особая функция службы УП, направленная на выявление и покрытие потребности организации в кадрах.

Маркетинг персонала состоит из целого комплекса мер:

Исследование потребностей рынка персонала

Изучение среды, групп и категорий персонала

Нахождение перспективных ниш человеческого ресурса

Оценка потенциала спроса на вашу организацию

Сегментация рынка труда для вашего предприятия

Подготовка под ваш целевой сегмент "обоймы" маркетинговых мероприятий, например: изучение и создание образа и репутации организации, каналы распространения информации, и т.д.

Стимулирование потенциального персонала

Во всех мероприятиях остаётся суть маркетинга персонала - обеспечение "продаж" рабочих мест. А это зависит от желания наиболее подходящих для вашего предприятия сотрудников работать именно на вашем предприятии.

**9)Набор, отбор, найм персонала. Этапы отбора, процедура. Эффективность отбора персонала.**

Качество персонала определяется через отбор. Отбор персонала в условиях рынка – важный фактор, определяющий выживание и экономическое положение предприятия. В настоящее время всё нацелено на снижение каких-либо опасений при принятии решений о занятии должностных вакансий. Существует различные методы этого контроля. Один из наиболее распространенных – собеседование – особенно часто (на 80%) применяется в США. Второй, - собрание пакетов документов – Европа. Третий – выращивание – Япония. У нас система отбора состоит из следующих этапов:

1) Разработка требований к должности (должностные инструкции) – обеспечивает поиск претендентов необходимой классификации.

2) Привлечения для участия как можно большего количества претендентов, обладающих минимальными требованиями.

3) Проверка претендентов с использованием формальных методов, в целях отсева худших.

4) Отбор на должность из числа лучших кандидатур – Здесь решение принимает непосредственно руководитель.

Организация отбора: 1. Предварительная беседа; 2. Заполнение бланка доверительных документов; 3. Беседа по найму - контактное общение с непосредственным представителем фирмы; 4. Тесты по найму – дополнительная оценка нанимающихся. Суть этой оценки заключается в выявлении типичного поведения нанимающегося и оценки (прогнозе) будущего его поведения в конкретном коллективе; 5. Проверка рекомендаций и послужного списка; 6. Медицинский осмотр – необходимо подтверждение психологического и физического здоровья; 7. Принятие решений – представляет пакет документов. При отказе принятия на работу необходимо требовать его возвращения. При принятии на работу – подписание трудового контракта.

**10. Оценка кандидатов на вакантную должность.**

1)тестирование, его виды:

-тест интеллекта

-тест на память ( память на числа)(память на образы, оперативная память)(на внимание красно-чёрная таблица)

-тестирование свойств личности (тест-опросник кектела 16PF)( личностный опросник MLPI)

-тестирование его ценностной ориентации (блин… тут фамилии какие то )))

-тестирование его профзаний и навыков.

-тест на конфликтность

-тест по стилям руководства (методика Захарова)

2)Графология

Оценивают по подчерку кандидата

3)медицинское обследование

4)диагностическое собеседование

-интервьюирование. Оно может быть:

а)структурированным

б)слабоформализованное

в)неформализованное

**11.Управления профориентацией и адаптации персонала. Программа адаптации персонала в организации**

*Профориентация-* система мер по профинформации, профконсультации, профотборку и профадаптации, кот-ая помогает челу выбирать профессию. Объект проф-ии явл. молодёжь, те, кто меняют профессию и безработные. Задача проф-ии – это регулирование предложений рабочей силы, поступающих в организацию.

*Адаптация* — процесс активного приспособлениячеловека к новой среде. В контексте включения со­трудника в организацию это означает, что происходят интен­сивное знакомство сотрудника с деятельностью и организацией и изменение собственного поведения в соответствии с требова­ниями новой среды.

2виды: 1) первичная- когда работник нигде не работал 2) вторичная- меняет работу.

Цели адаптации: 1)оценка подготовленности сотрудника

2)ориентация -знакомство с обязанностями и требованиями орг-ии .

3)действительная адаптация ,сотрудник активно действует, мак-но включен в систему межличностных отношений.

4)функционирование-переход к стабильной работе

Содержание программы адаптации

1)общее представление об организации- миссия, цели ориентиры, проблемы организации

2)общее представление об подразделении- оргструктура, функции, цели, связи и с др. подразделениями

3)компенсационный пакет работника- оплата и др. выплаты

4)обязанности и ответственность – оказать влияние на мотивацию раб-ка, длительность раб времени и расписания

5) правила-предписания- ознакомить со всеми правилами : правила внутреннего распорядка, правила безопасности.

6) отношения работника с профсоюзом

**12)Организация обучения персонала. Повышение квалификации, переквалификация.**

Обучение персонала является важнейшим условием успешного функционирования любой организации. Это особенно справедливо в современных условиях, когда ускорение научно-технического прогресса значительно убыстряет процесс устаревания профессиональных знаний навыков. Возрастающее значение профессионального обучения для организации и значительное расширение потребностей в нем в последние 30 лет привели к тому, что ведущие компании взяли на себя обновление квалификации своих сотрудников. Организация профессионального обучения стала одной из основных функций управления персоналом, а его бюджет – наибольшей (после заработной платы) статьей расходов многих компаний. Такие организации как Ай-Би-ЭМ, Моторола, Дженерал Моторз, американские вооруженные силы ежегодно тратят миллиарды долларов на профессиональное развитие и обучение своих сотрудников и даже создали для этого собственные постоянно действующие университеты и институты.

Важность *непрерывного образования* подтверждают следующие основные факторы:

-внедрение новой техники, технологии, производство современных товаров, рост коммуникационных возможностей создают условия для ликвидации или изменения некоторых видов работ. В связи с этим необходимая квалификация не может быть гарантирована базовым образованием;

-мир превращается в рынок без границ с высоким уровнем конкуренции между странами. Страны, имеющие современную систему инженерного труда и программы непрерывного образования, лидируют в условиях этой конкуренции. Они имеют возможность в кратчайшие сроки ответить на любой “вызов” повышением производительности инженерного труда;

-изменения во всех областях жизни — главный элемент современности. Непрерывные и быстрые изменения в технологии и информатике требуют непрерывного обучения персонала;

-для фирмы более эффективно и экономично повышение отдачи от уже работающих сотрудников на основе их непрерывного обучения, чем привлечение новых работников.

Существует огромное количество методов развития профессиональных знаний и навыков. Все они могут быть разделены на две большие группы – обучение непосредственно на рабочем месте и обучение вне рабочего места.

Повышение квалификации (пример): помошник бухгалтера => бугалтер=> старший бухгалтер =>помошник гланого бухгалтера => главбух => финдеректор. Для прохождения этой лестницы человеку понадобиться, получить высшее образовании, пойти на курсы 1С, здать экзамен в минфине и получить атестат + еще какая-нить подготовка на повышение квалификации. Только тогда он сможет двигаться вверх по карьерной лестнице.

**13. Формы и методы обучения персонала (обучение на рабочем месте, обучение вне рабочего места).**

**Обучение персонала** – это целенаправленный планомерный и систематически осуществляемый процесс овладения профессиональными знаниями, умениями и навыками.

**Классификация форм и методов обучения.**

1. **обучение на рабочем мете** (без отрыва от пр-ва)

их методы:

* 1. копирование, когда работник копирует действия другого проф-го работника
  2. наставничество
  3. делегирование полномочий применяется при вхождении в должность руководителя
  4. метод усложняющихся заданий. Все задания распределяются в зависимости от сложности по возрастанию сложности. Выполнение заданий на 1ом этапе происходит не самостоятельно, а с помощью контролера (наставника), на 2ом – самостоятельно.
  5. Метод ротации, когда работник временно переводится на новую работу или должность для получения дополнительной профессиональной квалификации и расширения опыта. (обычно на 3 месяца)
  6. Инструктирование, когда работнику просто выдают инструкцию
  7. Показ эталонов деятельности…

1. **обучение вне рабочего места**

их методы:

* 1. деловые игры, это метод обучения предполагающий разбор учебной ситуации в группе
  2. кейс метод, это тоже деловая игра, предполагает ту роль, в которой вы находитесь, и даются задания.
  3. Моделирование, это использование компьютерных моделей, тренажеров, макеты которые эмитируют какой то процесс.
  4. Ролевые игры, происходят со сменой статусов, проходят в виде корпоративных мероприятий.
  5. Различные тренинги.

## **14 Аттестация персонала**

**Понятие и цели аттестации**

*Аттестация персонала —* кадровые мероприятия, призванные оценить соответствие уровня труда, качеств и потенциала личности требованиям выполняемой деятельности. ***Цель аттестации персонала*** *-* повышение эффективности использования кадрового потенциала организации; по ее результатам принимается решение о сохранении или изме­нении аттестуемому должности или системы мотивации его труда, необходимости дополнительной подготовки.

Существуют специальные требования к аттестации, например создание аттестационной комиссии. По результатам аттестации выносится решение о соответствии или несоответствии занимаемой должности. Основная задача аттестации персонала - это оценить соответствие уровня труда, качества и потенциала личности требованиям выполняемой деятельности. Она проводится для того, чтобы на ее основе принять верное кадровое решение о поощрении (наказании), перемещении или обучении сотрудников.

*Аттестация персонала может быть нацелена на:*

1. Принятие решений, связанных с изменением компенсационного пакета, имеющих конкретные материальные последствия для работников:

• изменение заработной платы;

• изменение системы поощрения (наказания);

2. Принятие решений, связанных с развитием организации (приведение в соответствие человеческих ресурсов с планами организации):

• информирование сотрудников о том, чего ждет от них фирма;

• развитие карьеры;

• личное развитие;

3. Принятие решений, связанных с оценкой текущей деятельности (положения) всей организации и выявлением рабочих проблем. При этом в ходе аттестации работника оцениваются:

• достижение результатов;

• потребность в обучении;

• улучшение деятельности.

**Виды аттестации.**

1.итоговая аттестация предполагает полную и разностороннюю оценку деятельности работника за весь период работы в орг-ии.

2 промежуточная аттестация. Проводится через короткие периоды t, причём каждая последующая аттестация исходит из результатов предыдущей.

3 специальная аттестация. Проводится в связи с особыми обстоятельствами. Пр-ер при утверждении в новой должности

***Процесс аттестации кадров можно разделить на четыре основных этапа:***

1. *Подготовительный этап:* подготовка приказа о проведении аттестации, утверждение аттестационной комиссии, подготовка и размножение документации, информирование трудо­вого коллектива о сроках и особенностях аттестации.

2. *Формирование состава аттестационной комиссии и его утверждение:* директор по персоналу (председатель), начальник отдела кадров (зам.председателя), руководитель подразделения, где проходит аттестация (член), юристконсульт (член), социальный психолог (член).

3. *Основной этап:* организация работы аттестационной комиссии по подразделениям предприятия, оценка индивидуальных вкладов работников, заполнение анкет, компьютерная обработка результатов.

4. *Заключительный этап:* подведение итогов аттестации, принятие персональных решений о продвижении работников, направлении на учебу, перемещении или увольнении сотрудников, не прошедших аттестацию.

От аттестации освобождаются руководители и специалисты, проработавшие в данной должности менее года, беременные женщины, женщины, имеющие ребенка до года и др.

График проведения аттестации доводится до работников не менее чем за один месяц до начала аттестации, а документы в комиссию должны представляться не менее чем за две недели аттестации. Это чаще всего аттестационный лист и отзыв-характеристика.

Аттестационный лист содержит объективную информацию о работнике: образование, стаж работы по специальности на предприятии, в должности и т.д.

**15)Деловая оценка персонала. Субъективные и объективные методы оценки.**

Метод деловой оценки персонала - способ установления конкретных значений показателей деловой оценки персонала. Различают:

- методы с предварительным установлением показателей оценки; и

- методы без предварительного установления показателей оценки.

Метод альтернативных характеристик - метод деловой оценки персонала с предварительным установлением показателей оценки, при котором отдельный сотрудник характеризуется с точки зрения наличия или отсутствия предложенного значения показателя.

Метод упорядочения рангов - метод деловой оценки персонала с предварительным установлением показателей оценки, при котором по каждому показателю составляется ранжированный ряд, а суммарная оценка работников рассчитывается сложением отдельных рангов.

Метод шкалирования - метод деловой оценки персонала с предварительным установлением показателей оценки, при котором оценщику предлагается шкала с балльным определением значений показателей.

Описания значений показателя представляют собой характеристику степени его выраженности для того или иного сотрудника.

Методика деловой оценки персонала - совокупность методов проведения деловой оценки персонала, направленных на достижение ее целевых результатов. Методика деловой оценки персонала включает:

- конкретизацию целей оценки;

- организационную процедуру подготовки деловой оценки;

-описание этапов проведения деловой оценки.

**16. Управление мотивацией и стимулированием персонала.**

**Мотивационный менеджмент** – это вид управленческой деятельности, связанный с формированием и развитием системы мотивирования и стимулирования персонала организации направленный на достижение индивидуальных, групповых и организационных целей.

Основу мотивационного менеджмента составляют мотивация и стимулирование труда.

Терминология:

***Мотивация*** – совокупность факторов, механизмов и процессов обеспечивающих возникновение мотивов, осуществления деятельности.

**Мотив** – побуждение к активной деятельности, он связан со стремлением удовлетворить определённые потребности личности.

**Потребности** – нужда в чём-либо необходимом

**Интерес** – конкретное выражение осознанных потребностей.

**Стимулирование** – вид управленческой деятельности направленной на управление трудовым поведение персонала организации для достижения её целей.

**Стимулирование** – это совокупность требований и соответствующая им система поощрений и наказаний.

**Процесс мотивации труда**

**Мотивация труда** – это процесс сознательного выбора человеком того или иного типа трудового поведения, а так же его предполагаемого результата определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов.

**Схема процесса мотивации**

**Вход** (задача и возможное вознаграждение) -> **оценка** (сравнение входа с потребностями, с мотивами с возможностями(хочу? Надо? Могу?) ->**Решение** (выполнение задания) -> **Выход** ( Рефлексия (человек анализирует выполненную работу ))

+ вознаграждение

-уклонение от деятельности (Сам не понял что это значит )

Выбор работником варианта своего поведения зависит не только от ожидаемого вознаграждения, но и от цены (платы) за результаты трудовой деятельности.

**17.Содержательные теории мотивации. Применение в практике теории управления персоналом**

**Мотивация –** состояние личности, которое определяет насколько активно и с какой направленностью человек действует в определенной ситуации. **Мотив** – повод, причина, необходимость действовать побуждение к чему-либо. Мотивация состоит из 2-х частей: 1) деятельность; 2) направленность. Руководитель должен добиваться не сверх активных подчиненных, а роста их активности до оптимального уровня. Одна активность не дает подходящей мотивации. **Мотивация** – процесс, который м/б представлен в виде 6 последовательных стадий: 1) возникновение потребности; 2) поиск путей устранения потребностей; 3) определение целей действия. На этой стадии происходит увязка 4 моментов: - что я должен получить, чтобы устранить потребность; - что я должен сделать, чтобы получить то, что я желаю; - в какой мере я могу добиться того, что желаю; - насколько то, что я могу получить может устранить потребность. 4) осуществление действия; 5) получение вознаграждения за осуществленные действия; 6) устранение потребностей.

Общие принципы мотивации: 1. Постоянная мотивация рождается работой; 2. Четкое определение результатов работы, а также постановка и оценка цели, которые улучшают мотивацию; 3. Признание и благодарность за достигнутые результаты; 4. Награды и вознаграждения; 5. Делегирование ответственности за деятельность и результаты и полномочий принимать решения; 6. Профессиональный рост, продвижение по службе; 7. Использование личных разработок персонала; 8. Положительное подкрепление действует сильнее отрицательного; 9. Если нет положительного, то хотя бы отрицательное.

**Цель содержательной теории** – определить потребности и определить как и в каких пропорциях применять внутренние и внешние поощрения. **Содержательная теория Маслоу**: работа связана не только с денежным вознаграждением; чел стремится удовлетворить свои активные потребности; иерархия потребностей не всегда срабатывает на практике; в иерархии не учитываются индивидуальные особенности. **Содержательная теория** **Маклеланда:** 1) доминирующая потребность в успехе определяет высокую готовность сотрудника к решению сложных задач; 2) стремление к власти определяет успешность руководителей. На этой основе возможно определение предельно высокого уровня власти и ответственности. 3) потребность в принадлежности определяет частичность работы в группе. **Содержательная теория Гецберга** – поведение чела определяется степенью удовлетворения работой. Недостатки: субъективные методы оценки, отсутствие тесной связи м/у производительностью труда и удовлетворением, наличие двух групп факторов трудно обеспечить, т.к. личностные особенности руководителя могут препятствовать этому. **Содержательная теория Гецберга** – поведение чела определяется степенью удовлетворения работой. Недостатки: субъективные методы оценки, отсутствие тесной связи м/у производительностью труда и удовлетворением, наличие двух групп факторов трудно обеспечить, т.к. личностные особенности руководителя могут препятствовать этому.

**Практика показывает**, что организация предпочитает активно-безличностный климат (обеспечение высокого начального уровня з/п, руководители требуют от сотрудников полной отдачи, наказывая их за ошибки и сводя к минимуму социоэмоциональный компоненту). При сетевом маркетинге фирмы выплачивают бонусы, зависимые от объема реализованной продукции, но сотрудник лишается оплачиваемого отпуска и других соц. гарантий, т.о. ориентируемы на удовлетворение низших потребностей. Это выливается в ненормируемый рабочий день, без выходных. В организации, где пассивно-личностный климат пристальное внимание уделяет поддержанию корпоративного духа, при достижении карьеры у специалиста появляется самоуспокоенность (а премиальные дни не стимулируют проф деятельность). Надо искать методы мотивации, которые позволили решить 3 основные задачи: 1) разработать критерий, определяющий степень участия специалистов в работе; 2) устранить предпосылки самоуспокоенности сотрудников; 3) определить рациональные размеры и соотношения между базовым окладом, соц. портфелем и дополнительными стимулами. В эффективном менеджменте известны следующие формы вознаграждения: деньги (уровень з/п не зависит от выполненной работы), одобрение, похвала, групповой принятие решения, взаимопонимание, продвижение по служебной лестнице, предоставление любимой работе. В течение трудовой деятельности чел проходит различные этапы. По многим причинам критический этап приходится на середину карьеры. Решающим моментом явл длительность выполнения челом одной не меняющейся по содержанию работы. На разных стадиях пребывания на одной должности чел работает по-разному: 1год – важное значение имеет обратная связь; 3-5лет – самостоятельность; 5лет и выше – никакие приемы мотивации не действуют. Надо горизонтальное и вертикальное перемещение, обогащение содержания работы, гибкие структуры, ценность обучения, новые формы взаимодействия. От 35 до 50лет мотивация резко падает. Для поддержания собственной мотивации надо не попадать на всеобщее беличье колесо, очень важно поддерживать контакты, заниматься тем, что нравиться, не жалеть времени на семью, забота о друзьях, нужно вовремя занять четкую позицию по основным понятиям.

**18)Процессуальные теории мотивации. Применение в практике управления персоналом.**

Содержательные теории мотивации базируются на потребностях и связанных с ними факторах, определяющих поведение людей. Процессуальные теории рассматривают мотивацию в ином плане. В них анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения. Процессуальные теории не оспаривают существования потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими. Согласно процессуальным теориям поведение личности является также функцией его восприятия и ожиданий, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного им типа поведения. Имеется три основные процессуальные теории мотивации: теория ожиданий, теория справедливости и модель Портера-Лоулера. **Теория ожиданий** основывается на предположении, что человек направляет свои усилия на достижение какой-либо цели только тогда, когда будет уверен в большой вероятности удовлетворения за этот счет своих потребностей или достижения цели. Мотивация является функцией фактора ожидания “затраты труда - результаты”, ожидания - “результаты - вознаграждение” и валентности (т.е. относительной степени удовлетварения). Наиболее эффективная мотивация достигается, когда люди верят, что их усилия обязательно позволят им достичь цели и приведут к получению особо ценного вознаграждения. Мотивация ослабевает, если вероятность успеха или ценность вознаграждения оценивается людьми невысоко. В рамках **теории справедливости** предполагается, что люди подвергают субъективной оценке отношение вознаграждения к затраченным усилиям и сравнивают его с тем, что, как они считают, получили другие работники за аналогичную работу. Несправедливое, по их оценкам, вознаграждение приводит к возникновению психологического напряжения. В целом, если человек считает свой труд недооцененным, он будет уменьшать затрачиваемые усилия. Если же он считает свой труд переоцененным, то он, напротив, оставит объем затрачиваемых усилий на прежнем уровне или даже увеличит его. Получившая широкую поддержку **модель Портера-Лоулера** основывается на том, что мотивация является функцией потребностей, ожиданий и восприятия работниками справедливого вознаграждения. Результативность труда работника зависит от приложенных им усилий, его характерных особенностей и возможностей, а также оценки им своей роли. Объем затрачиваемых усилий зависит от оценки работником ценности вознаграждения и уверенности в том, что оно будет получено. Согласно модели Портера-Лоулера результативность труда продолжает удовлетворенность, а вовсе не наоборот, как считают сторонники теории человеческих отношений.

**19. Формы стимулирования персонала и компенсационный пакет работника.**

**Компенсационный пакет работникам организации.**

Эта сумма ср-в от трудовой деятельности выплаты и компенсации связанные с условиями труда, доходы от собственности, выплаты и пособия, связанные соц-ой защищенностью от инфляции, так же др-ге виды доплат…

Типовая структура компенсационного пакета работников орг-ии

1. оплата по тарифным ставкам и окладам
2. доплата и компенсации
3. надбавки
4. премии
5. соц-ые выплаты

**Стимулирование …**

* + з/п – оплата труда наёмным работником (основная и дополнительная)
  + доплаты компенсации за условия труда
  + надбавки зависят от уровня производительности работника.
  + Премии – за качественное и своевременное, - за личный творческий вклад
  + Бонусы – разовые выплаты из прибыли предприятия
  + Участие в прибылях орг-ии дивиденды по акциям.
  + Планы дополн. выплат – субсидирование деловых расходов и расходов, косвенно связанных с работой.
  + Стимулирование свободным временем – предоставление дополнительных выходных, отпусных, выбора времени отпуска, гибкий графиг работы, сокращение длительности рабочего дня за счёт высокой производетельности труда
  + Орг-ия сберегательных фондов для раьотников предприятия и прогрессивного кредитования работников.
  + Оплата транспортных расходов
  + Организация питания
  + Программы медобследования.
  + Программы жилищного строительства
  + Программа, связанная с воспитанием и обучением детей.
  + Программа страхования
  + Трудовое стимулирование регулирование поведения работника на основе чувства его удовлетворённости трудом и предпологание наличия в нём творческих элементов и возможен участии в управлении.
  + Выражение общественного признания
  + Продажа товара, выпускаемой в организации со скидками для работников.
  + Оплата отдыха
  + Оплата членства в различных клубах.
  + Бесплатное консультирование работников по личным проблемам.
  + Гибкие социальные выплаты на приобретение необходимых льгот и услуг. Работник имеет право выбрать льготы и условия для себя !

**Характеристика стимулов**  Стимулы должны быть ясными, увязаны с резервами работы организации, своевременными, публичными.

Цели, на основе кот. осуществляются поощрения должны быть достижимы.

Стимулы: 1 мотивизирующий. 2. немотивизирующий 3. демотивизирующий.

**20 Управление карьерой. Типы карьер. Модели человека в карьере**

Деловая карьера — поступательное продвижение личности в ка­кой-либо сфере деятельности, изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью; продвижение вперед по однажды выбранному пути деятельности, достижение известности, славы, обогащения. Например, получение больших полномочий, более высокого статуса, престижа, власти, большего количества денег. Карьера — это не только продвижение по службе. Можно говорить о карьере как роде занятий, деятельности.

Карьера — это индивидуально осознанная позиция и поведе­ние индивида, связанные с трудовым опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни человека.

Виды:

**1)Карьера внутриорганизационная** охватывает последовательную смету стадий развития работника в рамках одной организации

Реализация карьеры может быть в 3-х направлениях:

1 вертикальное направление- подъём на более высокую ступень структурной иерархии.

2 горизонтальное направление- расширение или усложнение круга задач на прежней ступени, освоение смежной профессии.

3 центростремительное- движение к руководству орг-ии- это выполнение отдельных поручений руководства и т.д.

**2)Проф-ая карьера-** характеризуется тем, что работник в процессе своей проф деятельности проходит различные стадии развития (обучение, поступление на работу, проф рост, поддержка индивидуальных проф способностей, уход на пенсию). Эти стадии работник может пройти в разных организациях.

Функции:

1 структурирует трудовой и жизненный опыт

2 показывает конкурентоспособность человека на рынке труда.

3 удовлетворяет потребности человека в самореализации

Цели карьеры проф-ой: получить работу и должность котор соответств желаниям и способностям работника

Классификация карьеры:

1 скорость продвижения

2перспективная ориентация

3последовательность занимаемых должностей.

***Управление карьерой сводится к таким понятиям***, как планирование и развитие карьеры.

Планирование карьеры — это определения целей развития работника и путей их реализации. Планирование карьеры предусматривает научное обоснование рационального срока и нормативных сроков занимания должности с учетом пожеланий и личных качеств работника. Реализация плана развития карьеры предусматривает, с одной стороны, профессиональное развитие работника, то есть обретение им нужной квалификации через профессиональное обучение, стажировку, повышение квалификации, а с другой — последовательное занятие должностей, опыт работы на которых нужен для работы на целевой должности. Как правило, в каждой большой организации есть стандартные карьерные ступеньки, которые ведут к высшему уровню руководства.

Развитием карьеры называют те действия, которые осуществляет работник для реализации своего плана. Планирование карьеры проводится с начала работы работника в организации и заканчивается при его увольнении.

Одной из наиболее распространенных моделей управления этим процессом является модель партнерства по планированию и развитию карьеры.

**Модели человека в карьере.**

1.Человек иерархический. Он стремиться занять высокое положение, но всё время считает, что что-то мешает продвигаться вперёд. Он делает вертикальную карьеру.

2.человек профессиональный. Он нуждается в причастности к делам орг-ии, непрерывно и систематически обучается. Это горизонтальный тип карьеры.

**21)Этапы развития карьеры. Проблемы карьеры.**

**Этап включения** происходит в возрасте 20-30 лет. На нем происходит начало самостоятельной трудовой деятельности, выбор и освоение профессии. Потребности: решение материальных проблем, самореализация, свободное время. **Этап становления 30-35 лет**. Происходит освоение профессии и формирование квалифицированного специалиста. Потребности: решение материальных проблем, независимость, самовыражение.  **Этап продвижения** обычно длится от 35 до 45 лет. В этот период идет процесс роста квалификации, работник продвигается по служебной лестнице. Накапливается богатый практический опыт, приобретаются навыки, растет потребность в самоутверждении, достижении более высокого статуса и еще большей независимости, начинается самовыражение работника как личности. В этот период гораздо меньше уделяется внимания удовлетворению потребности в безопасности, усилия работника сосредоточены на вопросах, касающихся увеличения размеров оплаты труда и здоровья. **Этап сохранения** характеризуется действиями по закреплению достигнутых результатов и длится **от 45 до 60 лет**. Наступает пик совершенствования квалификации и происходит ее повышение в результате активной деятельности и специального обучения. Работник заинтересован передать свои знания молодежи. Этот период характеризуется творческим самовыражением, возможен подъем на новые служебные ступени. Человек достигает вершин независимости и самовыражения. Появляется заслуженное уважение к себе, к окружающим, достигшим своего положения честным трудом. Хотя многие потребности работника в этот период удовлетворены, его продолжает интересовать уровень оплаты труда, проявляется все больший интерес к другим источникам дохода (например, участие в прибылях, капитале своей и других организаций, покупка акций, облигаций). **Этап завершения** длится от 60 до 65 лет. Работник начинает готовиться к уходу на пенсию. В этот период идут активные поиски достойной замены и обучение кандидата на освобождающуюся должность. Хотя этот период характеризуется кризисом карьеры (работник получает меньше удовлетворения от работы и испытывает состояние психологического и физиологического дискомфорта), самовыражение и уважение к себе и другим подобным из его окружения людям достигают наивысшей точки за весь период карьеры. Работник заинтересован в сохранении уровня оплаты труда, но стремится увеличить и другие источники дохода, которые заменили бы заработную плату при уходе на пенсию и были бы хорошей добавкой к пенсионному пособию. На последнем**, пенсионном этапе** карьера в данной организации (виде деятельности) завершена. Появляется возможность для самовыражения в других видах деятельности, которые были невозможны в период работы в организации или выступали в виде хобби (живопись, садоводство, работа в общественных организациях и др.). Стабилизируется уважение к себе и людям своего круга. Но финансовое положение и состояние здоровья могут стать причиной постоянной заботы о других источниках дохода и о здоровье

**22. Применение метода карьерограмм для планирования карьеры.**

**(А фиг знает что тут писать !!! какая та таблица в которой указан рост карьеры**

**центральном столбике, слева возраст необходимый для повышения, а в правом необходимая квалификация)**

**23.Управление конфликтами. Виды конфликта, структурная модель конфликта**.

**Конфликт**- это отсутствие согласия между двумя и более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами лиц. Чтобы управлять конфликтом, необходимо знать причины его возникновения, тип, возможные последствия для того, чтобы выбрать наиболее эффективный метод его разрешения.

1)Внутриличностный конфликт, когда одному человеку предъявляются противоречивые требования по поводу того, каким должен быть результат его работы или, например, когда производственные требования не согласуются с личными потребностями или ценностями. Исследования показывают, что такой конфликт может возникнуть при низкой удовлетворённости работой, малой уверенностью в себе и организации, а также со стрессом.

2) Межличностный конфликт.   
      Это самый распространённый тип конфликта. В организациях он проявляется по-разному. Чаще всего, это борьба руководителей за ограниченные ресурсы, капитал или рабочую силу, время использования оборудования или одобрение проекта. Каждый из них считает, что поскольку ресурсы ограничены, он должен убедить вышестоящее руководство выделить эти ресурсы ему, а не другому руководителю.

3) Между отдельной личностью и группой может возникнуть конфликт,

4)Межгрупповой конфликт.

Причины конфликта

1) Распределение ресурсов.       Даже в самых крупных организациях ресурсы всегда ограничены. Руководство может решить, как распределить материалы, людей, финансы, чтобы наиболее эффективным образом достигнуть целей организации. Не имеет значения, чего конкретно касается это решение- люди всегда хотят получать больше, а не меньше. Таким образом, необходимость делить ресурсы почти неизбежно ведет к различным видам конфликта.   
2)Взаимозависимость задач.       Возможность конфликта существует везде, где один человек или группа зависят в выполнении задач от другого человека или группы. Определённые типы организационных структур увеличивают возможность конфликта. Такая возможность возрастает, например, при матричной структуре организации, где умышленно нарушается принцип единоначалия.   
3)Различия в целях.

4) Различия в манере поведения и жизненном опыте.       Эти различия также могут увеличить возможность возникновения конфликта. Нередко встречаются люди, которые постоянно проявляют агрессивность и враждебность и которые готовы оспаривать каждое слово. Такие личности часто создают вокруг себя атмосферу, чреватую конфликтом.

5) Неудовлетворительные коммуникации.       Плохая передача информации может быть как причиной, так и следствием конфликта.

**Последствия конфликта.**

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

# Управление конфликтной ситуацией

1)Структурные методы.   
(а)Разъяснение требований к работе. Нужно разъяснить, какие результаты ожидаются от каждого сотрудника и подразделения. Здесь должны быть упомянуты такие параметры, как уровень результатов, который должен быть достигнут, кто предоставляет и кто получает различную информацию, система полномочий и ответственности, а также чётко определена политика, процедуры и правила.

(б) Координационные и интеграционные механизмы. Установление иерархии полномочий. Если два или более подчинённых имеют разногласия по какому-либо вопросу, конфликта можно избежать, обратившись к общему начальнику.   Не менее полезны средства интеграции, такие как межфункциональные группы, целевые группы, межотдельские совещания.

2) Структура системы вознаграждений.   
     Вознаграждения можно использовать как метод управления конфликтом, оказывая влияние на людей для избежания дисфункциональных последствий. Систематическое скоординированное использование системы вознаграждений для поощрения тех, кто способствует осуществлению общеорганизационных целей, помогает людям понять, как им следует поступать в конфликтной ситуации, чтобы это соответствовало желаниям руководства.

**Межличностные стили разрешения конфликтов.**Уклонение.     Этот стиль подразумевает, что человек старается уйти от конфликта.

Принуждение. \* В рамках этого стиля превалируют попытки заставить принять свою точку зрения любой ценой.

Компромисс.       Этот стиль характеризуется принятием точки зрения другой стороны, но лишь до некоторой степени.

Решение проблемы. Данный стиль- признание различия во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти курс действий, приемлемый для всех сторон.

### Структурная модель конфликта- 1.Конфликтанты. психологи выделяют группы конфликтных личностей: а) Грубиян-танк-идёт напролом, не обращая ни на кого внимания. Б) грубиян-крикун- повышает голос, когда раздражителен. В)человек-граната- тип мирного человека, иногда выходящего из под контроля. г) Пассивно-агрессивный- человек стремиться стать вашим другом, а сам пускает в это время про вас сплетни. Д) человек-невиный лгун- постоянно лжёт всем, пытаясь найти сострадание. Е) сверхпокладистый- соглашаются брать на себя всю работу.

### 2.Зона разногласий

### 3.представление о ситуации- уровень информированности, эмоциональная окрашенность………..

### 4. мотивы. м.б. осознанными и неосознанными. Если осознаны, то чел добивается своей цели.

### 5.инцидент м.б. спантанным и запланированным

### 6. Основными видами действий при конфликтах явл-ся.

**24)Типы конфликтных личностей и рекомендации по общению в конфликте.**

1)Грубиян – танк. Идет напролом, никого не слышит и не видит. Рекомендации по общению: до встречи с ним подумать на сколько вы можете ему уступить. Избегать встречи с ним. Сохранять эмоциональную сдержанность. Выслушать. Перехватить внимание и высказать свою точку зрения, а потом быстро завершить разговор.

2)Грубиян – крикун. Тут же повышает голос, когда испуганы или разозлены. Рекомендации: нужно сохранять достоинство и не переходить на крик, иначе он подумает, что встретил человека, который тоже считает крик нормальным поведением и продолжит в том же духе.

3)Граната. Конфликтный человек, который постоянно ломается, срывается. Это происходит от не слишком высокой самооценки и неверия в собственные силы. Рекомендации: надо дать понять, что вы контролируете ситуацию

4)пассивно – агрессивный. Он открыто не выражает свое мнение, хочет стать другом, однако за вашей спиной распускает сплетни. Рекомендации: никогда не подпускать такого человека в личную зону, не распространяться о своих делах и проблемах. Осуществлять контроль.

5)невинный лгун.

6)сверхпокладитстые. Берут на себя слишком много, потому что не могут отказаться и не справляются.

**25. Процессуальная модель конфликта. Этапы конфликта. Стили конфликтного поведения**.

Стили в вкратце:

**Грубиян-танк**(человек идёт на пролом, не обращает внимание не на что; он вас не слышит и не видит) что делать –

а) до встречи придумать на сколько мы можем ему уступить

б) оттянуть с ним встречу, пока он не успокоится.

в) сохранять эмоциональную сдерженость

г)выслушать

д)”я вас слушаю И.О.”, когда он остановится быстро высказать всё что думаете, а далее быстро завершить разговор.

**Грубиян-крикун** (повышают свой голос, когда испуганы, расстроены или разозлены)

а) люди считают что если с ними не кричать они не успокоятся -> не нужно переходить на их позицию. Их крик нужно сбить тихим, кованым голосом.

б) проявить внимание и не в коем случае не переходить на крик.

**Человек-граната** (это тип мирного человека, но который выходит их под контроля)

а)показать человеку, что вы контролируете ситуацию сами.

**Пассивно-агрессивный** (это очень сложный человек, он открыто не выражает своего мнения и постоянно хочет стать вашим другом помощником; однако за вашей спиной пускает сплетни, дискредитирует вас итд)

а)никогда не подпускать этого человека в интимную зону общения

б) никогда не оставайтесь наедине решать мнения.

в) все поручения давать в письменном виде с ознакомлением под роспись и сразу говорить критерии, по которым вы будете оценивать его работу.

осущ-ть пошаговый контроль, так как он всегда найдёт кто ему помешал выполнить работу. (у них тихий голос иногда, изолирует вас)

**Человек-невинный лгун** (они из любой ситуации выходят сухие из воды) всегда оправдывается, при этом завирается, всем говорит разное, а ему все сочувствуют. Советы - всё что и в прошлом пункте.

**Сверхпокладистый** (они соглащаются взять на себя любую работу и в любом количестве. Но не могут справиться с большим объёмом работ)

а)обязательно контролировать

**Процессуальная модель конфликта.** Этапы:

1. **Предконфликтный.** Происходит накопление и обострение противоречий в системе межличностных и групповых отношений, возникает конфликтная ситуация.

У субъекта возникает чувство неудовлетворенности как противоречие между потребностями, желаниями, интересами и возможностями их удв-ть. Развивается состояние фрустации (-это осознанное состояние нудв.ти, сопровождающимся сильными эмоциональными переживаниями и возможно болезненными ощущениями)

**2. Конфликтный.** Если вы всё таки не сдержались. Этот делится на:

1) *эсколация –* происходит развитее негативных эмоций до откровенной враждебности, закрепляется образ противника.

2) *культминация –* происходит инцидент, мобилизуются ресурсы в отстаивании своих интересов, явление жертв конфликта; развивается тупиковая ситуация (никакой совместной деятельности нет.

3) фаза выбора пути дальнейшего взаимодействия.

а)искать примирение, либо временно приостановить конфликт.

б)дольнейшая эскалация (т.е. продолжение)

**3. Послеконфликтный.** – осознание сторонами тупиковости ситуации, поиск новых подходов к решению переосмысление и переформулировка собственных интересов с учётом интересов другой стороны. Поиск конструктивного решения.

26. Формирование кадрового резерва руководства организации. Принципы выдвижения. Этапы работы с резервом.

Резерв работников на выдвижение – это специально подготовленные работники, кто по своим профессиональным и личным качеством м.б. выдвинуты на вышестоящие планируемые должности.

Источники резерва:

1 работники, прошедшие аттестацию и рекомендованные на выдвижение.

2 заместители руководителей

3 молодые специалисты, проявившие себя.

Принципы выдвижения:

1.плановости 2.непрерывности,т.е.непрерывное развитие специалиста 3. принципы больше лучше, чем меньше 4.комплексности

5.несоздавать касты неприкасаемых, т.е. никаких привилегий не должно быть. 6. принцип участия высшего руководства.7.гласности

Этапы работы с резервом

Первым этапом в работе с резервом является определение ключевых должностей, от которых зависит эффективность работы предприятия. Как правило, ключевые должности – это руководители организаций, филиалов, их непосредственные подчиненные и руководители подразделов. Резерв ключевых должностей делится на текущий и перспективный периоды. Это в особенности актуально в условиях рынка, которые неустанно изменяются, с развитием НТП. Руководство может знать, как изменяется внешнее и внутреннее положение организации. Возраст кандидатов в резерв зависит от уровня должности. В зарубежной и отечественной практике в состав резерва включают мужчин до 45 лет и женщин до 40 лет. В США для руководителей среднего уровня — 25-30, максимум — 35 лет. На каждого кандидата в резерв складывается индивидуальный план продвижения и стимулирования работы, которая позволяет перейти на индивидуальную подготовку и ускорение времени занятие должности.

Планы кадровых перемещений кандидатов, которые входят в резерв, должны быть персональными и включать конкретные варианты продвижения работника.

Формирование кадрового резерва проводится по группам для разных уровней управления, - выделяют руководителей низшего уровня (мастера, начальники участков, смен, бюро), среднего уровня (начальники цехов, функциональных отделов и их заместителей) и высшее руководство.

Процедура отбора в резерв должна быть регламентированной, согласованной с процедурами выдвижения и назначение.

Отбор в резерв руководителей осуществляется высшим руководством организации и отделом управления человеческими ресурсами конфиденциально и на конкретную должность с учетом трех основных критериев:

- соответствие индивидуальных характеристик кандидата профилю идеального работника на этой должности, определение которого проводится методами экспертных оценок и тестирования;

- результаты работы на должности, которую он занимает в данное время, по аттестационным результатам;

- степень подготовленности кандидата

**28. Высвобождение персонала. Виды высвобождения персонала. Этапы высвобождения.**

-это комплекс мероприятий по соблюдению правовых норм и орг-ционного психологичесткого поддержки увольняемых сотрудников.

Увольнение является инструментом регулирования внутреннего рынка труда организации.

Работа с персоналом орг-ции при увольнении работников включает 3 направления:

1. увольнение работника(ов)
2. поддержка увольняемого работника(ов)
3. работа с остающимся персоналом

**Виды высвобождения персонала.**

1. по инициативе работника. (ну то есть сам уволился. Эт законно. Срочный договор может быть расторгнут им в ряде случиях – что то в частной жизни работника (смена места жительства, болезнь опупенная чья нить итп, а вторая это по организационным обстоятельствам – ну не сошёлся с компанией тамашней ))))
2. Увольнение по инициативе орг-ции.
   1. в связи с позитивными причинами для орг-ции (технологии новые итп)
   2. в связи с негативными причинами для орг-ци (банкротство, кризит итп…)
   3. с негативными причинами самого работника (нарушение трудовой дисциплины итп…)
3. Выход на пенсию
4. по обстоятельствам, не зависящим от работника и работодателя (смерть, Орест, инвалидность, уход в армию итд.)
5. По кол-ву высвобождающихся
   1. массовое высвобождение
   2. единичное
   3. экстренная – много искл.)

**Этапы высвобождения.**

1. подготовительный этап. Происходит принятие решения об увольнении работника(ов). Правовое обеспечение принятого решения. Разработка сис-ы мероприятий по поддержке увольняемых.
2. информирование сотрудника о предстоящем увольнении. Должно быть индивидуальное уведомление, письменное сообщение. При проведении организационных собраний в подразделение (при массовом увольнении).
3. Консультирование.
4. юр. консультация по поводу возникающих претензий и компенсаций. Психологическое консультирование и поддержка позитивной самооценке. Формирование новых схем целевых устремлений и профессиональной востребованности. Оказание помощи в позиционировании на рынке труда и поиске работы.

**29.Аутплейсмент. Этапы оказания помощи покидающим организацию. Виды аутплейсмента.**

Аутплейсмент- это работа с покидающими организацию, которая представляет собой систему мер, направленных на смягчение организационных, профессиональных и психологических последствий ухода работника из орг-ии за счёт оказания ему психологической поддержки, реальной помощи в поиске новой работы и трудоустройстве. Это инструмент двойного действия. Он направлен не только на поддержку увольняемых, но в большей степени на сохранение эффективности остающихся в орг-ии.

Схема аут-та

1.Выбор конкретной программы аут-га. 2.выбор консультанта 3.информирование работника о предстоящем увольнении. Существует два этапа работы с уволенными сотрудниками: **Первый этап:** психологическая поддержка и разработка стратегии продвижения кандидатов на рынке: консультация психологов, разработка и составление оптимального резюме, тренинг по прохождению интервью в компаниях – потенциальных работодателях, определение спектра вакансий, которые совместимы с профессиональными и личными качествами кандидата. **Второй этап:** продвижение кандидата – составление базы данных потенциальных компаний исходя из общей оценки рынка, разработка маркетинговой программы продвижения кандидата. В рамках которой он получает возможность не только найти работу, но и, оценив свои возможности и профессиональные навыки, продолжить карьерный рост.

А-ент способствует: 1.сохранению позитивного имиджа орг-ции как в глазах покидающих её работников, так и в глазах остающихся. 2.Способствует сохранению благоприятного психологического и морального климата в орг-ии. 3.поддержанию лояльности сотрудников. 4.воздержанию обращения увольняемых в судебные органы.

**30)Основные подходы к оценке деятельности службы управления персоналом.**

Кадровая служба является основным структурным подразделением компании по управлению кадрами, на которую возложены функции по приему и увольнению работников, а также по организации их обучения, повышения квалификации и переподготовки. При определении ее эффективности необходимо выяснить, выполняет ли она возложенный на нее круг задач по управлению персоналом, такие как: социально-психологическая диагностика; анализ и регулирование групповых и межличностных взаимоотношений, отношения руководителя и подчиненных; управление производственными и социальными конфликтами и стрессами; информационное обеспечение кадрового управления; управление занятостью; оценка и подбор кандидатов на вакантные должности; анализ кадрового потенциала и потребности в персонале; маркетинг кадров; планирование и контроль деловой карьеры; профессиональная и социально-психологическая адаптация работников; управление трудовой мотивации; регулирование правовых вопросов трудовых отношений; соблюдение требований психофизиологии, эргономики и эстетики труда. К дополнительным следует отнести задачи, которые могут выполняться совместно с основными, но, как правило, управленческое распорядительство по ним осуществляют внешние (по отношению к службе персонала) подразделения: охрана труда и техники безопасности, расчет и выплата заработной платы, оказание различного рода услуг (например, организация информационной связи, услуги в области социальной инфраструктуры).

Эффективность службы управления персоналом во многом определяются уровнем организационного, финансового, потенциального развития организации и позиций её руководства.

**31. Расчет основных показателей эффективности работы, основных подразделений службы управления персоналом. ппц**

**1.** Расчёт относительной экономии (условного высвобождения численности работающих за счёт прироста выработки в результате повышения квалификации работников)

Эч= (Чн.в\*Рн.в) / 100 при Рн.в= (Рн.в2-Рн.в1)/Рн.в1 \* 100 , где

Эч – относительная экономия численности работающих.

Чн.в – численность рабочих увеличивающих выполнение норм выработки в результате повышения квалификации.

Рн.в. – прирост % выполнения норм выработки рабочими

Рн.в1 и Рн.в2 – это выполнение норм выработки до и после повышением квалификации в %.

**2.** Экономия за счёт снижения трудоёмкости труда

Эч = Σ(t1-t2)B2 / (Фд \* Кн.б.) , где

Эч – экономия ср-в

т1 и т2 – трудоёмкость единицы продукции или работ до и после внедрения мероприятия (в нормо часах).

Фд – фонд рабочего времени одного работника до внедреия мероприятия

В2. – годовой объём пр-ва после внедрения

Кн.б. – коэффициент выполнения норм в базисном году.

**Формула для расчёта показателей производительности и качества труда в службе УП.**

1. Р=Рн / Чн , где Р – объём расходов по найму на одного принятного на работу работника. Рн. – расходы на найм всех работников которых приняли. Чн – число нанятых.
2. Ч= Чип / Чок , где Ч – численность производственного персонала орг-ции, находящегося на обслуживании одного работника службы УП. Чип – численность производственного персонала. Чок – численность работников службы УП.

#### 32 Кадровый аудит

К.А. это оценка соответствия кадрового потенциала орг-ии, её целям и стратегии развития.

Оценка производится по 3-ём основным аспектам:

1.аудит организационной структуры. Объекты аудита:

Миссия, стратегии орг-ии, цели, корпоративная культура, стадия и цели жизни орг-ци, оценка системы управления

2.Аудит кадровых процессов вли-ет на оценку эффективности работы с персоналом по след направлениям:

- планирование трудовых ресурсов организации -обучение и развитие персонала

-набор, отбор персонала - оценка эффективности обучения

-система стимулирования персонала. – оценка персонала

-адаптация персонала - кадровое перемещение

-мореторинг социально-психологической ситуации в орг-ии

3.аудит кадрового потенциала в орг-ии

-оценивается укомплектованность штатного расписания, соответствие уровня квалификации персонала требованиям деятельности.

-соответствие должностных позиций тарифно-квалифицированному классификатору должностей. –текучесть кадров и т.д.

**33)Проблемы карьеры и корректирующие меры по их устранению. (проблемы можно вычленить из текста самому)**

Карьера в широком понимании означает успешное продвижение в служебной, научной или производственной деятельности, в достижении славы, более высокого статуса, власти, материальных ценностей.

Профессиональная карьера - повышение уровня знаний, умений, навыков. Конкретный работник в процессе трудовой деятельности проходит разные стадии развития: обучение, профессиональный рост, поддержка индивидуальных профессиональных способностей и выход на пенсию. Профессиональная карьера может проходить по линии специализации (углубление в одной сфере, избранной в начале профессионального пути) или транспрофессионализации (овладение другими сферами деятельности).

Внутриорганизационная карьера - это траектория движения персонала в организации. Она может осуществляться по трём направлениям:

— вертикальному - профессиональный и должностной рост в основной сфере деятельности, по ступенькам служебной лестницы;

— горизонтальному - продвижение в другую функциональную сферу деятельности, в другие подразделы одного уровня;

— центростремительному - продвижение, приближение к ядру руководства, центру руководства, участие в принятии решений.

Главной задачей планирования, управления и реализации карьеры является обеспечение взаимодействия всех видов карьер, которое предусматривает решение конкретных задач:

— связать цели организации и отдельного работника;

— планировать карьеру конкретного работника с учетом его потребностей и ситуации;

— обеспечить открытость процесса управление карьерой;

— повышать качество планирования карьеры;

— отстранять «карьерные глухие углы», при которых практически нет возможности для развития работника;

— формировать доступные для понимания критерии служебного и профессионального роста для конкретных карьерных решений;

— определить пути продвижения, которые позволяют удовлетворить количественные и качественные потребности организации в персонале в нужный момент и на нужном месте.

Планирование и управление развитием карьеры требует от организации и работников усилий и вместе с тем предоставляет целый ряд преимуществ, как работнику, так и организации. Для работников это означает:

— потенциально более высокую меру удовлетворения от своей работы в организации, возможность профессионального роста и повышения уровня жизни;

— более четкое видение личных профессиональных перспектив и возможность планировать другие аспекты собственной жизни. Работник должен знать не только свою перспективу на короткий и длительный срок, но и то, каких показателей он должен достичь, чтобы рассчитывать на продвижение по службе;

— возможность целенаправленной подготовки к будущей профессиональной деятельности;

* повышение его конкурентоспособности на рынке труда.