**Тема: «Сущность и характерные черты современного менеджмента».**

**Цель: знать основы менеджмента и его характерные черты.**

**План**:

1. Понятие менеджмента, его место в системе социально – экономических категорий. Современные подходы в менеджменте: системный, ситуационный, процессный и др. Задачи менеджмента. Виды менеджмента. Функции менеджмента.

2. Эволюция стратегии руководства организацией при переходе к рыночной экономике

Понятие менеджмента, роль менеджмента в системе социально-экономических категорий.

Управление – это воздействие на людей, поощряющее их направлять свое мышление и ресурсы туда, где они дадут наибольшие результаты. Сейчас нам уже понятно - чтобы достичь этого, независимо от области, которой занимается менеджер, он должен осуществлять ряд базовых деятельностей:

1. Устанавливать цели.

2. Принимать решения о том, что должно быть сделано для достижения целей, гармонизируя в каждом своем решении требования близкого и отдаленного будущего.

3. Планировать и организовывать работу, разбивая цели на задачи, ставя этим задачам в соответствие определенные деятельности и, связывая их в организационные структуры.

4. Создавать и поддерживать коммуникацию.

5. Мотивировать людей, придавая смысл их деятельности и, тем самым, обеспечивать «качество трудовой жизни» людей в организации, их служебный рост.

6. Анализировать, интерпретировать и оценивать результаты.

7. Заботиться о своем духовном росте.

Прежде всего, менеджер должен иметь знания и обладать навыками управления разнообразными ресурсами организации. Ниже приведены основные ресурсы:

* управление реальными активами корпорации (материальными и нематериальными активами) управление финансовыми активами корпорации.
* Управление информацией.

Кроме того, менеджер, конечно же, управляет непосредственно людьми.

В управлении людьми мы выделим три фундаментальные области:

* поведение людей в организации.
* управление групповыми процессами.
* управление организационными процессами.

Наконец еще одна область знаний и умений, которая относится, скорее, к высшему персоналу организации (любой из нас может завтра стать президентом компании)- стратегическое управление бизнесом.

Здесь мы выделим следующие области:

* стратегический маркетинг.
* стратегическое планирование.
* управление стратегическим развитием организации.

П. Дракер выделяет следующие основные обязанности менеджера:

Работа с другими людьми и действия через других людей.

Интеграция и улучшение исполнительской деятельности других людей.

Создание условий к развитию и обучению.

Перспективы развития современного менеджмента. Основные характеристики управления наших дней. Интернационализация менеджмента. Объединение теоретических и практических разработок специалистов разных стран. Рост международной конкуренции и, в то же самое время, зависимости друг от друга на мировом рынке. Созданием международных информационных систем. Повышенный интерес к всевозможным идеям эффективного управления. Появление отдельных диверсифицированных услуг (консалтинговые и аудиторские услуги и т.п.).

Эволюция стратегии руководства организацией при переходе к рыночной экономике**.**

# Век двадцатый – невиданное племя менеджеров. Особенно бурные темпы развитие менеджмента приобрело в двадцатом веке. К школе научного управления принадлежали : Ф. ТЕЙЛОР, Ф. И Л. ГИЛБРЕТ, Г. ЭМЕРСОН, Г. ФОРД, Г. ГАННТ

Тейлор предложил строгую Научную систему знаний о законах рациональной организации труда.

В основе тейлоризма лежат 4 научных принципа: создание научного фундамента, заменяющего старые, сугубо практические методы работы; научное исследование каждого отдельного вида трудовой деятельности; отбор рабочих и менеджеров на основе научных критериев, профобучение; сотрудничество администрации с рабочими в деле практического внедрения НОТ. Ганнт является первооткрывателем в области оперативного управления и календарного планирования деятельности предприятий. Лилиан Гилбрет первой начала заниматься вопросами управления кадрами, их научным подбором, расстановкой и подготовкой.

Гарринггон Эмерсон сформулировал 12 принципов управления:

1. Хорошо поставленные цели как исходный пункт управления.

2. Здравый смысл, предполагающий, в том числе признание отдельных ошибок и поиск их причин.

3. Консультация профессионалов и совершенствование процесса управления на основе их рекомендаций.

4. Дисциплина, обеспеченная четкой регламентацией деятельности людей, контролем за ней, своевременным поощрением.

5. Справедливое отношение к персоналу.

6. Быстрый, надежный, точный, полный и постоянный учет.

7. Диспетчеризация по принципу «лучше диспетчеризация хотя бы не спланированной работы, чем планирование работы без ее диспетчеризации».

8. Нормы и расписания, способствующие поиску и реализации резервов.

9. Нормализация условий труда.

10. Нормирование операций, заключающееся в стандартизации способов их выполнения и регламентировании времени.

11. Наличие письменных стандартных инструкций.

12. Вознаграждение за производительность.

Генри Форд разработал теорию, основные положения этой теории таковы: высоко оплачивать труд каждого рабочего и следить за тем, чтобы он работал все 48 ч в неделю, но не больше; обеспечить наилучшее состояние всех машин, настаивать на их абсолютной чистоте, приучать людей уважать окружающих и самих себя. В целом же заслуга Тейлора, Ганнта, супругов Гилбрет, Форда и др. заключается в утверждении следующих принципов научного управления:

1. Использование научного анализа для определения оптимальных способов выполнения задачи.

2. Отбор работников, наиболее подходящих для выполнения определенных задач, и их обучение.

3. Обеспечение работников ресурсами, требуемыми для эффективного выполнения задач.

4. Систематическое и правильное использование материального стимулирования для повышения производительности.

5. Выделение планирования и обдумывания в отдельный процесс.

6. Утверждение менеджмента в качестве самостоятельной формы деятельности, науки, формирование функций менеджмента.

Возникновение административной школы связано главным образом с именем Анри Файоля. Он сформулировал следующие 14 принципов управления:

1. Разделение труда.

2. Власть и ответственность.

3. Дисциплина.

4. Единоначалие.

5. Единство руководства.

6. Подчинение частных интересов общим.

7. Вознаграждение.

8. Оптимизация концентрации или рассредоточения власти.

9. Скалярная цепь.

10. Порядок.

11. Справедливость.

12. Стабильность рабочего места для персонала.

13. Инициатива.

14. Корпоративный дух.

Файоль выделил 6 групп операций:

* технические
* коммерческие
* финансовые
* страховые
* учетные
* административные.

Административные операции Файоль разделил на следующие функции:

* планирование
* организацию
* мотивацию
* контроль
* координацию.

Школа человеческих отношений (Г. МЮНСТЕРБЕРГ, М. ФОЛЛЕТТ, Р. ЛАЙКЕРТ, Э. МЕЙО, А. МАСЛОУ) Мэйо сделал вывод: Искусство общения с людьми должно стать главным критерием отбора администраторов, начиная с мастера. Обращение к человеческому фактору — это революционный переворот в науке управления и менеджмента. С конца 50-х гг. школа человеческих отношений стала трансформироваться в школу «поведенческих наук».

В сфере внимания ученых этой школы были следующие вещи:

* различные аспекты социального взаимодействия
* мотивация
* власть и авторитет
* орг-структуры
* коммуникация в организациях
* лидерств.

Дуглас Макгрегор разработал теорию «X» и «Y».

Абрахам Маслоу разработал теорию потребностей человека, известную как «пирамида потребностей».

Во второй половине XX в. в менеджменте сложились и получили большое распространение такие подходы к управлению, как: процессный (с конца 50-х гг.) системный (с середины 70-х гг.) ситуационный (80-е гг.).

Литература:

Проектирование участков и цехов машиностроительных производств : учебное пособие для ВУЗов / А.Г. Схиртладзе [и др.]; под ред. В.В. Морозова. - Старый Оскол, 2015

**Тема: «Управление персоналом как специфическая форма управления».**

**Цель: знать особенности управления персоналом в рамках современной организации**

**План:**

1. Система работы с персоналом.

2. Основные элементы системы управления персоналом

3. Принципы работы с персоналом

4. Подсистемы системы управления персоналом

5. Методы управления персоналом

Система работы с персоналом- это совокупность принципов и методов управления кадрами рабочих и служащих на предприятии. Система работы с персоналом организации состоит из шести взаимосвязанных подсистем:

- кадровая политика;

- подбор персонала;

- оценка персонала;

- расстановка персонала;

- адаптации персонала;

- обучение персонала.

Исходными данными для разработки системы работы с персоналом являются:

1). Всеобщая декларация прав человека;

2). Конституция (Основной Закон) страны;

3). Гражданский кодекс страны;

4). Трудовой кодекс;

5). Правила работы с персоналом в организациях электроэнергетики Российской Федерации

6). Система управления предприятием;

7). Планы экономического и социального развития.

Кадровая политикаопределяет генеральную линию и принципиальные установки в работе с персоналом на длительную перспективу. Государственная кадровая политика формируется парламентом, правящей партией и правительством и в значительной степени определяется типом власти в обществе. Тип власти оказывает существенное влияние на стратегию и стиль руководства, а также требования к персоналу. Очевидно, что наиболее полно использовать творческий потенциал человека можно только в демократическом обществе. Переход к рыночной экономике сопровождается процессом демократизации управления и находит отражение в философии организации. На предприятии кадровая политика формируется советом директоров, правлением и директором предприятия.

Подбор персоналазаключается в формировании резерва кадров на замещение вакантных рабочих мест. Подбор персонала должен включать в себя процедуры расчета потребности в персонале по категориям работников, нормативное описание профессиональных требований к рабочим и служащим, способы профессионального отбора кадров, а также общие принципы формирования резерва кадров на вакантные должности. Таким образом, главной задачей подбора кадров является определение совокупности людей, способных в ближайшей перспективе занять новые рабочие места (должности), изменить род занятий, исходя из внутренней мотивации, материальных или моральных стимулов. Подбор персонала в значительной степени определяется требованиями к кадрам, сформированными в подсистеме кадровой политики, и моделями рабочих мест.

Оценка персонала осуществляется для определения соответствия работника вакантной или занимаемой должности. При замещении вакантной должности важно установить потенциал работника, т.е. профессиональные знания и умения, жизненный и производственный опыт, социально-психологический тип личности, уровень общей культуры, состояние здоровья и работоспособности и ряд других характеристик. Оценка потенциала позволяет судить о перспективе применения способностей конкретного человека на определенной должности. Анализ соответствия работника занимаемой должности (аттестация) необходим по истечении определенного времени и возможен путем совместной оценки творческого потенциала и индивидуального вклада с учетом результатов труда.

Расстановка персонала должна обеспечивать постоянное движение кадров исходя из результатов оценки их потенциала, индивидуального вклада, планируемой карьеры, возраста, сроков занятия рабочих мест и наличия вакантных должностей в штатном расписании предприятия. Научно обоснованная расстановка кадров предусматривает планирование служебной карьеры с учетом их жизненных интересов; рациональное сочетание назначения, конкурсности и выборности в зависимости от категории работников и резерва кадров; планомерное движение работников аппарата (повышение, перемещение, понижение и выбытие) в зависимости от результатов оценки; определение сроков занятия должностей и возраста кадров управления; научную организацию рабочего места; определение условий и оплаты труда.

Адаптацияперсонала- это процесс приспособления коллектива к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды организации, а отдельных индивидуумов - к рабочему месту и трудовому коллективу. Адаптация работников включает также ключевые элементы как критерии адаптации, организацию испытательного срока, адаптацию молодых специалистов, методы наставничества и консультирования, развитие человеческих ресурсов. Адаптация завершается вступлением сотрудников в должность на постоянную работу.

Обучение персоналапредназначено для обеспечения соответствия профессиональных знаний и умений работников современному уровню производства и управления. Различают четыре вида обучения: подготовка рабочих и служащих в профессиональных училищах, техникумах и вузах, предусматривающая получение базовой специальности; повышение квалификации в учебных заведениях (центрах, школах, институтах), т.е. получение новых знаний по базовой специальности работника; переподготовка персонала для приобретения новой специальности; послевузовское профессиональное образование (магистратура, аспирантура, докторантура). Взаимодействие указанных видов обучения позволяет обеспечить возможности для непрерывного повышения образования каждого работника, своевременно регулировать соответствие между числом работников и профессионально-квалификационной структурой персонала.

Система работы с персоналом отражается в таких важнейших документах:

- устав предприятия;

- философия предприятия;

- правила внутреннего трудового распорядка;

- коллективный договор;

- штатное расписание предприятия;

- положение об оплате и премировании труда;

- положение о подразделениях;

- личный контракт сотрудника;

- должностные инструкции;

- модели рабочих мест;

- регламенты управления.

Объект управления –подразделение (личность), на которое направлено управляющее воздействие, обладает своими правами и обязанностями.

Субъект управления –подразделение (личность) совершающее (являющееся инициатором) управляющего воздействия (обладает своими правами и обязанностями)

Взаимосвязь элементов организации, отражающая их соподчиненность, создает уровни иерархии (уровни управления)

Хотя реальное число уровней может быть и бoльшим, традиционно выделяют три уровня управления:

руководители низового звена, младшие начальники –осуществляют

координацию деятельности работников, которые не управляют;

руководители среднего звена –являются буфером между руководителями низового звена (их работа значительно варьируется);

руководители высшего звена –отвечают за организацию в целом или за крупный сегмент данной организации.

Принципы работы с персоналом: альтернативность; бюрократия; гибкость; децентрализация; дисциплинированность; единоначалие; иерархичность; кадры решают; коллегиальность; комплексность; концентрация; кооперация; корпоративность; личная ответственность; научность; оперативность; параллельность; плановость; полная занятость; простота; ротация; согласованность; специализация; справедливое вознаграждение; централизация; эффективность.

Система управления персоналом–система, в которой реализуются функции управления персоналом. Она включает подсистему линейного руководства, а также ряд функциональных подсистем, специализирующихся на выполнении однородных функций

Подсистема линейного руководства осуществляет управление организацией в целом, управление отдельными функциональными и производственными подразделениями. Функции этой подсистемы выполняют: руководитель организации, его заместители, руководители функциональных и производственных подразделений, их заместители, мастера, бригадиры.

Подсистема планирования и маркетинга персонала выполняет следующие функции: разработка кадровой политики и стратегии управления персоналом, анализ кадрового потенциала, анализ рынка труда, организация кадрового планирования, планирование и прогнозирование потребности в персонале, организация рекламы, поддержание взаимосвязи с внешними источниками, обеспечивающими организацию кадрами.

Подсистема управления наймом и учетом персонала осуществляет: организацию найма персонала, организацию собеседования, оценки, отбора и приема персонала, учет приема, перемещений, поощрений и увольнения персонала, профессиональную ориентацию и организацию рационального использования персонала, управление занятостью, документационное обеспечение системы управления персоналом.

Подсистема управления трудовыми отношениями проводит: анализ и регулирование групповых и личностных взаимоотношений, анализ и регулирование отношений руководства, управление производственными конфликтами и стрессами, социально-психологическую диагностику, соблюдение этических норм взаимоотношений, управление взаимодействием с профсоюзами.

Подсистема обеспечения нормальных условий труда выполняет такие функции, как соблюдение требований психофизиологии и эргономики труда, соблюдение требований технической эстетики, охраны труда и окружающей среды, военизированной охраны организации и отдельных должностных лиц.

Подсистема управления и развитием персонала осуществляет: обучение, переподготовку и повышение квалификации, введение в должность и адаптацию новых работников, оценку кандидатов на вакантную должность, текущую периодическую оценку кадров, организацию рационализаторской и изобретательской деятельности, реализацию деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения, организацию работы с кадровым резервом.

Подсистема управления мотивацией поведения персонала выполняет следующие функции: управление мотивацией трудового поведения, нормирование и тарификация трудовою процесса, разработка систем оплаты труда, разработка форм участия персонала в прибылях и капитале, разработка форм морального поощрения персонала, организация нормативно-методическою обеспечения системы управления персоналом.

Подсистема управлением социальным развитием: организацию общественного питания, управление жилищно-бытовым обслуживанием, развитием культуры и физического воспитания, обеспечение охраны здоровья и отдыха, обеспечение детскими учреждениями, управление социальными конфликтами и стрессами, организацию продажи продуктов питания и товаров народного потребления, организацию социального страхования.

Подсистема развития и организационной структуры управления выполняет такие функции, как анализ сложившейся оргструктуры управления, проектирование новой оргструктуры управления, разработка штатного расписания, формирование новой оргструктуры управления, разработка и реализация рекомендаций по развитию стиля и методов руководства.

Подсистема правового обеспечения системы управления персоналом осуществляет: решение правовых вопросов трудовых отношений, согласование распорядительных и иных документов по управлению персоналом, решение правовых вопросов хозяйственной деятельности, проведение консультаций по юридическим вопросам.

Подсистема информационного обеспечения системы управления персоналом выполняет следующие функции: веление учета и статистики персонала, информационное и техническое обеспечение системы управления персоналом, обеспечение персонала научно-технической информацией, организация работы органов массовой информации организации, проведение патентно-лицензионной деятельности.

В зависимости от размеров организаций состав подразделений будет меняться: в мелких организациях одно подразделение может выполнять функции нескольких подсистем, а и крупных функции каждой подсистемы, как правило, выполняет отдельное подразделение.

Методы управления персоналом.

Методами управления персоналом называют способы воздействия на коллективы и отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе производства. Все методы делятся на три группы: административные, экономические, социально-психологические.

Административные методы базируются на власти, дисциплине и взысканиях и известны в истории как методы кнута. Экономические методы основываются на правильном использовании экономических законов и по способам воздействия известны как методы пряника. Социально-психологические методы исходят из мотивации и морального воздействия на людей и известны как методы убеждения.

Административные методы ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга, стремление человека трудиться в определенной организации, на культуру трудовой деятельности. Эти методы отличает примой характер воздействия: любой регламентирующий и административный акт подлежит обязательному исполнению. Для административных методов характерно их соответствие правовым нормам, действующим на определенном уровне управления, а также актам и распоряжениям вышестоящих органов управления. Экономические и социально психологические методы носят косвенный характер управленческого воздействия. Нельзя рассчитывать на автоматическое действие этих методов и трудно определить силу их воздействия на конечный эффект. Административные методы управления основываются на отношениях единоначалии, дисциплины и ответственности, осуществляются в форме организационного и распорядительного воздействия. Организационное воздействие направлено на организацию процесса производства и управления и включает организационное регламентирование, организационное нормирование и организационно-методическое инструктирование. Организационное регламентирование определяет то, чем должен заниматься работник управления, и представлено положениями о структурных подразделениях, устанавливающими задачи, функции, права, обязанности и ответственность подразделений и служб организации и их руководителей. На основе положений составляется штатное расписание данного подразделения, организуется его повседневная деятельность. Применение положений позволяет оценивать результаты деятельности структурного подразделения, принимать решения о моральном и материальном стимулировании его работников. Организационное нормирование предусматривает большое количество нормативов, включающее: качественно-технические нормативы (технические условия, стандарты и др.); технологические (маршрутные и технологические карты и т.п.); эксплуатационно-ремонтные (например, нормативы планово-предупредительного ремонта); трудовые нормативы (разряды, ставки, шкалы премирования); финансово-кредитные (размер собственных оборотных средств, погашение ссуд банка); нормативы рентабельности и взаимоотношений с бюджетом (отчисления в бюджет); материально-снабженческие и транспортные нормативы (нормы расхода материалов, нормы простоя вагонов под погрузкой и выгрузкой и.т.Д. ); организационно-управленческие нормативы (правила внутреннего распорядка, распорядок оформления найма, увольнения, перевода, командировок). Эти нормативы затрагивают все стороны деятельности организации. Особое значение имеет нормирование информации, так как ее поток, объемы постоянно возрастают. В условиях функционирования автоматизированной системы управления организуются массивы норм и нормативов на информационных носителях ЭВМ в информационно-вычислительном центре (ИВЦ). Организационно-методическое инструктирование осуществляются в форме различных инструкций и указаний, действующих в организации. В актах организационно-методического инструктирования даются рекомендации для применения тех или иных современных средств управления, учитывается богатейший опыт, которым обладают работники аппарата управлении. К актам организационно-методического инструктирования относится: должностные инструкции, устанавливающие права и функциональные обязанности управленческого персонала; методические указания (рекомендации), описывающие выполнение комплексов работ, стланных между собой и имеющих общее целевое назначение; методические инструкции, которые определяют порядок, методы и формы работы для выполнения отдельной технико-экономической задачи; рабочие инструкции, определяющие последовательность действий, из которых состоит управленческий процесс. В них указывается порядок действий для выполнения процессов оперативного управления. Акты организационного нормирования и организационно-методического инструктирования являются нормативными. Они издаются руководителем организации, а в случаях, предусмотренных действующим законодательством, –совместно или по согласованию с соответствующими общественными организациями и обязательны для подразделений, служб, должностных лиц и работников, которым они адресованы. Распорядительное воздействие выражается в форме приказа, распоряжения или указания, которые являются правовыми актами ненормативного характера. Они издаются в целях обеспечения соблюдения, исполнения и применении действующего законодательства и других нормативных актов, а также придания юридической силы управленческим решениям. Приказы издаются линейным руководителем организации. Распоряжения и указания издаются руководителем производственной единицы, подразделения, службы организации, начальником функционального подразделения. Приказ –это письменное или устное требование руководителя решить определенную задачу или выполнить определенное задание. Распоряжение – это письменное или устное требование к подчиненным решить отдельные вопросы, связанные с поставленной задачей. Распорядительное воздействие чаще, чем организационное, требует контроля и проверки исполнения, которые должны быть четко организованы. С этой целью оно устанавливает единый порядок учета, регистрации и контроля за выполнением приказов, распоряжений и указаний. Экономические методы –это элементы экономического механизма, с помощью которого обеспечивается прогрессивное развитие организации. Важнейшим экономическим методом управления персоналом является технико-экономическое планирование, которое объединяет и синтезирует в себе все экономические методы управления. С помощью планирования определяется программа деятельности организации. После утверждения планы поступают линейным руководителям для руководства работой по их выполнению. Каждое подразделение получает перспективные и текущие планы по определенному кругу показателей. Например, мастер участка ежедневно получает сменно-суточное задание от администрации цеха и организует работу коллектива, используя методы управления персоналом. При этом мощным рычагом выступают цены на выпускаемую продукцию, которые влияют на размеры прибыли организации. Руководитель должен заботиться о том, чтобы рост прибыли обеспечивался за счет снижения себестоимости выпускаемой продукции. Поэтому необходимо применять четкую систему материального стимулирования за изыскание резервов по снижению себестоимости продукции и реальные результаты в этом направлении. Огромное значение в системе материального стимулирования имеет эффективная организация заработной платы в соответствии с количеством и качеством труда. Для достижения поставленных целей необходимо четко определить критерии эффективности и конечные результаты производства в виде совокупности показателей, установленных в плане экономического развития. Таким образом, роль экономических методов заключается в мобилизации трудового коллектива на достижение конечных результатов. Социально-психологические методы управления основаны на использовании социального механизма управления (система взаимоотношений в коллективе, социальные потребности и т.п.). Специфика этих методов заключается в значительной доле использовании неформальных факторов, интересов личности, группы, коллектива в процессе управления персоналом. Социально-психологические методы базируются на использовании закономерностей социологии и психологии. Объектом их воздействия являются группы людей и отдельные личности. По масштабу и способам воздействие эти методы можно разделить на две основные группы: социологические методы, которые направлены на группы людей и их взаимодействие процессе трудовой деятельности; психологические методы, которые направленно воздействуют на личность конкретного человека. Социологические методы играют важную роль в управлении персоналом, они позволяют установить назначение и место сотрудников в коллективе, выявить лидеров и обеспечить их поддержку, связать мотиваций людей с конечными результатами производства, обеспечить эффективные коммуникации и разрешение, конфликтов в коллективе. Постановку социальных целей и критерием, разработку социальных нормативов (уровень жизни, оплата труда, потребность в жилье, условия труда и др.) и плановых показателей, достижение конечных социальных результатов обеспечивает социальное планирование. Психологические методы играют важную роль в работе с персоналом, так как направлены на конкретную личность рабочего или служащего и, как правило, строго персонифицированы и индивидуальны. Главной их особенностью является обращение к внутреннему миру человека, его личности, интеллекту, образам и поведению, с тем, чтобы направить внутренний потенциал человека на решение конкретных задач организации. Психологическое планирование составляет новое направление в работе с персоналом по формированию эффективного психологического состояния коллектива организации. Оно исходит из необходимости концепции всестороннего развития личности, устранения негативных тенденций деградации отсталой части трудового коллектива. Психологическое планирование предполагает постановку целей развития и критериев эффективности, разработку психологических нормативов, методов планирования психологического климата и достижения конечных результатов.

Литература:

Базаров Т.Ю. Управление персоналом: учебник для спо / Т.Ю. Базаров. - 7-е изд., стереотип. - М.: Академия, 2013

**Тема: «Персонал в современной организации»**

**Цель: знать особенности структуры персонала и определение его численности.**

**План:**

1. Человек в современном производственном процессе. Понятие персонала

2. Структура персонала

3. Численность персонала

В настоящее время лиц, работающих в организации, можно рассматривать:

1. С точки зрения статистики, которая дает количественные характеристики данной общности (структура, численность). В этом отношении работники организации делятся, прежде всего, на администрацию и персонал (полный личный состав наемных работников). Та часть персонала, которая состоит в штате организации, называется кадрами.
2. С социально-производственной точки зрения, отражающей роль которую работники играют в организации, здесь за теми же терминами стоят уже иные понятия:

Кадрами (трудовыми ресурсами) могут быть названы люди-винтики, безропотные исполнители работы, которых нужно содержать «в исправном состоянии» (платить заработную плату, обеспечивать условия труда) Когда речь идет о персонале, предполагается, что к работникам относятся как к безликой массе. Однако при управлении персоналом надо учитывать, то, что для работников надо создавать физические и социально-психологические условия труда. Сегодня работники это стратегический фактор, определяющий будущее организации, что делает их человеческими ресурсами.

Человеческие ресурсы – совокупность личностей каждая, из которых обладает своей особой индивидуальностью, интеллектом, способностью к саморазвитию, творчеству.

Рассмотрение работников в качестве человеческих ресурсов означает:

* + индивидуальный подход к ним;
  + осознание проблемы дефицита высококвалифицированных специалистов, борьба за их знания, навыки;
  + отказ от представлений о персонале как даровом благе, не требующем затрат со стороны работодателя.

1. С экономической точки зрения работники превратились в интеллект человеческого капитала (т. е. условие победы в конкурентной борьбе). В начале 19 века работники получали нищенскую зарплату, долгий рабочий день. Но отношение к ним изменилось за счет внедрения новых технологий, введением самоконтроля, требованием к образованию, стоимость рабочей силы, конкуренция.

Человеческий капитал представляет собой совокупность имеющихся у людей профессиональных способностей, навыков, знаний и мотиваций. Т. е. по существу это, прежде всего – интеллектуальный капитал. Он индивидуален, является личной собственностью людей, обеспечивает им получение более высокого дохода, связан с нравственными устоями, готовностью обучаться.

Человеческий капитал характеризуется:

* уровень образования (интеллектуальная составляющая);
* профессиональная подготовка, навыки, опыт;
* обладание экономически значимой информацией;
* духовное и телесное здоровье;
* производственная и социальная активность;
* культурно-личностная ориентация;
* гражданская ответственность.

Выделяют две основные разновидности человеческого капитала:

1. Общий (перемещаемый) представляющий собой совокупность теоретических или достаточно универсальных знаний и навыков применимых в любой организации.
2. Специальный (неперемещаемый) в виде знаний и навыков, имеющих значение только для данной организации (знание технологий, особенностей рабочего места, специфики предприятия, культура общения, солидарность, неформальные связи).

Использование человеческого капитала приносит психологический, экономический, социальный, культурный эффект, который может быть прямым, косвенным, индивидуальным, коллективным, краткосрочным, долгосрочным. Он формируется за счет реальных (материальных) затрат, затрат времени в процессе жизнедеятельности и общении.

Формирование человеческого капитала предполагает:

1. Разработку специальной стратегии управления им.
2. Осуществление политики занятости.
3. Создание благоприятного морально-психологического климата.
4. Обеспечение участия работников в управлении фирмой.
5. Справедливое вознаграждение.

На развитие человеческого капитала влияют психологические и социальные факторы

«+» честолюбие, ожидания окружающих, стремление к высокому статусу, желание повысить уровень жизни, интерес к новому, ответственность, обучение, саморазвитие.

«-» неуверенность в себе, отсутствие необходимых навыков, боязнь неизбежного и т.п.

Структура персонала. Под структурой персонала (социальной структурой организации) понимаются количественное и качественное соотношение между группами работников, задаваемое технологией и организационной структурами предприятия. Структура персонала может быть статистической и аналитической.

Статистическая структура отражает его распределение и движение в разрезе категорий и групп должностей.

Выделяется:

1. Персонал основных видов деятельности (лица, работающие в основных и вспомогательных, научно-исследовательских и опытно-конструкционных подразделениях, аппарате управления, занятые созданием продукции, услуг или осуществляющие обслуживание этих процессов)
2. Персонал неосновных видов деятельности (работники ремонтного, жилищно-коммунального хозяйства, подразделений социальной сферы)

Все они в своих подразделениях занимают должности руководителей, специалистов, рабочих и основные сведения о них содержатся в текущей отчетности.

Аналитическая структура определяется на основе специальных исследований и расчетов и подразделяется на общую и частную:

* В разрезе общей структуры персонал рассматривается по таким признакам, как стаж работы, образование, профессия.
* Частная структура отражает соотношение отдельных категорий работников, например: «занятые тяжелым трудом с помощью простых приспособлений и без них», «выполняющие ручную работу по обслуживанию машин и механизмов», «занятые на обрабатывающих центрах».

Критериями оптимальности структуры персонала являются соответствие численности работников различных должностных групп выполняемым ими объемом работ, выраженным в затратах рабочего времени.

По характеру трудовых функций персонал разделяется на рабочих и служащих.

Рабочие непосредственно создают материальные ценности или оказывают услуги производственного характера.

Выделяют:

* основных рабочих – это те кто заняты в технологических процессах, изменяющих форму, структуру, свойства, пространственное положение предмета труда.
* Вспомогательных рабочих – они связаны с обслуживанием оборудования и рабочих мест во вспомогательных подразделениях – ремонтных, инструментальных, транспортных, складских.

Рабочие классифицируются также по профессиям, возрасту, формам и системам оплаты труда.

Служащие - осуществляют организацию деятельности людей, управление производством, административно-хозяйственные, финансово-бухгалтерские, юридические и другие функции.

Таким образом можно говорить об управленческих и неуправленческих служащих, не осуществляющих наблюдение за другими.

Служащие относятся к профессиональной группе лиц, занятых преимущественно умственным, интеллектуальным трудом. Они объединяются в несколько групп:

* Руководители, к которым относятся также их заместители и главные специалисты (например, главный бухгалтер), государственные инспектора: в совокупности они образуют администрацию, в чей состав также включают отдельных лиц, не относящихся к руководству и выполняющих вспомогательные управленческие функции, например, сотрудники кадровых служб, юрисконсульты.
* Специалисты - это работники, выполняющие квалифицированные виды профессиональной деятельности. Это экономисты, инженеры. В зависимости от уровня подготовки различают специалистов высшей и средней квалификации. Первые осуществляют руководство производственно-техническими и творческими процессами; вторые являются ответственными исполнителями работ. Специалисты могут быть главными, «ведущими», «старшими» или иметь категорию характеризуемую номером. Старший специалист, наряду с исполнителем своих обычных обязанностей. Может руководить группой коллег – рядовых исполнителей, не выделенной в самостоятельное подразделение. Это руководство не имеет административного характера, сводится к координации и консультированию. Он может быть единичным ответственным исполнителем, не имеющим подчиненных. Ведущий специалист выполняет те же обязанности, что и старший, но ещё осуществляет методическое руководство, а главный координирует работу ведущих и старших специалистов.
* Другие работники относящиеся, осуществляют подготовку и оформление документов, учет, контроль, хозяйственное обслуживание (комендант, кассир, архивариус).

Возрастная структура персонала характеризуется долей лиц соответствующих возрастов в его общей численности. При изучении возрастного состава применяются следующие группировки: 16,17,18,20-24, 25-29,30-34,35-39, 40-44,45-49,50-54,55-59,60-64,65 и старше.

Структура персонала по стажу может рассматриваться в плане общего стажа и стажа работы в данной организации. С общим стажем связан уровень производительности труда. Он группируется: до 16 лет, 16-20, 21-25, 26-30,31,32….40лет и более. Стаж работы в организации характеризует закрепляемость кадров по периодам: до 1 года, 1-4,5-9,10-14,15-19,20-24,25-29, 30 и более.

Структура персонала по уровню образования (общему и специальному) предполагает выделение лиц, имеющих высшее образование, незаконченное высшее, средне-специальное, среднее общее, неполное среднее, начальное.

Занятие должности требует от людей обладания соответствующей профессией и квалификацией.

Профессия – совокупность специальных теоретических знаний, практических навыков и опыта, приобретенных человеком в результате специальной подготовки и работы в данной области позволяющих осуществлять соответствующий вид деятельности, а также род занятий. Например, можно говорить о профессии менеджера, юриста, врача.

Профессиональная пригодность – Это способность приемлемого выполнения профессиональных обязанностей в результате, наличия у человека психических и психофизиологических качеств. Она может быть: потенциальной (основывается на задатках, способностях, физических и психических свойствах) и реальной (складывается постепенно в результате, освоения им новых знаний и навыков).

Параметры профессиональной пригодности:

* Физические данные и состояние здоровья
* Квалификация, опыт
* Активность
* Соответствие требованиям, предъявляемым государством
* Психические особенности и способности
* Личные качества (характер, энергичность и адаптивность)
* Направленность личности и мотивированность
* Поведение во время и вне работы

В пределах каждой профессии выделяется специальности – виды деятельности, связанные с выполнением более узких функций (так специальность в рамках юриста будет гражданское право, уголовное).

Опыт и практика увязывают навыки, знания и умения воедино, формируя квалификацию, т.е. степень профессиональной подготовки, необходимую для выполнения данных трудовых функций. Различается квалификация работы и квалификация работника.

Квалификация работы представлена совокупностью требований к тем, кто ее должен выполнять.

А квалификация работника представлена совокупность приобретенных человеком профессиональных качеств, которые обусловлены:

* Уровнем общих и специальных знаний и организационных навыков.
* Стажем работы в данной или аналогичной должности, необходимым для освоения профессии.

Квалификация присваивается специальной комиссией на основе всесторонней проверки знаний и опыта данного лица и юридически закрепляется в документах.

Профессиональная компетентность – это совокупность технических знаний и навыков, срецифических способностей работников, необходимых в конкретном трудовом процессе.

Виды профессиональной компетентности:

* Функциональная (наличие профессиональных знаний и умения из реализовать)
* Интеллектуальная (способность к аналитическому мышлению)
* Ситуативная (умение действовать в соответствии со складывающимися обстоятельствами)
* Социальная(наличие коммуникационных и интеграционных способностей, умения поддерживать отношения, влиять, добиваться своего,правиьно воспринимать и интерпретировать чужие мысли, выказывать к ним отношение, вести беседы)

Квалификацию характеризуют количественные показатели:

* Средний уровень квалификации работников
* Коэффициент использования квалификации работников
* Коэффициент соответствия работника выполняемой работе
* Коэффициент специализации работников
* Коэффициент стажа работы в организации.

Различия в степени квалификации рабочих отражаются в тарифном разряде(более высокий разряд соответствует более высокой квалификации).

По степени квалификации рабочих принято разделять на группы:

* Высококвалифицированные рабочие, окончившие профессиональные и средне-специальные учебные заведения со сроком обучения 2-4 года.
* Квалифицированные рабочие, окончившие средне-профессиональные или технические училища, прошедшие производственное обучение на предприятиях в течение 6-24 месяцев.
* Малоквалифицированные рабочие, прошедшие производственную подготовку в течение 2-5 месяцев.
* Неквалифицированные рабочие, прошедшие практическое обучение или инструктаж на рабочих местах в течении нескольких недель.

Численность персонала. Персонал – это полный личный состав наемных работников организации (за исключением руководства). Он обладает определенными количественными и качественными характеристиками (структура, опыт, стаж) и выполняет различные производственно-хозяйственные функции. Та часть персонала, которая официально числится в штатах, называется кадрами (это основа в конкурентной борьбе). Обычно персонал формируется целенаправленно, что позволяет оптимизировать его численность, профессиональную и квалификационную структуру, обеспечить рациональное распределение трудовых функций и загрузку работников. Конечной целью при этом является создание работоспособного трудового коллектива. Состав персонала определяется перечнем должностей, устанавливаемым администрацией для обеспечения потребностей производства в зависимости от его функциональной, технологической и организационной структуры. Его качественные параметры обусловлены требованиями, предъявленными к уровню квалификации работников. Численность персонала определяется содержанием, масштабами, сложностью производственных процессов, степенью их механизации, автоматизации, трудоемкостью, продукцией. Эти факторы задают её Нормативную (плановую) величину, которую на практике почти никогда не удается обеспечить. Поэтому персонал более объективно характеризуется списочной (фактической) численностью, т.е. количеством сотрудников, которые официально работают в организации в данный момент. В условиях дефицита кадров списочная численность может существенно отличаться от нормативной (вследствие невозможности нанять лучших) поэтому целесообразно контролировать соотношение этих двух показателей и не допускать значительного расхождения. В списочный состав работников на каждый календарный день включаются как фактически работающие, так и отсутствующие по каким-либо причинам. Не включаются совместители, работники для разовых и специальных работ, привлекаемые на основе специальных договоров, направленные на учебу с отрывом от производства и получающие стипендию за счет предприятия. Списочная численность на определенную календарную дату включает всех работников, в том числе принятых с данной даты, и исключает всех уволенных, начиная с неё. В её составе выделяют три категории лиц:

1. Постоянные – принятые в организацию бессрочно либо на срок более одного года по контракту.
2. Временные – принятые на срок до двух месяцев, а для замещения временно отсутствующего работника – до четырех месяцев.
3. Сезонные – принятые на работу, носящую сезонный характер (на срок до шести месяцев).

Списочная численность персонала ежедневно учитываются табельными записями, в которых отмечаются все работники, как присутствовавшие на работе, так и отсутствовавшие по тем или иным причинам. Таким образом, с точки зрения учета она представляет собой сумму явок и неявок на работу.

Списочная численность персонала может рассматриваться и как средняя величина за некоторый период – месяц, квартал, год:

* среднесписочная численность за месяц равна сумме явок и не явок по дням, отнесенная к календарному числу дней(при этом показатели за выходные и праздничные дни приравниваются к предшествующим рабочим)
* среднегодовая или среднеквартальная численность персонала представляется как полусумма численности на начало и конец периода плюс численность на каждую промежуточную дату ,деленная на число подпериодов.

Где Ч1,2,…,n+1 – численность персонала на период (1.01, 1.02 и т.д.),

n – число месяцев(кварталов) за которые происходит расчет.

Поскольку не все работники по тем или иным причинам ежедневно бывают на рабочем месте, истинную величину персонала в каждый данный момент характеризует его явочная численность, т.е. это количество сотрудников, которые присутствуют на рабочем месте.

Литература: Проектирование участков и цехов машиностроительных производств : учебное пособие для ВУЗов / А.Г. Схиртладзе [и др.]; под ред. В.В. Морозова. - Старый Оскол, 2015

**Тема: «Политика и стратегия в области управления персоналом»**

**Цель: знать основы стратегического управления персоналом в организации**

**План:**

1. Стратегическое управление персоналом: миссия, факторы.

2. Процесс стратегии. Виды стратегии. Элементы стратегии. Составляющие стратегии

3. Документы, отражающие стратегии развития организации и системы

управления персоналом

Стратегическое управление персоналом - управление, которое опирается на человеческий потенциал как на основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителя, осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения в организации, отвечающие вызову окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности позволяет организации выживать и достигать своей цели в долгосрочной перспективе. Миссия, осуществляемая организацией, определяет целесообразность самого возникновения или существования организации на рынке, то, что делает ее уникальной. Миссия показывает, что именно намерена фирма реализовать, представить обществу, своим акционерам и работникам. Формой выражения миссии, как правило, является устав или другой аналогичный документ, в котором руководство данной организации определяет цели деятельности фирмы и доводит эти идеи до всех работающих. Проведение диагностики состояния дел в организации является одним из самых важных моментов на этапе разработки стратегии. Ведь именно этот анализ позволяет сформулировать цели, соответствующие предварительно намеченной миссия организации, определить истинное положение дел в организации. Предметом анализа внешней среды являются спрос, предложение, конкуренция, социально-политические и технико-экономические тенденции. Анализ внутреннего состояния организации позволяет определить элементы, которые могут проявиться либо как преимущества, либо как недостатки, возникшие под влиянием внешней среды. Эти элементы составляют достаточно широкий спектр ресурсов V организации.

Факторы определяющие кадровую стратегию:

1) возросший уровень степени самостоятельности и ответственности организаций, обусловленный возникновением новых форм собственности (ООО, АО.ЧП и т.д.);

2)основная часть решений, касающихся производства, сбыта продукции, установления контактов с поставщиками и клиентами, переходит в ведение организаций (в планово-административной экономики эти функции не входили в сферу ведения предприятия): а) интернационализация экономики; б) множество конкурентов во всех сферах деятельности; в) изменение правил функционирования организаций - сама организация несет ответственность за создание ресурсов, обеспечивающих возможность ее развития и удовлетворения запросов коллективов и отдельных личностей; г) развитие теории управления персоналом и изменение общей парадигмы управления, согласно которой персонал начинает рассматриваться как основной ресурс фирмы, определяющий в первую очередь успех деятельности всей организации; д) усиление внимания к стратегическим вопросам управления деятельностью организацией; е) на смену теории, рассматривающей персонал как издержки, которые надо сокращать, появилась теория управления человеческими ресурсами, в соответствии с которой персонал представляет собой один из ресурсов фирмы, которым надо грамотно управлять, вкладывать в него средства.

Взаимосвязь перечисленных факторов и привела к появлению современной кадровой стратегии представляющей:

1) внедрение на практике стратегического управления деятельностью фирм;

2) изменение парадигмы управления и признание персонала основным ресурсом организации.

Выживание организаций, не говоря уже об их процветании, зависит от того, имеют ли они собственную стратегию, а также от того, смогут ли организации последовательно реализовать эту стратегию на практике при помощи конкретных мероприятий. Неуверенность в будущем, неустойчивость на рынке и возрастающая сложность управления приводят организации к необходимости внимательно изучить и пытаться различные варианты стратегического развития своих фирм.

Представление о процессе стратегии.

1) стратегия в своем развитии проходит два этапа (разработку и внедрение);

2) стратегия состоит из множества решений, включая анализ ресурсов и формирование общих целей и вариантов возможной их реализации, но без учета ограничений, которые появляются на этапе реализации;

3) стратегия имеет отношение преимущественно к внешней сфере деятельности организации (государству, сбыту продукции, конкуренции), а не к внутренней (культуре организации, ожиданимя персонала, структура).

Направление кадровой стратегии:

1) все составляющие (и разработка, и внедрение), в стратегии одинаково важны, так как на стадии внедрения могут возникнуть малопредсказуемые факторы и значительно исказить результаты;

2) стратегия имеет отношение и к внутренним факторам деятельности организации: человеческие ресурсы достаточно сильно влияют на реализацию разработанной стратегии и имеют свой стратегический статус;

3) стратегия - это процесс, отражающий управленческую философию руководства организацией.

В результате анализа появляется возможность разработать стратегию развития организации. На стадии формулирования целей будущей деятельности происходит соединение диагностического анализа и предварительно намеченной миссии организации.

Формулирование целей деятельности организации предполагает охват широкого спектра деятельности фирмы и подразумевает их (целей) непротиворечивость. Приоритет в перечисленных целях диктуется природой миссии организации и результатами проведенного анализа.

Виды стратегии:

1) стратегия предпринимательства;

2) стратегия динамического роста;

3) стратегия прибыли (рациональности);

4) стратегия ликвидации (сокращения инвестиций по определенным направлениям);

5) стратегия резкого изменения курса.

Элементы стратегии управления персоналом:

1) цель деятельности организации;

2) система планирования организации;

3) отношения высших управленческих кадров;

4) организационная структура служб управления персоналом;

5) критерии эффективности системы управления персоналом;

6) ограничения на функционирование системы (финансовые, временные, материальные, возрастные, социальные);

7) доступность, полнота и обоснованность используемой информации;

8)образование управляющих (всех уровней управления);

9)взаимосвязь с внешней средой.

Составляющие стратегии:

1) отбор персонала, включающий планирование потоков рабочей силы;

2) оценка квалификации;

3) вознаграждение или возмещение затрат труда (в виде заработной платы, участия в прибылях, продажи акций и т. д.);

4) развитие персонала.

5) рабочее время и его использование;

6) поощрение за успехи в работе;

7) ответственность за нарушение трудовой дисциплины.

В распоряжении кадровой службы находятся все нормативные акты, на основании которых составляются документы внутреннего пользования:

1) коллективный договор;

2) правила внутреннего трудового распорядка;

3) положения о подразделениях (отделах, службах, группах) и др.

Важнейшим организационным документом является коллективный договор разрабатываемый при непосредственном участии подразделения службы управления персоналом. Коллективный договор – это соглашение, заключаемое трудовым коллективом и администрацией по урегулированию их взаимоотношений в процессе производственно-хозяйственной о деятельности на календарный год.

К документам организационно-методического характера относятся следующие:

1) положение по формированию кадрового резерва в организации;

2) положение по организации адаптации работников;

3) рекомендации по организации подбора и отбор персонала;

4) положение по урегулирования взаимоотношений в коллективе;

5) положение по оплате и стимулированию труда;

6) инструкция по соблюдению правил техники безопасности и др.

Основополагающим документом в кадровой службе является должностная инструкция - документ, регламентирующий деятельность в рамках каждой управленческой должности и содержащий требования к работнику, занимающему эту должность.

Литература:

Зайцева Т.В. Управление персоналом: учебник для спо / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. - М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2013

**Тема: «Документы по организации подготовки и выполнения работ производственного подразделения»**

**Цель: знать правовые аспекты управления персоналом**

**План:**

1. Правовое обеспечение управлением персонала. Основные законодательные акты и нормативные документы по управлению персоналом

2. Классификация персонала по категориям. Общероссийский классификатор профессий рабочих электроэнергетики. Отраслевой тарифно-квалификационный справочник

Нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом - это совокупность документов организационного, организационно-методического, организационно-распорядительного, технического, нормативно-технического, технико-экономического и экономического характера, а также нормативно-справочные материалы, устанавливающие нормы, правила, требования, характеристики, методы и другие данные, используемые при решении задач организации труда и управления персоналом и утвержденные в установленном порядке компетентным соответствующим органом или руководством организации. Нормативно-методическое обеспечение создает условия для эффективного процесса подготовки, принятия и реализации решений по вопросам управления персоналом. Оно состоит в организации разработки и применения методических документов, а также ведении нормативного хозяйства в системе управления персоналом. Правовое обеспечение системы управления персоналом состоит в использовании средств и форм юридического воздействия на органы и объекты управления персоналом с целью достижения эффективной деятельности организации.

Задачи правового обеспечения системы управления персоналом:

1)правовое регулирование трудовых отношений, складывающихся между работодателями и наемными работниками;

2)защита прав и законных интересов работников, вытекающих их трудовых отношений.

Основными законодательными актами, регулирующими трудовые отношения в России являются:

- Всеобщая декларация прав человека;

- Конституция (Основной Закон) страны;

- Гражданский кодекс страны;

- Трудовой кодекс;

- Правил работы с персоналом в организациях электроэнергетики Российской Федерации.

- система управления предприятием;

- планы экономического и социального развития.

- Закон РФ “О коллективных договорах и соглашениях”;

- Закон РФ “О занятости населения в РФ”;

Классификация персонала по категориям. Термин персонал объединяет составные части трудового коллектива предприятия. К персоналу мы относим всех работников (трудовой коллектив), выполняющих производственные или управленческие операции и занятых переработкой предметов труда с использованием средств труда. Понятия кадры, работники, персонал идентичны, если за основу принять данное нами определение. В дальнейшем мы будем пользоваться термином персонал (personnel), как наиболее принятым в отечественной и зарубежной практике. В теории управления существуют различные подходы к классификации персонала в зависимости от профессии или должности работника, уровня управления, категории работников. Базовой является классификация по категориям работников. Эта классификация предусматривает выделение двух основных частей персонала по участию в процессе производства: рабочих и служащих. Такая классификация соответствует международному классификатору профессий. Рабочие, или производственный персонал, осуществляют трудовую деятельность в материальном производстве с преобладающей долей физического труда. Они обеспечивают выпуск продукции, ее обмен, сбыт и сервисное обслуживание. Производственный персонал можно разделить на две составные части: основной персонал - рабочие, преимущественно занятые в сборочных цехах предприятия; вспомогательный персонал - рабочие, преимущественно занятые в заготовительных и обслуживающих цехах предприятия. Результатом труда производственного персонала является продукция в вещественной форме (здания, автомобили, телевизоры, мебель, продукты питания, одежда и т.п.). Служащие, или управленческий персонал, осуществляют трудовую деятельность в процессе управления производством с преобладающей долей умственного труда. Они заняты переработкой информации с использованием технических средств управления. Основным результатом их трудовой деятельности является изучение проблем управления, создание новой информации, изменение ее содержания или формы, подготовка управленческих решений, а после выбора руководителем наиболее эффективного варианта - реализация и контроль исполнения решений. Управленческий персонал разделяется на две основные группы: руководители и специалисты. персонал производственный (рабочие). Управленческий персонал (служащие). Основные вспомогательные руководители и специалисты. Классификация персонала. Принципиальное отличие руководителей от специалистов заключается в к юридическом праве принятия решений и наличии в подчинении других работников. В зависимости от масштаба управления различают линейных руководителей, отвечающих за принятие решений по всем функциям управления, и функциональных руководителей, реализующих отдельные функции управления. Кроме того, различают руководителей высшего уровня управления предприятием (директор и заместители), среднего уровня (начальники цехов и подразделений) и нижнего уровня (начальники участков, мастера). Специалистов предприятия можно разделить на три основные группы в зависимости от результатов их труда: функциональные специалисты управления, результатам деятельности которых является управленческая информация (референты, экономисты, бухгалтеры. финансисты, маркетологи и др.); специалисты - инженеры, результатом деятельности которых является конструкторско-технологическая или проектная информация в области техники и технологии производства (технологи, инженеры, конструкторы, строители, проектировщики и др.); служащие - технические специалисты (машинистки, операторы, курье лифтеры, кладовщики, официанты и др.), выполняющие вспомогательные работы в управленческом процессе.

Общероссийский классификатор профессий рабочих электроэнергетики. Тарифно-квалификационный справочник работ и профессий рабочих электроэнергетики (ТКС) содержит два раздела: Эксплуатация оборудования электростанций и сетей, обслуживание потребителей энергии и Ремонт оборудования электростанций и сетей, разработанные в целях улучшения организации, нормирования и стимулирования труда. В ТКС уточнены тарифно-квалификационные характеристики профессий рабочих в связи с изменением содержания труда, связанного с научно-техническим прогрессом, возросшими требованиями к качеству продукции, квалификации рабочих, их общеобразовательной и специальной подготовке. Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих. Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих (технических исполнителей) предназначен для решения вопросов, связанных с регулированием трудовых отношений, обеспечением эффективной системы управления персоналом на предприятиях, в учреждениях и организациях различных отраслей экономики независимо от форм собственности и организационно - правовых форм деятельности. В основу построения справочника положен должностной признак, поскольку требования к квалификации работников определяются их должностными обязанностями, которые, в свою очередь, обусловливают наименования должностей. Справочник разработан в соответствии с принятой классификацией служащих на три категории: руководителей, специалистов и других служащих (технических исполнителей). Отнесение служащих к категориям осуществляется в зависимости от характера преимущественно выполняемых работ, составляющих содержание труда работника (организационно - административные, аналитико-конструктивные, информационно - технические). Квалификационный справочник содержит два раздела. В первом разделе приводятся квалификационные характеристики общеотраслевых должностей руководителей, специалистов и других служащих (технических исполнителей), широко распространенных на предприятиях, в учреждениях и организациях, прежде всего производственных отраслей экономики, в том числе находящихся на бюджетном финансировании. Второй раздел содержит квалификационные характеристики должностей работников, занятых в научно - исследовательских учреждениях, конструкторских, технологических, проектных и изыскательских организациях, а также редакционно-издательских подразделениях. Квалификационная характеристика каждой должности имеет три раздела. В разделе Должностные обязанности установлены основные трудовые функции, которые могут быть поручены полностью или частично работнику, занимающему данную должность с учетом технологической однородности и взаимосвязанности работ, позволяющих обеспечить оптимальную специализацию служащих. В разделе Должен знать содержатся основные требования, предъявляемые к работнику в отношении специальных знаний, а также знаний законодательных и нормативных правовых актов, положений, инструкций и других руководящих материалов, методов и средств, которые работник должен применять при выполнении должностных обязанностей. В разделе Требования к квалификации определены уровень профессиональной подготовки работника, необходимый для выполнения предусмотренных должностных обязанностей, и требования к стажу работы. Уровни требуемой профессиональной подготовки приведены в соответствии с Законом Российской Федерации Об образовании.

Литература:

Базаров Т.Ю. Управление персоналом: учебник для спо / Т.Ю. Базаров. - 7-е изд., стереотип. - М.: Академия, 2013

**Тема: «Отбор и найм персонала»**

**Цель: знать особенности процесса отбора и найма персонала в организацию.**

**План:**

1. Задачи найма персонала

2. Профессиография в подборе персонала

3. Отбор персонала в организацию

4. Методы отбора персонала в организацию

Наем - это совокупность последовательных мероприятий по поиску, подбору и отбору персонала. Задачей найма персонала является удовлетворение в перспективе потребности в кадрах за счет внутренних и внешних источников. Большинство специалистов сходятся во мнении, что для успешной организации поиска кандидатов следует руководствоваться двумя основными правилами:

1) всегда проводить поиск кандидатов внутри организации, так как это более выгодно для организации;

2) использовать по меньшей мере два метода привлечения кандидатов со стороны.

Требования к процедуре найма персонала:

1) организационная целесообразность найма новых сотрудников. Расширение штата сотрудников не должно противоречить целям и интересам организации;

2) экономическая обоснованность выгодности привлечения кадровых ресурсов. Увеличение численности кадров должно приносить организации экономический эффект;

3) установление четких требований к кандидатам, которые должны быть

понятно и четко сформулированы в документе, регламентирующем найм, и в информационном листке, ориентированном на кандидата;

4) документационное оформление процесса найма. Как правило, издается приказ или распоряжение руководителя, в котором обосновывается необходимости привлечения новых сотрудников и описываются требования к кандидату и процедуре найма;

Подбор кадров – многоэтапная, кропотливая и непрерывная работа, требующая специальных способностей, черт характера, знаний и умений. Высокая квалификация консультанта по кадрам предполагает знания в области права, экономики, социологии и психологии. Чем больше значение в успехе фирмы приобретают личные качества сотрудников, тем больше потребность в психологических знаниях.

Строгие требования к подбору кадров позволяют не только отобрать лучших специалистов, но и напомнить тем, кто уже работает, какие высокие требования предъявляются к персоналу.

Подбор наилучших кадров – сложный процесс, включающий научно обоснованные принципы и методы работы. Главные задачи кадровых служб могут быть представлены в виде следующих этапов работы с персоналом:

1) планирование кадров;

2) вербовка кадров;

3) отбор кадров;

4) определение зарплаты и льгот;

5) профессиональная адаптация;

6) обучение персонала;

7) аттестация кадров;

8) перестановка кадров;

9) подготовка руководящих кадров;

10) социальная защита персонала;

11) юридические и дисциплинарные аспекты.

Для успешного решения указанных задач кадровые службы должны работать в тесном контакте с руководителями всех уровней и узкими специалистами человековедческих наук. Руководители лучше всех осведомлены о требованиях, предъявляемых конкретной деятельностью к людям, занимающимся ею, о потребностях в кадрах, о профессиональном мастерстве. В большинстве случаев именно руководители делают запрос кадровым службам о подборе требуемых специалистов. Хорошо, когда руководители понимают при этом круг задач кадровых служб, а специалисты- кадровики обладают коммерческим опытом и хорошо разбираются в каждодневных проблемах своей фирмы .

Профессиография в подборе персонала Научно обоснованный подбор кадров начинается с составления профессиограммы –перечня требований, предъявляемых данной профессией, специальностью и должностью к человеку. Другими словами, прежде чем подбирать людей, необходимо детально и точно представлять, какими они должны быть. Перечень требуемых характеристик составляется по результатам специального научного исследования –профессиографии. Профессиография –это технология изучения требований профессии к личностным качествам, психофизиологическим характеристикам, социальнпсихологическим показателям, природным задаткам и способностям, деловым качествам, профессиональным знаниям и умениям, состоянию здоровья человека. Профессиография используется для разработки информационных, диагностических, коррекционных и формирующих практических рекомендаций в целях повышения эффективности профессионального труда. Профессиография охватывает разные стороны конкретной профессиональной деятельности: социальные, социально- экономические, исторические, технические, технологические, правовые, гигиенические, психологические, психофизиологиические, социально-психологические. Объем, глубина, и деятельность их изучения зависят от заказа руководства фирмы. Профессиографические исследования проводят специалисты по заказу руководителей кадровых служб. Управляющий персоналом получает готовый результат в виде профессиограммы. Успех любой организации в современных условиях ускоряющегося научно-технического процесса и усиливающейся конкуренции зависит, в первую очередь, от ее способности максимально эффективно отбирать персонал и использовать уже имеющиеся в ее распоряжении ресурсы для достижения стоящих перед ней целей. В свою очередь, эта способность во многом зависит от компетентности руководителей и специалистов по управлению персоналом, владения современными методами управления персоналом. Подбор наилучших кадров –сложный и многоэтажный процесс, включающий научно обоснованные принципы и методы работы, без которых невозможно осуществлять подбор наилучших кадров. Только системный, научно методически разработанный подход позволяет быстро и качественно решать проблему подбора персонала.

Отбор персонала в организацию. Подбор кандидатов является основой для следующего этапа –отбора будущих сотрудников организации. Содержание этого этапа во многом зависит от традиций, особенностей (культуры) организации, принимающей новых сотрудников, а также характера должности, на которую подбирается кандидат. В общем виде этот этап может быть представлен следующей схемой: первичный отбор – собеседование с сотрудниками отдела кадров –справки о кандидате –собеседование с руководителем –испытание –решение о найме. Первичный отбор начинается с анализа списка кандидатов с точки зрения их соответствия требованиям организации к будущему сотруднику. Основная цель первичного отбора состоит в отсеивании кандидатов, не обладающих минимальным набором характеристик, необходимых для занятия вакантной должности. Естественно, что этот минимальный отбор является различным для разных специальностей и организаций.

Методы первичного отбора зависят от бюджета, стратегии, культуры компании и относительной важности данной должности для организации. Наиболее распространенными в настоящее время методами являются анализ анкетных данных, тестирование, экспертиза почерка. Анализ анкетных данных (или анализ биографических данных) предполагает, что биография человека является достаточно надежным индикатором его потенциала успешно выполнять определенные производственные функции. При использовании этого метода отдел человеческих ресурсов проводит анализ информации, содержащейся в заполненных кандидатами анкетах, сравнивая фактические данные с собственной моделью. Наличие такой модели (четко определенных критериев отбора) является необходимым условием проведения справедливого для кандидатов и эффективного для организации первичного отбора. Анализ анкетных данных является простым, дешевым и достаточно эффективным методом первичного отбора в случае, когда организация имеет обширный список кандидатов и когда речь идет о специализированных должностях. В то же время этот метод достаточно приблизителен в оценке потенциала, поскольку ориентирован исключительно на факты из прошлого кандидата, а не на его сегодняшнее состояние и способность к профессиональному развитию. Поэтому при отборе кандидатов на руководящие должности, особенно предполагающие дальнейшее развитие и профессиональный рост, нужно быть крайне осмотрительным, используя метод анализа анкет. Более точно определить сегодняшнее состояние кандидата с точки зрения его соответствия требованиям, предъявляемым к вакантной должности, а также потенциала развития можно с помощью специальных тестов. Первоначально тесты на профессиональную пригодность применялись для отбора представителей профессий, связанных с повышенным риском: космонавты, летчики, военные, спецслужбы.

По мере совершенствования методов тестирования и усиления внимания компаний к подбору и, особенно, развитию руководителей, многие из них начинали использовать тесты для определения потенциала руководителей и специалистов. Сегодня существует достаточное число компаний, специализирующихся исключительно в области тестирования для диагностики самых различных качеств и характеристик личности. Тестирование завоевывает в последнее время все большую популярность среди ведущих организаций развитых стран, его используют не только корпорации, но и государственные учреждения, университеты, общественные организации. Преимущества тестирования состоят в возможности оценки сегодняшнего состояния кандидата с учетом особенностей организации и будущей должности. Недостатки метода первичного отбора: высокие издержки, часто необходимость сторонней помощи, условность и ограниченность тестов, не дающих полного представления о кандидате. Каждая организация должна принимать решение об использовании тестов с учетом собственных финансовых возможностей, культурных особенностей, приоритетов развития. Экспертиза почерка является своеобразной разновидностью тестирования, требующей значительно более низких затрат. Этот метод основан на теории, согласно которой почерк человека является достаточно объективным отражением его личности, и, следовательно, с помощью анализа почерка можно оценить различные характеристики человека, в том числе способность выполнять определенные производственные функции. Привлекательность анализа почерка как метода первичного отбора кандидатов заключается в низких издержках, однако, он отличается односторонним подходом и содержит в себе высокую степень риска неадекватной оценки потенциала кандидатов. Поэтому он может использоваться в качестве одного из методов первичного отбора, не имеющего решающего значения. Стадия первичного отбора, не зависимо от принимаемых методов, завершается созданием ограниченного списка кандидатов, наиболее соответствующих требованиям организации. Остальным кандидатам сообщается о решении прекратить рассмотрение их кандидатур на данную должность. Собеседование с сотрудниками отдела управления персоналом. Задача первичного отбора состоит в определении ограниченного числа кандидатов, с которыми организация могла бы работать индивидуально. На следующем этапе специалист по подбору персонала проводит индивидуальные собеседования с отобранными кандидатами. Собеседования до сих пор являются наиболее широко применяемым методом отбора кадров. Даже работников неуправленческого состава редко принимают на работу без хотя бы одного собеседования. Подбор руководителя высокого ранга может потребовать множества собеседований с разными специалистами организации. Цель этих собеседований заключается в оценке степени соответствия кандидата портрету идеального сотрудника, его способности выполнять требования должностной инструкции, потенциала профессионального роста и развития, способности адаптироваться в организации, знакомстве с ожиданиями кандидата в отношении организации, условий работы, ее оплаты и т. д. Важно помнить, что собеседование является двусторонним процессом –не только организация оценивает кандидата, но и кандидат оценивает организацию с точки зрения ее соответствия его собственным интересам и запросам. Сотрудник, проводящий собеседование, должен предоставить максимально объективную информацию об организации, чтобы заинтересовать кандидата и в то же время избежать прием на работу тех, чьи ожидания расходятся с возможностями организации. Чем раньше потенциальный работник и работодатель поймут, что они не подходят друг другу, тем лучше будет обеим сторонам. Каждая организация имеет собственную, отличную от других, культуру, которая может не совпадать с ценностями и стилем поведения кандидата. Резкое несоответствие чревато конфликтом, болезненным как для сотрудника, так и для организации. Существует несколько разновидностей собеседований с кандидатами, выбор которых зависит от традиций организации, особенностей кандидата, вакантной должности. Результаты собеседования должны быть зафиксированы документально, содержать оценку кандидата и предложение – продолжать или прекратить работу с ним. Заключение проводившего собеседование сотрудника передается руководителю подразделения, располагающего вакансией, который и принимает решение о дальнейших действиях в отношении данного кандидата. Справки о кандидате. Для того чтобы лучше оценить профессиональные и личные качества кандидата, организации могут обратиться за информацией к людям и организациям, знающим его по совместной учебе, работе, занятиям спортом и т. д. Можно предложить самому кандидату назвать имена людей, которые могли бы охарактеризовать его, и затем побеседовать с ними. В обоих случаях –устной или письменной рекомендации –существует проблема получения объективной информации, поскольку выбранные кандидатом люди обычно подчеркивают лишь его положительные стороны. Получить информацию о кандидате можно, обратившись непосредственно в организации, в которых он ранее работал или учился. Однако отдел человеческих ресурсов должен быть предельно осмотрителен при оценке, полученной в результате таких контактов, ввиду высокого уровня субъективизма оценивающих. Собеседование с линейным руководителем. Если руководитель подразделения удовлетворен результатами собеседования, проведенного сотрудником отдела управления персоналом, он назначает встречу с кандидатом. В отличие от собеседования со специалистами по человеческим ресурсам, это интервью должно позволить оценить, прежде всего, профессиональные качества кандидата, его способность выполнять производственные функции. Одновременно руководитель оценивает степень своей личной, профессиональной совместимости с кандидатом и вероятность успешной интеграции последнего в подразделении. Кроме того, руководитель представляет кандидату детальную информацию о своем подразделении, вакантной должности, функциях, которые придется выполнять кандидату в случае его приема на работу. Результаты собеседования фиксируются руководителем, использующим для этого стандартную форму. Выбор кандидата и предложение. На основе анализа результатов собеседования руководитель подразделения (с участием специалиста по кадрам) выбирает кандидата, который, по его мнению, наиболее подходит для данной должности. Отдел управления персоналом готовит письмо-предложение кандидату, содержащее описание условий его работы: дату начала, название должности, подчиненность, величину заработной платы, режим работы, продолжительность отпуска, предоставляемые организацией льготы и т. д. Письмо-предложение, подписанное руководителем организации или подразделения, направляется кандидату. Успешное функционирование любой организации в значительной степени зависит от ее способности подобрать необходимых работников. В основе подбора персонала лежит процесс планирования человеческих ресурсов –определение, когда, где, сколько и какой квалификации сотрудники потребуются организации. На основе кадрового планирования формируются вакантные должности. Процесс подбора персонала для замещения вакантных должностей состоит из нескольких этапов, каждый из которых предполагает использование специальных методов. Успех отбора в равной степени зависит от эффективности организации в реализации каждого его этапа в отдельности и способности управлять подбором в целом.

Литература:

Панфилова А.П. Психология общения: учебник для СПО. – М., 2014

**Тема: «Адаптация персонала»**

**Цель: знать особенности процесса адаптации персонала в организации**

**План:**

1. Сущность и содержание организации труда. Научная организация тру-

да.

2. Направления реализации трудового потенциала работника

3. Профориентация и трудовая адаптация персонала

4. Использование персонала

5. Адаптация новых работников

Сущность и содержание организации труда. Научная организация труда. Организация труда рассматривается в тесной взаимосвязи с организацией управления и как составная часть работы с персоналом. Научная организация труда - организация труда, которая основывается на использовании достижений науки и передового опыта, а также на имеющихся или доступных к применению технических средств. Она позволяет наилучшим образом установить и постепенно совершенствовать взаимодействие управленцев между собой и рабочими, а также с используемыми средствами в процессе осуществления функций управления инженерно-технического обеспечения производством, тем самым создавая условия для повышения эффективности труда при сохранении их здоровья и работоспособности, улучшения результатов деятельности всего предприятия. Исходя из принятого определения организации труда управленческого персонала предусматривается научно обоснованное решение следующих взаимосвязанных вопросов:

1) разделение и кооперация труда управленческого персонала как в масштабе всего производства, так и в пределах каждого из его звеньев;

2) подбор и расстановка кадров управленцев и обеспечение их квалифицированного уровня в соответствии с должностными обязанностями;

3) организация деятельности управленцев в составе производственного предприятия по управлению им и по его инженерно-техническому обеспечению;

4) организация и оснащение рабочих мест управленцев;

5) создание благоприятных условий труда управленческого персонала;

Направления реализации трудового потенциала работника. Для развития потенциала рабочей силы используют следующие методы: профессиональная ориентация и социальная адаптация в коллективе, система вознаграждения, оценка производственной деятельности, система вознаграждения, профессиональная подготовка, обучение, повышение квалификации, продвижение по службе, управление карьерой. Использование персонала - комплекс мероприятий, направленных на обеспечение условий для наиболее эффективной реализации творческого и физического трудового потенциала работников. Использование персонала должно отвечать целям организации, не ущемлять интересы личности и обеспечивать строгое соблюдение законодательства о труде в процессе этой работы. Система использования персонала в организации должна быть такой, чтобы работники могли давать наибольшую отдачу на своем рабочем месте.

Основные принципы развития потенциала:

1) обеспечение рациональной занятости работников;

2) обеспечение стабильной и равномерной загрузки работников в течение рабочего периода (дня, недели, месяца, года);

3) обеспечение соответствия трудового потенциала работника, его квалификации, психофизиологических данных требованиям рабочих мест, производства в целом;

4) периодический переход работника с одного рабочего места на другое (в течение недели, месяца и т. д.), обеспечивающий разнообразие выполняемых работ и возможность гибкого маневрирования в процессе производства;

5) обеспечение максимальной возможности выполнения на рабочем месте разнообразных операций,

Профориентация и трудовая адаптация персонала. Профессиональная ориентация –это комплекс взаимосвязанных экономических, социальных, медицинских, психологических и педагогических мероприятий, направленных на формирование профессионального призвания, выявление способностей, интересов, пригодности и других факторов, влияющих на выбор профессии или на смену рода Деятельности. Работа по профориентации имеет своей целью оказание помощи молодым людям (в основном учащимся общеобразовательных школ) и людям, ищущим работу, в выборе профессии, специальности, места работы или учебы с учетом склонностей и интересов людей, их психофизиологических особенностей, а также с учетом складывающейся конъюнктуры на рынке труда. Указанная выше общая цель включает ряд задач, носящих более конкретный характер. К ним можно отнести:

- информирование заинтересованных лиц для облегчения выбора вида профессиональной деятельности;

создание условий для развития профессионально значимых способностей будущих работников;

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

Профессиональное просвещение –это начальная профессиональная подготовка школьников, осуществляемая через уроки труда, организацию кружков, специальных уроков по основам различной профессиональной деятельности и т.п. Профессиональная информация –система мер по ознакомлению учащихся и ищущих работу с ситуацией в области спроса и предложения на рынке труда, перспективами развития видов деятельности, с характером работы по основным профессиям и специальностям, условиями и оплатой труда, профессиональными учебными заведениями и центрами подготовки персонала, а также с

другими вопросами получения профессии и обеспечения занятости. Профессиональная консультация –это оказание помощи заинтересованным людям в выборе профессии и места работы путем изучения личности обратившегося за консультацией человека с целью выявления состояния его здоровья, направленности и структуры способностей, интересов и других факторов, влияющих на выбор профессии или направление переобучения. Качественный уровень профориентационной работы –одно из условий успешности трудовой адаптации работников. Профориентация, в том числе профинформация и профконсультирование, позволяет формировать взаимосвязи работников и организаций еще на стадиях, предшествующих непосредственной адаптации. Проведение различных форм профориентации помогает обеспечить наибольшую сопряженность требований профессии и свойств личности. Адаптация –это взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной врабатываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда. Процесс взаимного приспособления, или трудовой адаптации, сотрудника и организации будет тем успешнее, чем в большей степени нормы и ценности коллектива являются или становятся нормами и ценностями отдельного сотрудника, чем быстрее и лучше он принимает, усваивает свои социальные роли в коллективе.

Выделяются два направления адаптации:

- первичная, т.е. приспособление молодых сотрудников, не имеющих опыта профессиональной деятельности (как правило, речь идет в данном случае о выпускниках учебных заведений различного уровня);

- вторичная, т.е. приспособление сотрудников, имеющих опыт профессиональной деятельности (как правило, меняющих объект деятельности или свою профессиональную роль, например, переходящих в ранг руководителя).

Успешность адаптации зависит от целого ряда условий, главными из которых являются:

- качественный уровень работы по профессиональной ориентации потенциальных сотрудников;

- объективность деловой оценки персонала (как при отборе, так и в процессе трудовой адаптации работников);

- отработанность организационного механизма управления процессом адаптации;

- престиж и привлекательность профессии, работы по определенной специальности именно в данной организации:

- особенности организации труда, реализующие мотивационные установки сотрудника;

- наличие отработанной системы внедрения новшеств;

- гибкость системы обучения персонала, действующей внутри организации;

- особенности социально-психологического климата, сложившегося в коллективе;

- личностные свойства адаптируемого сотрудника, связанные с его психологическими чертами, возрастом, семейным положением и т.п.

Управление трудовой адаптацией требует проработки в первую очередь трех организационных элементов:

- структурное закрепление функции управления адаптацией;

- технология процесса управления адаптацией;

- информационное обеспечение этого процесса.

В качестве возможных организационных решений проблемы структурного закрепления функций управления адаптацией могут быть предложены следующие:

- выделение соответствующего подразделения (группы, отдела) в оргструктуре системы управления персоналом.

- распределение специалистов, занимающихся управлением адаптацией, по подразделениям (цехам, отделам) или группам под разделений. В данном случае специалист по персоналу становится куратором определенных подразделений.

- развитие наставничества,

- развитие структурных взаимосвязей системы управления пер соналом (в частности, подразделения управления адаптацией) со службой организации управления. Во многих зарубежных фирмах эта служба структурно включена в систему контроллинга.

Использование персонала. Использование персонала представляет собой комплекс мероприятий, направленных на обеспечение условий для наиболее эффективной реализации творческого и физического трудового потенциала работников. Основные принципы рационального использования персонала требуют:

- обеспечения рациональной занятости работников;

- обеспечения стабильной и равномерной загрузки работников в течение рабочего периода (дня, недели, месяца, года);

- обеспечения соответствия трудового потенциала работника, его квалификации, психофизиологических данных требованиям рабочих мест, производства в целом;

- периодического перехода работника с одного рабочего места на другое (в течение недели, месяца и т.д.), обеспечивающего разнообразие выполняемых работ и возможность гибкого маневрирования в процессе производства;

- обеспечения максимальной возможности выполнения на рабочем месте разнообразных операций, осуществление которых включало бы в работу различные группы мышц и обеспечивало чередование нагрузок на различные части тела и органы чувств человека.

Расстановка кадров заключается в рациональном распределении состава. При расстановке кадров необходимо соблюдение следующих принципов:

- соответствия;

- перспективности;

- сменяемости.

Среди предпосылок повышения эффективности использования персонала, связанных с организацией и условиями труда, основными являются следующие:

Эффективное использование интеллектуальных, организаторских, творческих возможностей работников через улучшение социально-экономического содержания труда, посредством его обогащения, гуманизации, исключения монотонности и бессодержательности, объединения разрозненных элементов работы в работу, более соответствующую требованиям высокоразвитой личности.

Адаптация новых работников. Адаптация новых работников является важнейшим элементом в процессе управления персоналом. Недостаточное внимание к вопросам адаптации новых работников может свести на нет усилия кадрового менеджмента по подбору кадров, если новый сотрудник уволится, не сумев соответствующим образом освоить новую работу или не вписавшись в трудовой коллектив. Среди основных целей адаптации новых работников в организации обычно выделяют следующие:

Уменьшение стартовых издержек. Новый работник не всегда знает новую работу и требования организации. До тех пор, пока он работает менее эффективно, чем опытные сотрудники, его работа требует от организации более высоких затрат. Эффективная адаптация уменьшает эти затраты и дает возможность новому работнику быстрее достигнуть установленных норм выполнения работы. Снижение стрессов, испытываемых новым работником. Для подавляющего большинства людей свойствен страх перед новым, неизвестным. Стрессовое состояние нового работника, как правило, связано с боязнью провалов в работе и с недостаточной ориентацией в новой рабочей ситуации. Сокращение текучести кадров. Если работники не смогли своевременно освоиться в организации, это может привести к их увольнению. Экономия времени менеджеров и коллег. Новому работнику требуется определенная помощь со стороны руководства и коллег для решения различных, в том числе и простейших, бытовых проблем. Развитие у нового работника состояния удовлетворенности работой, позитивного отношения к работе и реализма в ожиданиях. Процесс адаптации должен способствовать формированию положительного отношения новых работников к организации, к своему подразделению и к порученному делу, что является непременным условием высоких рабочих показателей. Основными элементами процесса адаптации являются:

овладение системой профессиональных знаний и навыков;

овладение профессиональной ролью (установки, ценности, поведение в соответствии с ожиданиями других);

выполнение требований трудовой и исполнительской дисциплины;

самостоятельность при выполнении порученных должностных функций;

удовлетворенность выполняемой работой и вознаграждением, получаемым за достигнутые результаты;

стремление к совершенствованию в рамках выбранной профессии;

информированность по вопросам, связанным с выполняемой работой;

вхождение в коллектив, установление хороших взаимоотношений с товарищами по работе;

ощущение психологического комфорта и безопасности;

взаимопонимание с руководством.

Эффективная программа адаптации работников включает три основных этапа:

1. Введение в организацию. Это довольно длительный процесс, занимающий 1-2 первых месяца работы. Процесс введения в организацию должен способствовать усвоению принятых норм и правил и обеспечивать работников необходимой информацией, которая им нужна и которую они стремятся иметь. Спланированная работа по введению работника в организацию предполагает обеспечение его основной информацией об организации и о потенциальных возможностях, предоставляемых сотрудникам. Работнику сообщают сведения об истории организации, ее перспективах, политике и правилах, об организационной структуре, порядке работы, расположении подразделений и филиалов и др.Работника знакомят с политикой организации в отношении персонала: принципы найма, дисциплинарные требования, установленные порядки, льготы для работников, возможности для продвижения и др. В процессе введения в организацию обеспечивается не только положительное отношение работников к новому месту работы, но и понимание принципов функционирования организации, прояснение требований и ожиданий со стороны организации. Многие организации издают буклеты, содержащие всю необходимую информацию, связанную с введением работников в организацию. 2. Введение в подразделение обеспечивает руководитель подразделения.

Нового сотрудника знакомят с работой подразделения и с сотрудниками. Иногда руководитель назначает одного из работников в качестве куратора новичка на время адаптации. 3. Введение в должность. Непосредственный руководитель нового работника начинает общение с новичком после того, как с ним побеседовал руководитель подразделения. Непосредственный руководитель отвечает за ознакомление нового работника с работой и его ролью в подразделении. Руководитель раскрывает перед новым работником основное содержание его профессиональной деятельности и то, какой вклад он может внести в общий успех подразделения и организации в целом. При введении в должность необходимо уделить внимание следующим вопросам:

- коллеги нового работника и их задачи;

- общий тип заданий на ближайший период;

- требования, предъявляемые к работе (производительность, качество и др.),

- степень ответственности за результаты работы и значение его работы для успеха подразделения;

- ответственный за обучение работника в подразделении;

- время начала и окончания работы, время обеденного перерыва и регламентированных перерывов, если они предусмотрены;

- дата выдачи заработной платы;

- место хранения личных вещей.

На данном этапе очень важна обратная связь. С этой целью рекомендуется предложить новому работнику в конце рабочего дня повторно встретиться с руководителем подразделения и поделиться впечатлениями о том, как прошел первый день на новом месте работы. Это позволит решить три задачи:

1. Работнику дается возможность задать вопросы, которые возникли у него в ходе рабочего дня.

2. Подчеркивается заинтересованность руководителя в том, чтобы оказать новому работнику любую необходимую помощь.

3. Помогает закрепить верные установки и настрой на напряженную работу.

Об успешной адаптации нового сотрудника свидетельствуют: отсутствие ощущения дискомфорта на рабочем месте, чувства неуверенности, страха перед новой работой; овладение необходимым объемом знаний и навыков, требующихся для работы; соответствие трудовых показателей и поведения сотрудника жиданиям руководства и коллег.

Литература:

Панфилова А.П. Психология общения: учебник для СПО. – М., 2014

**Тема: «Принятие управленческих решений»**

**Цель: знать особенности принятия управленческих решений**

**План:**

1. Понятие и природа управленческого решения;

2. Классификация решений; основные типы решений в организации.

Принятие решений – составная часть любой управленческой функции. Необходимость принятия решений возникает на всех этапах процесса управления и связана со всеми участниками и аспектами управленческой деятельности. Изучение разработки и реализации решений дает возможность оценить содержательную сторону управления (поэтому важно понять природу решений).

Всякое управление реализует определенную последовательность трех этапов:

-определяет состояние управленческого объекта (идентификация проблемы)

-вырабатывает для данного состояния оптимальное воздействие (разработка и принятие решения)

-реализует его (реализация решения).

Т. е. смысл управленческой деятельности состоит в обеспечении достижения организацией поставленных целей, содержание же управления заключается в выработке определенных мер, направленных на реализацию этих целей, осуществляемой в форме принятия и осуществления решений.

Таким образом, разработка, принятие и реализация решений, являются концентрированным выражением самой сущности управления. Что же такое решение? Дадим общую характеристику. Обычно в процессе кокой – либо деятельности возникают ситуации, когда человек или группа сталкивается с необходимостью выбора одного из нескольких возможных вариантов действия. Результат этого выбора и будет являться решением. Таким образом, решение – это выбор альтернативы. Каждому из нас ежедневно приходится много раз что-то выбирать, и любому поступку предшествует предварительно принятое решение. Решения являются универсальной формой поведения, и универсальность объясняется сознательным или целенаправленным характером человеческой деятельности. Однако, несмотря на универсальность, принятие решений в системе управления значительно отличается от решений, принимаемых в частной жизни.

Отметим эти отличия:

1. Цели. Субъект управления (индивид или группа)

Принимает решение исходя не из своих потребностей, а из проблем конкретной организации.

1. Последствия. Частный выбор индивида сказывается на его собственной жизни. Менеджер выбирает направление действий в основном для организации и сотрудников, и его решения могут серьезно повлиять на жизнь многих.
2. Разделение труда. В частной жизни человек принимая решение его выполняет, а в организации существует разделение труда: одни заняты решением проблем, а другие (исполнители) – реализацией уже принятых.
3. Профессионализм. В частной жизни каждый человек самостоятельно принимает решение в силу своего интеллекта и опыта. В управлении организацией принятие решений сложный процесс, который требует профессиональной подготовки.

Исходя, из этих отличий можно определить понятие - управленческое решение.

Управленческое решение – это выбор альтернативы, осуществленный руководителем в рамках его должностных полномочий и компетенций, направленный на достижение целей организации. Но так как управленческое решение – это комплексное явление, то необходимо рассмотреть все его основные аспекты:

Психологический. Т.е. решение рассматривается как логико-мыслительный акт, под ним понимается внутренняя мыслительная деятельность субъекта управления, направленная на разрешение определенной проблемы.

Информационный. Этот подход подчеркивает информационную природу принятия решений. В этом случае процесс принятия решений рассматривается как процесс преобразования исходной информации в информацию управленческих решений, а само решение трактуется как информация специально собранная, проанализированная и переработанная субъектом управления.

Юридический.В этом главное внимание уделяется правовой стороне принятия решений – его полномочности и юридическим последствиям. Управленческое решение при этом рассматривается как организационно – правовой акт, принятый субъектом управления в установленном порядке и соответствующим образом оформленный.

Организационный. Этот подход подчеркивает особенность управленческого решения как акта организационных изменений. В этом случае управленческое решение определяется как один из моментов волевого действия руководителя, состоящий в выборе цели действия и средств ее достижения и организующий практическую деятельность субъектов управления.

Классификация решений.

В процессе управления организацией принимается огромное количество разнообразных решений, которые обладают различными характеристиками, но есть общие признаки, которые позволяют классифицировать решения.

|  |  |
| --- | --- |
| Классификационный признак | Группы управленческих решений |
| Степень повторяемости проблемы | Традиционные -встречались ранее, надо выбрать из имеющихся вариантов.  Нетрадиционные –поиск новых альтернатив. |
| Значимость цели | Стратегические- т.е. принятие решений может преследовать собственную цель или быть средством достижения цели  Тактические |
| Сфера воздействия | Глобальные – когда цель решения повлиять на работу организации в целом  Локальные –решение скажется на каком –то одном подразделении |
| Срок реализации | Краткосрочные – т.е. между принятием и реализацией пройдет маленький срок (день, час)  Долгосрочные результаты, которых могут быть удалены (перспективные) |
| Прогнозируемые последствия | Корректируемые –поддаются корректировке,  Некорректируемые –их последствия необратимы. |
| Характер информации | Детерминированные – когда менеджер располагает информацией. Принимаются в условиях определенности.  Вероятностные – в условиях неопределенности и риска. |
| Метод разработки | Формализованные – принимаются по заранее определенному алгоритму.  Неформализованные - новые нетипичные ситуации, которые не поддаются формализованному решению. |
| Количество критериев выбора | Однокритериальные –выбор производят по 1 критерию.  Многокритериальные (сложные) |
| Форма принятия решений | Единоличные.  Коллегиальные.  Коллективные. |
| Способ фиксации | Фиксированные (документированные – приказы, распоряжения)  Недокументированные (устные) |

Основные типы решений.

Итак, важнейшим элементом управления является управленческое решение. Весь процесс управленческого решения (руководителя) условно можно разделить на следующие составляющие:

-принятие решения,

-передача решения для исполнения в форме задания,

-стимулирование, т. е. создание побудительных ситуаций для подчиненных,

-контроль.

Принятие решений относится к основополагающим и определяющим характеристикам процесса управления, поэтому наиболее типичными решениями в организации являются решения по форме: единоличные, коллегиальные, коллективные. Единоличные решения принимаются руководителем самостоятельно, поэтому ответственность лежит на нем. Коллегиальные решения принимаются на основе обсуждения проблемы специалистами, поиска оптимального варианта с учетом предложенных идей, но окончательная формулировка решения и вся ответственность принадлежит руководителю. Коллективные решения принимаются коллективом на основе голосования, ответственность за последствия решения лежит на всем коллективе.

Рассматривая принятие управленческого решения в организации, психологи Столяренко и Самыгин выделяют 4 уровня:

1. рутинный – когда решения принимаются в соответствии с имеющейся программой, при этом руководитель должен идентифицировать ситуацию и взять на себя ответственность за начало определенных действий, даже если он не достаточно компетентен. Здесь важно чтобы исполнитель разумно действовал и был заинтересован в достижении заранее предписанного результата;
2. селективный уровень предполагает, что руководитель оценивает достоинство целого круга возможных решений и старается выбрать те действия, которые лучше подходят, являются эффективными и экономичными;
3. адаптационный уровень, когда решения обеспечивают нахождение новых решений известной проблемы, здесь важно чтобы руководитель отказался от устаревшего, привычного подхода и выработал что-то новое, творческое, успех зависит от личной инициативы руководителя, его способности к генерации новых идей;
4. на инновационном уровне руководителю необходимо понимание совершенно неожиданных и непредсказуемых проблем, для решения которых требуются новые представления, которые могут образоваться при обсуждении идей других специалистов.

Т.О. из данных определений можно заключить, что успешность рутинных решений определяется качеством заранее разработанных положений и инструкций, регламентирующих управленческую деятельность, а так же качеством работы исполнителей, состав которых определен независимо от руководителя. Понятно, что в этом случае управление сводится к регулированию и обеспечивается требовательность, дисциплинированностью руководителя. При инновационном уровне действия руководителя сводятся к функции попечительства, создание в коллективе атмосферы раскрепощенности и творческой инициативы. Селективный и адаптивный уровни требуют психологического обеспечения всей деятельности руководителя, и выбора между ними в различных ситуациях (определенности и неопределенности)

Литература:

Базаров Т.Ю. Управление персоналом: учебник для спо / Т.Ю. Базаров. - 7-е изд., стереотип. - М.: Академия, 2013

**Тема: «Трудовая дисциплина»**

**Цель: знать особенности построения трудовой дисциплины в организации**

**План:**

1. Понятие дисциплины труда

2. Виды и методы трудовой дисциплины.

3. Нарушение трудовой дисциплины

В ст. 189 ТК РФдисциплина труда определяется как обязательное для всех работников подчинение правилам поведения, определенным в соответствии с ТК РФ, иными федеральными законами, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами, трудовым договором. Эти правила трудового поведения составляют содержание нормативной основы внутреннего трудового распорядка организации.

Если рассматривать внутренний трудовой распорядок как систему требований, сформулированных в нормативном порядке работодателем, которая обеспечивает эффективное ведение технологического процесса в данном производственном коллективе, то дисциплина труда в организации, ее подразделениях, на [рабочих местах](http://www.grandars.ru/shkola/bezopasnost-zhiznedeyatelnosti/rabochee-mesto.html) — это соблюдение внутреннего трудового распорядка участниками совместного труда, как наемными работниками, так и представителями работодателя.

[Внутренний трудовой распорядок](http://www.grandars.ru/college/pravovedenie/vnutrenniy-trudovoy-rasporyadok.html) объективен в том смысле, что является обязательным для всех участников совместного наемного труда. Дисциплина труда в отличие от внутреннего трудового распорядка адресуется прежде всего к определенному субъекту. Соблюдение внутреннего трудового распорядка, его уровень можно оценить применительно к отдельному исполнителю, реже — к первичному производственному коллективу. Неисполнение или ненадлежащее соблюдение требований внутреннего трудового распорядка индивидуально и в этом смысле субъективно.

Однако было бы ошибочным представлять дисциплину труда в организации как суммативное объединение фактов соблюдения или ненадлежащего выполнения каждым работником в отдельности внутреннего трудового распорядка. В силу дискретности этого явления сложно воссоздать объективную картину состояния дисциплины труда в организации. Косвенно об этом явлении говорит статистика, учитывая нарушения дисциплины труда, например данные о нарушителях дисциплины труда, депремировании работников. Но лаже такая косвенная оценка дисциплины труда в организации имеет свой временной срез и меняется в зависимости от периода сбора статистических данных (неделя, месяц, квартал, полугодие, год).

Социологические исследования данного феномена — это также своеобразный временной срез, качественная или количественная оценка выполнения определенным контингентом работников требований внутреннего трудового распорядка.

Хотя дисциплина труда как практически значимое явление всегда индивидуальна, дискретна, привязана к определенному временному срезу, оценке трудового поведения отдельного работника или первичного производственного коллектива, ее можно и, видимо, необходимо конструировать в форме абстрактного понятия. Полезность такой абстракции очевидна в научных исследованиях, преподавании, нормотворческой деятельности.

Как абстракция дисциплина труда — это должное соблюдение участниками совместного труда требований того техпроцесса, в котором они задействованы, в целях обеспечения его эффективного ведения.

Если согласиться с предлагаемой трактовкой дисциплины труда, то она должна повторять (опосредовать) виды техпроцесса, т. е. должна выделяться дисциплина труда в промышленности, строительстве, медицине, на транспорте и т. д. Такой подход решает ряд задач практического формирования и обеспечения дисциплины труда в организации, где заняты работники, обеспечивающие ведение не только основного технологического процесса, но и целого ряда дополнительных, без соблюдения требований которых невозможен выпуск конечного продукта: товара, оказания услуг или выполнения определенных работ.

С юридической точки зрения обеспечение дисциплины труда обычно требует специального анализа составляющих ее элементов, обусловленных содержанием техпроцесса. Так, внутренний трудовой распорядок предполагает наличие, например, определенного [режима рабочего времени](http://www.grandars.ru/college/pravovedenie/rezhimy-rabochego-vremeni.html), [времени отдыха](http://www.grandars.ru/college/pravovedenie/vremya-otdyha.html), [охраны труда](http://www.grandars.ru/shkola/bezopasnost-zhiznedeyatelnosti/ohrana-truda.html). Специфика внутреннего трудового распорядка в этой части в машиностроении, на конвейерной сборке, в металлургии, на транспорте, в вузе обусловлена не только содержанием производственной деятельности, но ее непрерывностью или, напротив, дискретностью. Именно на этой основе формируются правила трудового поведения наемных работников, соблюдение участниками совместного труда начала, окончания работы, перерыва в течение рабочего дня, его продолжительность, взаимодействие со сменщиками и др. В силу этого требования к трудовому поведению в отдельной отрасли, профессии, организации и на рабочем месте обычно специфичны. Соблюдение и нарушение требований, т. е. фактическое содержание дисциплины труда отдельного работника или первичного трудового коллектива, также специфичны, если иметь в виду их содержательную часть.

Дисциплинированным является водитель автотранспортного средства, когда он соблюдает график работы (сменности) на линии, который составляется работодателем, время начала, окончания и продолжительность ежедневной работы (смены), время перерывов для отдыха и питания; проходит медицинский осмотр до и после окончания работы; охраняет груз и автомобиль во время стоянки; осуществляет техосмотр перед выездом на линию и после возвращения в организацию; устраняет на линии (маршруте) эксплуатационные неисправности обслуживаемого автомобиля, не требующие разборки механизмов, а также выполнения регулировочных работ в полевых условиях при отсутствии технической помощи; и т. п.

Дисциплинированный работник — член локомотивной или кондукторской бригады — обязан соблюдать именные графики сменности либо безвызывную систему. «В других случаях, а также в случаях нарушения работы по графикам сменности локомотивные и кондукторские бригады назначаются на работу по вызову. Способы вызова устанавливаются правилами внутреннего трудового распорядка» (п. 14 Положения об особенностях режима рабочего времени и времени отдыха, условий труда отдельных категории работников железнодорожного транспорта, непосредственно связанных с движением поездов).

Дежурные по железнодорожным станциям, начальники железнодорожных станций участков инфраструктуры, оборудованных диспетчерской централизацией, автоблокировкой и полуавтоблокировкой, дежурный персонал электромонтеров и электромехаников тяговых подстанций, электростанций районов электрических сетей и дистанций контактной сети, работники хозяйства сигнализации и связи, приемосдатчики груза и багажа, работники восстановительных поездов, проводники пассажирских вагонов, проводники по сопровождению специальных вагонов дежурят на дому (при возможности вывоза на работу) или в специально оборудованной комнате (помещении, купе вагона). Соблюдение этих требований техпроцесса перевозки пассажиров и грузов характеризует указанные категории работников как дисциплинированных исполнителей.

Дисциплинированный преподаватель вуза соблюдает расписание учебных занятий, а также выполняет организационно-методическую, воспитательную, научную работу, которая регулируется правилами внутреннего распорядка вуза, планом научно-исследо-вательских работ, программами учебных курсов, графиками и т. д.Аналогичный анализ особенностей содержания дисциплины труда наемных работников можно продолжать. Такого рода исследования будут всякий раз подтверждать вывод о том, что указанные особенности объясняются спецификой содержания и ведения техпроцесса, используемого работодателем в конкретной организации.

Одним из существенных условий совместной [трудовой деятельности](http://www.grandars.ru/shkola/bezopasnost-zhiznedeyatelnosti/trudovaya-deyatelnost.html) является дисциплина труда. Понятия «[трудовая дисциплина](http://www.grandars.ru/college/pravovedenie/trudovaya-disciplina.html)» и «дисциплина труда» используются как синонимы. Хотя по своей сути дисциплина труда понятие более широкое и включает в себя ряд составляющих дисциплинарных правил: трудовая, служебная, технологическая, финансовая и др.

Трудовая дисциплина — это общественные отношения в организации, возникающие по поводу распределения прав, обязанностей, ответственности, исполнения обязанностей, использования прав, применения мер поощрения и принуждения.

Дисциплина — это функция, элемент социальной системы, обеспечивающий сохранение существующих отношений, самой социальной системы.

Дисциплина — эффективное средство достижения политических, социальных, технологических целей, средство, позволяющее социальной системе развиваться.

Многие определения дисциплины, например такие, как порядок, подчинение работника, правила поведения работника, не точны, так как характеризуют какую-то сторону, свойство дисциплины. Когда говорят о дисциплине человека, государственного служащего, организации, обычно говорят о степени исполнения обязанностей, т. с. рассматривается одна из ее разновидностей — исполнительская дисциплина. Дисциплинированность — высокая, средняя, низкая — это степень соблюдения норм в организации, семье, обществе, государстве.

Виды дисциплины можно классифицировать по видам социальных норм. Таким образом, можно назвать государственную, плановую, трудовую, финансовую и другие виды дисциплины.

Дисциплинарные отношения

Дисциплина, не являясь самостоятельным видом отношений, в то же время является частью любого трудового отношения. Например, в отношениях по рабочему времени отношения по соблюдению этих норм являются дисциплинарными отношениями.

Дисциплинарныеотношения — часть трудовых отношений и фактически часть любого вида общественных отношений, например часть политических, финансовых и других отношений.

Сторонами дисциплинарных отношений являются все участники трудовых отношений. Дисциплинарные отношения по их участникам, субъектам делятся на следующие основные группы:

* администрация (руководители) — работник;
* трудовой коллектив — член трудового коллектива;
* работодатель — трудовой коллектив;
* работодатель — общественная организация;
* общественная организация — работник;
* работодатель — администрация (руководители);
* общее собрание трудового коллектива — работодатель.

Это и другие отношения, складывающиеся в организации между перечисленным и субъектами.

По содержанию сложные дисциплинарные отношения можно разделить на четыре вида:

1**.**охранительные отношения. Одна из сторон этих отношений наделена дисциплинарной властью. Содержанием отношения является право и обязанность администрации оценить деятельность работника, зафиксировать случаи неисполнения обязанностей, превышения права, причиняющего ущерб другим людям; применить к нарушителю меру воздействия, провести дисциплинарное расследование нарушения;

2. поощрительные отношения. Администрация обязана, оценивая работника, учитывать все случаи проявления им активности. Фактом, порождающим эти отношения, являются случаи про- явления активности с положительным результатом. Администрация в одних случаях обязана поощрить работника, в других она имеет право поощрить, но не обязана. Эти особенности установлены в нормативно-правовых актах;

3. воспитательные отношения. Их содержание включает право и обязанность администрации воспитывать работника, используя, в частности, метод убеждения. Воспитание включает образование, формирование личности, мотивирование труда, убеждение в необходимости соблюдать профессиональную этику и т. п.;

4. организационные отношения включают распределение нрав и обязанностей, а также ответственности между участниками трудовых, дисциплинарных отношений, установление мер поощрения — мотивации труда.

Дисциплинарные отношения также делят на властеотношения или, как их иначе называют, авторитарные отношения и отношения сотрудничества, возникающие между участниками труда, не связанными отношениями власти-подчинения.

Дисциплинарная власть — это право (возможность), основанная на законе, давать обязательные указания подчиненному работнику, устанавливать правила поведения работников, поощрять, применять меры дисциплинарного взыскания, проводить дисциплинарные расследования.

Различаются также три вида дисциплины, связанные с поведением работника в дисциплинарных отношениях:

* исполнительская дисциплина — это поведение работника, при котором он исполняет все свои обязанности и главное внимание уделяется обязанностям. Недостатком этого вида поведения является недостаточное внимание к правам работника;
* самодисциплина — работник кроме исполнения обязанностей активно пользуется своими правами;
* правовая активность — работник, исполняя свои обязанности, используя права, проявляет активность большую, чем требует норма права.

Работники обязаны работать честно и добросовестно, блюсти дисциплину труда, своевременно и точно исполнять распоряжения администрации, повышать производительность труда, улучшать качество продукции, соблюдать технологическую дисциплину, требования по охране труда, технике безопасности и производственной санитарии, бережно относиться к имуществу предприятия, учреждения, организации.

Трудовая дисциплина на предприятиях, в учреждениях, организациях обеспечивается созданием необходимых организационных и экономических условий для нормальной высокопроизводительной работы, сознательным отношением к труду, методами убеждения, воспитания, а также поощрением за добросовестный труд.

В трудовых коллективах создается обстановка нетерпимости к нарушениям трудовой дисциплины, строгой товарищеской требовательности к работникам, недобросовестно выполняющим трудовые обязанности. По отношению к отдельным недобросовестным работникам применяются в необходимых случаях меры дисциплинарного и общественного воздействия.

Метод убеждения — это метод воспитания, воздействия на сознание работников с целью стимулирования его полезной деятельности или торможения нежелательных поступков.

Понятие убеждения имеет два значения: это процесс воздействия человека, коллектива на человека, коллектив, группу работников; убеждение — это особое состояние сознания, уверенность в истинности знаний, основанное на понимании закономерностей действительности.

Существуют различные виды убеждения: политические, экономические, правовые, эстетические и другие. В трудовых отношениях важны, прежде всего, правовые и экономические убеждения, на которые в основном и воздействует администрация.

Правовые убеждения обычно представляются состоящими из следующих элементов: правовые потребности — потребности в порядке, организованности, справедливости, уважении, в признании со стороны работодателя, общественных организаций, сослуживцев: в правде, гласности, в соблюдении законов, в правовой защите.

Правовые чувства — личное отношение к праву, правде, справедливости; уважение законов, т. е. признание их ценности для себя лично и для общества, уважение прав чести и достоинства других граждан, возмущение нарушениями законов, неприязни к нарушителям, преступникам, неудовлетворение собой при нарушении трудовой дисциплины, раскаяние, угрызения совести и т. д., например, такое чувство, как безопасность при существующем общественном порядке, и т. и.

Волевые свойства личности — готовность противодействовать всем, кто нарушает законодательство, не исполняет свои обязанности, превышает свои права в ущерб окружающим, готовность защищать правопорядок;

Правовые знания — знание законов, закономерностей развития правовых отношений, правовых теорий, но не всех, а лишь знание основных идей, принципов, которые входят в мировоззрение.

Правовые ценности — такие, как справедливость, равенство, свобода, законность, порядок, правда.

Правовые установки, такие, как закон — важное условие нормальной общественной жизни, необходимость бороться со всеми, кто нарушает закон; законное использование всех своих прав; необходимость исполнять все свои обязанности качественно и добросовестно; необходимость бороться за права и т. п.

Взгляды человека можно разделить на убеждения и предубеждения. В идеале убеждения должны быть субъективной формой выражения объективной истины. Предубеждение — это необъективное отношение к чему-то.

Метод убеждения как процедура включает следующие виды деятельности.

Выяснение имеющихся правовых убеждений и определение их дефекта. Часть работников имеет негативные убеждения, ценностные ориентации и не скрывает их. Они уверены, что нарушения дисциплины, исполнение обязанностей спустя рукава допустимы, их вред незначителен, без нарушений жить невозможно. Причина этих убеждений — отсутствие истинных знаний права, искаженное его понимание, неверие в справедливость закона. Процесс переубеждения сопровождается внутренней борьбой, корректировкой взглядов, установок. Во всех случаях следует пытаться выяснить причину неверных убеждений и доказать, что эти взгляды несостоятельны, ошибочны.

Второй вид деятельности — передача знаний трудового права. Прежде, конечно, нужно четко выявить уровень правовых взглядов, знаний и запланировать мероприятия но их изменению — лекции, беседы или другие формы обучения. Необходимо показать человеку его ошибки, доказать справедливость существующего порядка в организации, его ценность лично для человека.

Третий вид деятельности — формирование собственного отношения к знаниям, принципам, нормам, целям законодательства и средствам их достижения. Целесообразно добиться, чтобы человек прочувствовал знания, выработал по отношению к ним собственное отношение, убедился в их справедливости, пережил их. Для этого его необходимо, как правило, поставить в такую ситуацию, чтобы он на собственном опыте убедился в необходимости этих норм, их справедливости, ценности.

Метод убеждения включает в себя также поощрения. Поощрение — это признание заслуг работника путем предоставления ему льгот, преимуществ, публичного оказания почета, повышение его престижа.

Метод принуждения. Несмотря на то что в статье этот метод прямо не назван, он существует. Принуждение — это форма неодобрения поведения человека, которая состоит в том, что человека заставляют выполнять правила поведения. Средствами принуждения являются наказания. Применяя наказания, можно достичь разных результатов, тех, которые запланированы, и противоположных.

Для того чтобы добиться запланированных результатов, целесообразно соблюдать правила эффективности наказания. К ним относятся:

* неотвратимость наказания, воздействия. Если работник виновно не исполнил обязанность, этот факт должен быть зафиксирован, расследован и должна быть принята мера воздействия;
* индивидуализация наказания. При выборе меры воздействия, включая меры наказания, необходимо учитывать личность работника, его потребности, склонности и т. п.;
* воздействие должно быть для работника чрезвычайно значимым и лишать его чего-либо значительного;
* справедливость наказания. Привлечь работника к ответственности можно только за виновное неисполнение обязанностей;
* администрация обязана учитывать тяжесть совершенного проступка, его экономические последствия и т. п.;
* наказание не должно унижать честь и достоинство человека;
* наказание должно быть применено быстро; если между фактом нарушения и применением мер воздействия прошел большой срок, эффективность наказания снижается.

Организационные и экономические условия включают ряд характеристик организации, которые необходимы для обеспечения высокого уровня дисциплины. К ним относятся такие элементы организации труда, как четкое распределение прав, обязанностей, ответственности между работниками, установление такого порядка, при котором в организации фиксируются все без исключения случаи неисполнения обязанностей, превышения прав, случаи проявления активности работника; применение мер воздействия при каждом отклонении в поведении.

Администрация предприятий, учреждений, организаций обязана правильно организовать труд работников, создавать условия для роста производительности труда, обеспечивать трудовую и производственную дисциплину, неуклонно соблюдать законодательство о труде и правила охраны труда, внимательно относиться к нуждам и запросам работников, улучшать условия их труда и быта;

1. правильно организовать труд работников. Эта обязанность включает необходимость четко определить специальность и квалификацию каждого работника, закрепить за каждым работником свое место, своевременно, до начала работы, ознакомить работника с установленным заданием, обеспечить работой в течение всего рабочего дня, обеспечить исправное состояние инструментов, другого оборудования, на котором трудится работник, обеспечить его материалами и необходимыми ресурсами;

2. создавать условия для роста производительности труда. Эти условия включают:

* внедрение новой техники;
* внедрение новых организационных технологий;
* повышение культуры производства;
* сокращение ручного, физического, малоэффективного, непроизводительного груда;
* совершенствование системы оплаты труда и в первую очередь преодоление уравнительности, а также обеспечение равной оплаты за равный труд;

3. обеспечивать трудовую и производственную дисциплину. Эту обязанность можно представить в виде ряда обязанностей:

* распределение прав, обязанностей и ответственности между работниками;
* учет всех случаев неисполнения обязанностей или некачественного исполнения обязанностей;
* учет всех случаев проявления активности с положительным результатом;
* применение мер воздействия во всех случаях неисполнения обязанностей;
* применение мер поощрения при проявлении человеком трудовой активности и др.;

4. неуклонно соблюдать законодательство о труде и правила охраны труда. Прежде всего администрация обязана знать законодательство о труде и уметь его правильно применять. Она должна установить правила по охране труда, принимать меры по профилактике травматизма, контролировать соблюдение правил по охране труда, расследовать несчастные случаи и производственные травмы, контролировать знание работниками правил техники безопасности и т. п.;

5. внимательно относиться к нуждам и запросам работников, улучшать условия их труда и быта. Администрация обязана внимательно и доброжелательно рассматривать все обращения работников, изучать их нужды и запросы. Обычно эту функцию выполняют кадровые службы.

Трудовой распорядок на предприятиях, в учреждениях, организациях определяется правилами внутреннего трудового распорядка, утверждаемыми общим собранием (конференцией) работников предприятия, учреждения, организации по представлению администрации.

В некоторых отраслях народного хозяйства для отдельных категорий работников действуют уставы и положения о дисциплине.

В каждой организации обязательно должны быть приняты правила внутреннего трудового распорядка, устав о дисциплине или положение о дисциплине.

В содержание правил внутреннего трудового распорядка традиционно включаются следующие разделы и положения (хотя организация имеет право самостоятельно определить содержание правил внутреннего трудового распорядка):

* общие положения: Цель правил. Применение правил;
* порядок приема и увольнения работников;
* основные обязанности работников;
* основные права работников;
* основные обязанности администрации;
* основные права администрации;
* рабочее время и его использование;
* поощрение за успехи в работе;
* ответственность за нарушения трудовой дисциплины;
* контроль на предприятии;
* предписания по технике безопасности;
* заключительные положения — об их введении и сроках действия, а также о порядке внесения изменений.

Трудовое право регулирует отношения в общественной организации труда. Всякий совместный труд нуждается в определенной дисциплине, чтобы все работающие подчинялись этой дисциплине, определенному порядку.

Дисциплину труда можно рассматривать с точки зрения психологии, социологии, экономики.

Как правовую категорию дисциплину труда следует понимать как совокупность правовых норм, регулирующих внутренний трудовой распорядок, устанавливающих трудовые обязанности работников и администрации, определяющих меры поощрения за успехи в груде и ответственность за виновное невыполнение этих обязанностей.

В юридической литературе встречаются различные взгляды на выделение методов обеспечения дисциплины труда, суть которых сводится к методу убеждения, воспитания, поощрения за добросовестный труд. Вместе с тем по отношению к отдельным работникам, допустившим нарушение трудовой дисциплины, могут применяться меры дисциплинарного воздействия.

Дисциплинарная ответственность работников является одним из видов юридической ответственности, которая наступает в случае их неправомерного поведения. Кроме дисциплинарной ответственности существует уголовная, административная, материальная ответственность, которые могут применяться наряду с дисциплинарной. Каждый из этих видов юридической ответственности регулируется своим законодательством, в каждом имеются свои меры наказания и порядок их применения.

Дисциплинарная ответственность — это обязанность работника нести наказание, предусмотренное нормами трудового права, за виновное, противоправное неисполнение своих трудовых обязанностей.

Основанием наступления дисциплинарной ответственности является совершение конкретным работником дисциплинарного проступка.

Дисциплинарным проступком признается противоправное, виновное невыполнение или ненадлежащее исполнение работником своих обязанностей.

Субъектом этого вида ответственности может быть только лицо, состоящее в трудовых отношениях с организацией, а также оно должно быть деликтоспособным, т. е. способно нести личную ответственность. Дисциплинарному проступку присущи также и такие признаки, как объект (внутренний трудовой распорядок), объективная сторона (вредные последствия, находящиеся в причинной связи с деянием правонарушителя), субъективная сторона (вина работника).

Дисциплинарную ответственность следует отличать от административной, где административные санкции (как правило, в виде штрафов) применяют органы, с которыми нарушитель не связан трудовыми отношениями. Ими могут быть органы милиции или государственного надзора.

В трудовом праве различают два вида дисциплины труда.

Общая дисциплина труда предусмотрена правилами внутреннего трудового распорядка и распространяется на всех работников, кроме тех, для кого введена специальная дисциплинарная ответственность.

Специальная дисциплина труда устанавливается специальными нормативными актами (уставами о дисциплине, положениями).

Специальную дисциплинарную ответственность несут сотрудники полиции, работники прокуратуры и железнодорожного транспорта, следователи, судьи, главы администраций и т. д.

Дисциплина труда — совокупность правовых норм, регулирующих внутренний трудовой распорядок на предприятии и определяющих права и обязанности участников трудовых отношений, распределение ответственности и применение мер поощрения и принуждения.

Дисциплина всегда касается человека и степени его исполнительности, определенных правил и характеризуется дисциплинированностью — степень соблюдения норм в организации. Она бывает: высокая, низкая, нормальная (средняя).

Виды нарушений дисциплины труда можно различать в зависимости от содержания тех норм (правил трудового поведения), которые составляют нормативную основу внутреннего трудового распорядка организации. Это нормы субординации и координации работников в процессе труда, нормы, определяющие режим рабочего времени и времени отдыха, и технологические нормы. Эффективное ведение техпроцесса предполагает соблюдение не только технологических норм, определяющих поведение работника и работодателя по использованию средств производства в целях получения запрограммированного результата труда, но и норм, регулирующих ведение техпроцесса во времени. Рабочее время и время отдыха регулируется с учетом особенностей (требований) техпроцесса: прерывное (обычное) производство и непрерывный процесс труда, ведение техпроцесса в ночное время или с разделением рабочего дня на части и т. п. Процесс труда предполагает соблюдение норм субординации (соподчинения) и норм координации работников. Виновное неисполнение или ненадлежащее исполнение работником возложенных на него трудовых обязанностей считается [дисциплинарным проступком](http://www.grandars.ru/college/pravovedenie/disciplinarnaya-otvetstvennost.html).

Следовательно, можно выделить три вида дисциплинарных проступков:

* виновное нарушение работником технологических норм (технологические);
* виновное неисполнение или ненадлежащее соблюдение субъектом трудового права норм субординации и координации в процессе управления трудом (управленческие);
* виновное несоблюдение субъектом трудового правоотношения норм, регулирующих рабочее время и время отдыха (режимные, т. е. нарушающие «режим рабочего времени» — ст. 100 ТК РФ).

Вид дисциплинарного проступка влияет на порядок установления обстоятельств, свидетельствующих о невыполнении или ненадлежащем соблюдении работником своих трудовых обязанностей.

Так, при выпуске бракованной продукции устанавливается вина работника в случае нарушения технологических норм, прогула, опоздания на работу, непроизводительного использования рабочего времени (виновное нарушение работником режима рабочего времени). Расследование управленческих проступков предполагает установление виновного в неисполнении работником законного распоряжения руководителя процесса производства.

Литература:

Куликов О.Н. Охрана труда в металлообрабатывающей промышленности : учебное пособие для НПО / О.Н. Куликов, Е.И. Ролин. - М., 2015

**Тема: «Организация, нормирование и оплата труда»**

**Цель: знать нормы труда, особенности построения заработной платы»**

**План:**

1. Формы и системы оплаты труда

2. Государственное регулирование оплаты труда

3. Нормы труда

Формы и системы оплаты труда. В настоящее время наиболее широкое применение в хозяйственной деятельности организаций нашли повременная и сдельная системы оплаты труда. При повременной оплате труда заработок работника определяется исходя из фактически отработанного им времени и тарифной ставки (оклада). Под тарифной ставкой понимается размер вознаграждения за труд определенной сложности, произведенный в единицу времени (час, день, месяц). Повременная система оплаты труда, как правило, применяется при оплате труда руководящего персонала организации, работников вспомогательных и обслуживающих производств, а также лиц, работающих по совместительству. Основными разновидностями повременной оплаты труда являются простая повременная и повременно–премиальная оплаты труда. При простой повременной оплате труда в основу расчета размера оплаты труда работника берется тарифная ставка или должностной оклад согласно штатному расписанию организации и количество отработанного работником времени. При повременно-премиальной оплате труда предусматривается начисление и выплата премии, устанавливаемой в процентах от должностного оклада (тарифной ставки) на основании разработанного в организации положения о премировании работников, коллективного договора или приказа (распоряжения) руководителя организации. Сдельная оплата труда, при которой оплата труда начисляется работнику по конечным результатам его труда, что стимулирует работников к повышению производительности труда.

Государственное регулирование оплаты труда. Политика государства в области оплаты труда заключается в рациональном использовании экономических рычагов и стимулов. К ним относят:

1) прямые и косвенные налоги на заработную плату;

2) рациональное определение минимального размера заработной платы;

3) индексацию доходов и вкладов населения в связи с инфляцией;

4)обеспечение социальных гарантий работникам (пенсии, стипендии, пособия безработным, выплаты за больничные листы и др.);

5) финансирование расходов на образование, науку, культуру, здравоохранение;

6) ценовую политику государства в области товаров потребительской корзины;

7) защиту государством экспорта отечественных товаров и услуг;

8) разумные таможенные пошлины на импорт зарубежных товаров и др.

В демократической рыночной экономике заметно усиливается социально правовая роль нормирования труда, суть которой заключается в обеспечении социальной и правовой защиты наемного работника при интенсификации производства, в создании нормальных условий труда. Гарантом выполнения социальной функции нормирования должно выступать государство. Именно оно должно стоять на страже сохранения здоровья человека в процессе его трудовой деятельности. Профсоюзы также не должны быть безразличны к тому, какие нормы применяются на производстве, соответствуют ли они его условиям, объективно ли оценивается трудовой вклад каждого. Нужно законодательно оформить правовой статус разрабатываемых норм и нормативов затрат труда, эргономических и социальных требований к оборудованию и технологическим процессам. Важно также установит оптимальное с точки зрения физиологии труда содержание трудового процесса, обоснованный уровень интенсивности труда, безопасные и комфортные его условия. Необходимо вырабатывать единые принципы, правила формирования норм и нормативов по труду в новых условиях хозяйствования, нужно усилить роль государства в организации и разработке научно-методического инструментария нормирования. Меры по социальной защите на производстве должны быть в полном объеме предусмотрены в коллективных договорах, положении об оплате труда, контракте (трудовом договоре) сотрудника. Государственное регулирование оплаты труда осуществляется как прямым, так и косвенным способом. Прямое регулирование- это нормативное централизованное определение показателей, обязательных для всех предприятий, организаций и учреждений народного хозяйства. К ним относят ставки прямых отчислений от заработной платы в пенсионный, социальный и медицинские фонды; прогрессивный подоходный налог; размеры минимальной заработной платы, пенсий и стипендий; тарификационные разряды для работников бюджетной сферы. Косвенное регулирование осуществляется путем выпуска государственных рекомендаций о применении тарифных ставок и должностных окладов, об использовании прогрессивных систем оплаты труда, уровне заработной платы в отраслях народного хозяйства, унификации профессий рабочих и должностей служащих, нормативов времени, выработки, обслуживания. Государственное регулирование оплаты труда в России осуществляется Федеральной службой по труду и занятости. В основу расчета при сдельной оплате труда берется сдельная расценка, которая представляет собой размер вознаграждения, подлежащего выплате работнику за изготовление им единицы продукции или выполнение определенной операций. В зависимости от способа расчета заработка сдельная система оплаты труда подразделяется на прямую сдельную, сдельно-прогрессивную, косвенную сдельную, аккордную. При прямой сдельной форме оплаты труда вознаграждение работнику начисляется за фактически выполненную работу (изготовленную продукцию) по установленным сдельным расценкам. При сдельно прогрессивной форме оплаты труда заработок работника за продукцию, изготовленную в пределах установленной нормы, оплачивается по установленным сдельным расценкам, а за продукцию, изготовленную сверх нормы, - по более высоким расценкам. В настоящее время оплата труда на комиссионной основе широко применяется в организациях, оказывающих услуги населению или осуществляющих торговые операции. Заработок работника за выполнение возложенных на него трудовых обязанностей определяется при этом в виде фиксированного (процентного) дохода от продажи продукции. Системы долгосрочного поощрения или программы накопления капитала: право выкупа акций, право оценки акций, схема достижения определенного результата, акционерные схемы с ограничениями, схемы фантомных акций и схемы книжной стоимости. Система оплаты по результатам зависит от финансовых результатов, связанных с выполнением целей, поставленных в начале многолетнего периода. По мере того как частично удовлетворяются потребности на одном уровне, доминирующими становятся потребности следующего уровня. При этом важно иметь в виду, что мотивирующими являются только те стимулы, которые удовлетворяют доминирующую потребность. Например, очень распространенным является мнение, что основным фактором эффективной работы являются деньги: чем больше получает человек, тем лучше он работает. Такое убеждение не является истинным, потому что, если у человека доминирует, к примеру, потребность в близких отношениях или потребность в самореализации, то он предпочтет деньгам место, где сможет удовлетворить эту потребность. На основе приведенного классификатора потребностей может быть построена мотивационная модель:

- претворение в жизнь потребностей своей личности – реализация своего потенциала, увеличение количества знаний;

- уважение к себе и признание со стороны других - компетентность в своей профессии, право самостоятельно принимать решения;

- социальные контакты - быть признанным в родственной по духу группе, контакты с людьми, быть приятным;

- уверенность в завтрашнем дне –долгосрочное обеспечение денежным доходом с целью удовлетворения физиологических потребностей, гарантия рабочего места на длительный срок;

- физиологические потребности - питание, квартира, одежда.

Удовлетворение своих потребностей, являющихся важнейшим мотивирующим фактором человеческой деятельности, человек осуществляет, предъявляя свои возможности на рынке труда. Социальный пакет. Задачи социального пакета. Правила конструирования социального пакета.

Нормы труда - к ним относятся: нормы выработки времени, обслуживания, численности. Установленные в соответствии с уровнем развития техники, организации труда.

1. Норма времени – это величина его затрат на выполнение единицы работы одним или группой лиц определенной квалификации в данных организационно технических условиях. Она устанавливается в человеко-минутах, человеко-часах или человеко-днях и включает:
   * нормы подготовительно-заключительного времени;
   * нормы основного и вспомогательного времени;  
     нормы времени на организационно-техническое обслуживание;
   * нормы времени на перерывы, в зависимости от технологии, на отдых и личные надобности.

Арифмирование норм времени по отдельным операциям дает комплексную норму времени которая характеризует его совокупные затраты на выполнение задания.

1. Нормы выработки – это объем работы в натуральных единицах (штуках, мерах), который должен быть выполнен за единицу времени – смену, месяц одним или группой работников определенной квалификации.
2. Норма обслуживания – это объем работы по обслуживанию определенного количества объектов в течении того или иного времени при данных организациооно-технических условиях.
3. Норма численности – это количество работников соответствующего профессионально-квалификационного состава, необходимое для выполнения определенного объема производственных и управленческих работ.

Разновидность – норма управляемости (число подчиненных у одного руководителя)

Нормы могут устанавливаться на неопределенный срок до пересмотра или временно.

Виды: инивидуализированные (к отдельным подразделениям, рабочим местам) групповые (для однотипных рабочих мест)

Нормирование осуществляется методами:

* отчетно-статистические – результаты сопоставляются с затратами времени на их получение, т.е. определены усредненные нормы не учитывающие возможных моделей.
* опытно-производственные – хронометраж операции, выполняется наиболее опытными работниками обобщением и оценкой данных.
* аналитико-расчетные – нормы определены на основе физиологических потенций человека, на основе медико-биологических исследований.

Литература:

Грибов В.Д. Экономика организации (предприятия): учебник для СПО / В.Д. Грибов, В.П. Грузинов, В.А. Кузьменко. – М,2015

**Тема: «Понятие и механизмы мотивации персонала».**

**Цель: знать сущность и механизмы мотивации**

**План:**

1. Понятие мотивации. Основные теории содержания и процесса мотивации

2. Мотивы и стимулы. Виды мотивов

3. Модальная типология мотивации

Понятие мотивации. Основные теории содержания и процесса мотивации. Мотивация- это деятельность, имеющая целью активизировать людей, работающих в организации, и побудить их эффективно трудиться для выполнения целей, поставленных в планах.

Теории качества трудовой жизни

•Деньги не всегда могут выступать мотиватором эффективной работы;

•улучшение условий труда и отдыха;

•развитие неформальных отношений;

•обучение;

•поиск новых мотиваторов (соревнование, лояльность фирме, участие в управлении и т.п.).

В современных условиях теории мотивации разделяют на две категории:

•содержательные – стараются определить потребности, побуждающие людей к действию, особенно при определении объемов и содержания работ;

•процессуальные – анализируют, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирается конкретный вид поведения. Согласно этой категории, поведение личности является функцией восприятия индивидом ожиданий, связанных с данной ситуацией, а также возможных последствий выбранного типа поведения.

В особую группу выделяется теория Макгрегора –«XY»:

1) Теория «X» во многом отражает основные воззрения У. Тейлора на работника:

•обычный человек ленив и стремится избегать работы;

•работники не очень честолюбивы, боятся ответственности и хотят, чтобы ими руководили;

•для достижения целей предприятия надо принуждать работников трудиться под угрозой санкций, не забывая при этом и о вознаграждении;

•строгое руководство и контроль являются главными методами управления;

•в поведении работников доминирует стремление к безопасности.

На этих постулатах о человеке как плохом, недобросовестном и безынициативном работнике следует, согласно данной теории, строить управление организации. В деятельности руководителя должна преобладать негативная мотивация подчинённых, основанная на страхе наказания.

2) Теория «Y» включает в себя следующие постулаты:

•нежелание работать –это не врожденное качество работника, а следствие плохих условий труда, которые подавляют прирожденную любовь к труду;

•при благоприятном, успешном прошлом опыте работники стремятся

брать на себя ответственность;

•лучшие средства осуществления целей организации – вознаграждение и личностное развитие;

•при наличии соответствующих условий сотрудники усваивают цели организации, формируют в себе такие качества, как самодисциплину и самоконтроль;

•трудовой потенциал работников выше, чем принято считать.

•в современном производстве созидательные возможности человека используются лишь частично.

Главный практический вывод теории таков: необходимо предоставлять работникам больше свободы для проявления самостоятельности, инициативы, творчества и создавать для этого благоприятные условия.

3) Теория «Z» Оучи:

•Главная отличительная черта теории –обоснование коллективистских принципов мотивации.

•Мотивация работников должна исходить из ценностей производственного клана, т.е. предприятия как одной большой семьи, одного рода. Эти ценности требуют развития у сотрудников –с помощью соответствующей организации и стимулирования –отношений доверия, солидарности, преданности коллективу и общим целям, удовлетворенности трудом и пребыванием на предприятии (в корпорации), производительности труда.

•Главным мотиватором поведения работников выступает построенная по клановому принципу корпорация.

Теория уделяет главное внимание коллективной мотивации и раскрепощению инициативы работника.

Процессуальные теории мотивации. Теория ожиданий Врума.

•Ожидание (затраты труда–результат) – предполагаемая связь между действиями и результатами, причем под действием понимается сознательное поведение, контролируемое человеком, под результатом –будущее событие, которое может и не находиться под контролем человека, то есть его появление носит вероятностный характер.

•Валентность (результат-вознаграждение) –характеризует силу предпочтения человека в отношении данного результата, то есть ожидаемая ценность вознаграждения.

•Инструментальность (исполнение-результат) – вероятность ожидаемого вознаграждения.

Исходя из теории ожиданий, можно сделать вывод, что работник должен иметь такие потребности, которые могут быть в значительной степени удовлетворены в результате предполагаемых вознаграждений. А руководитель должен давать такие поощрения, которые могут удовлетворить ожидаемую потребность работника.

Мотивы и стимулы - это побудительная причина, повод к тому или иному действию.

Мотив порождается определенной потребностью и выражает готовность к действию, побуждает к активности.

Виды мотивов

1)внешние, связанные с воздействием на человека определенных факторов, существующих независимо от него и приводящихся в действие другими людьми или обстоятельствами;

2) внутренние, порожденные определенным отношением человека к своей деятельности. К внутренним мотивам человеческого поведения относятся любовь к своему делу, стремление к самосовершенствованию, творчеству.

Функции мотивов

1) ориентирующая - направляет человека на такой выбор поведения, который наиболее приемлем в данной ситуации;\

2) смыслообразующая - определяет субъективную значимость выбранного поведения;

3) опосредующая - опосредует в отношении личности внешние и внутренние побудители к действию и влияет на поведение;

4) мобилизующая - способствует мобилизации внутренних ресурсов для реализации деятельности;

5) оправдательная - закладывает отношение человека к образцу поведения, социальной норме.

Стимул - внешнее побуждение к действию или причина поведения, которые могут вызвать разные мотивы; они ориентированы на удовлетворение потребности, их можно проследить, спланировать, отменить. Стимулирование труда эффективно только в том случае, когда органы управления умеют добиваться и поддерживать тот уровень работы, за который платят. Цель стимулирования не вообще побудить человека работать, а побудить его делать лучше (больше) того, что обусловлено трудовыми отношениями. Эта цель может быть достигнута только при системном подходе и стимулировании труда. Формы стимулов:

1) принуждение. История свидетельствует о широком спектре форм принуждения, начиная с физической казни и пыток и наказания до лишения имущества, гражданства и звания. В демократическом обществе на предприятиях используются административные принуждения(замечание, выговор, перевод на другую должность, строгий выговор, перенос отпуска, увольнение с работы);

2) материальное поощрение. Стимулы в материально-вещественной форме (заработная плата и тарифные ставки, премии, компенсации, кредиты и др.);

3) моральное поощрение. Стимулы, направленные на удовлетворение духовных и нравственных потребностей человека (благодарности, почетные грамоты, почетные звания, ученые степени, дипломы, публикации в прессе, правительственные награды, помещение на Доску почета и др.);

4) самоутверждение. Внутренние движущие силы человека, побуждающие его к достижению поставленных целей без прямого внешнего поощрения (написание книг, авторское изобретение, съемка фильма, получение второго образования). Это самый сильный стимул из известных в природе, однако, он проявляется только у наиболее развитых высококультурных членов общества.

Стимулы могут быть материальными (например, деньги) или нематериальными (слава, почет). В основе мотивов лежат потребности человека, порождаемые нехваткой чего-либо, нуждой в чем-то, без чего он ощущает состояния дискомфорта, внутренней и внешней неуравновешенности, а соответственно, - стремление их преодолеть.

Модальная типология мотивации. Мотивация включает в себя внутреннее состояние человека, называемое потребностью, и нечто вне его, определяемое как стимул или задача. Поведение человека определяется потребностью, которая доминирует в данный момент времени. Модальная типология мотивации разработана А. Маслоу. Согласно Маслоу физиологические потребности являются основополагающими для человека: они требуют своего удовлетворения в первую очередь. После удовлетворения физиологических потребностей на первый план выходит потребность в безопасности, когда человек стремится защитить себя от возможных телесных повреждений, а также от неблагоприятных экономических условий или угрожающего поведения других людей. Следующая потребность –потребность в духовной близости и любви. Удовлетворение ее требует от человека установления товарищеских взаимоотношений и определения своего места в группе. Удовлетворение этих потребностей выдвигает потребности в уважении и самоуважении. Часто важными для человека являются именно эти потребности, ему необходимо чувствовать собственную значимость, подтверждаемую признанием окружающих. Завершается иерархия потребностей Маслоу потребностями человека реализовать себя, претворить в деятельность запас своих сил, способностей, исполнить свое предназначение. Типология мотивации представлена уровнями:

1) потребность в самовыражении;

2) потребность в уважении;

3) социальные потребности;

4)потребность самосохранения;

5) физиологические потребности

Литература:

Зайцева Т.В. Управление персоналом: учебник для спо / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. - М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2013

Базаров Т.Ю. Управление персоналом: учебник для спо / Т.Ю. Базаров. - 7-е изд., стереотип. - М.: Академия, 2013

**Тема: «Виды инструктажей по охране труда»**

**Цель: знать виды инструктажей по охране труда и особенности их проведения**

**План:**

1. Вводный

2. Первичный на рабочем месте

3. Повторный; целевой; внеплановый.

Вводный инструктаж – инструктаж по охране труда, который проводится со всеми вновь принимаемыми на работу лицами независимо от их образования, стажа работы, а также с временными работниками, командированными, учащимися и студентами, прибывшими на производственное обучение или практику, с учащимися в учебных заведениях перед началом лабораторных и практических работ в учебных лабораториях, мастерских, на участках и полигонах.

В организации инструктаж проводит инженер по охране труда или лицо, на которое приказом по организации возложены эти обязанности. На крупных предприятиях к проведению разных частей инструктажа могут быть привлечены соответствующие специалисты (из пожарной, медицинской и др. служб).

В журнале регистрации вводного инструктажа по охране труда и в документе о приеме на работу или на контрольном листе делают запись о проведении инструктажа с обязательной подписью того, кто получил инструктаж.

Инструктаж должен проводиться по программе, разработанной службой (инженером) охраны труда и утвержденной руководителем (главным инженером) организации.

Основные вопросы инструктажа:

* общие сведения об организации;
* характерные особенности производства;
* главные положения законодательства об охране труда;
* льготы и компенсации;
* правила внутреннего трудового распорядка организации, ответственность за нарушение правил;
* организация работы по охране труда;
* ведомственный, государственный надзор и общественный контроль за состоянием охраны труда;
* общие правила поведения работников на территории организации, в производствен¬ных и вспомогательных помещениях;
* расположение основных цехов, служб, вспомогательных помещений;
* основные вредные и опасные производственные факторы, характерные для данного производства;
* методы и средства предупреждения несчастных случаев и профессиональных заболеваний: средства индивидуальной защиты, плакаты, знаки безопасности, сигнализация;
* основные требования по предупреждению травматизма;
* основные требования производственной санитарии и личной гигиены; средства индивидуальной защиты, порядок и нормы их выдачи, сроки носки;
* обстоятельства и причины несчастных случаев, аварий, взрывов, пожаров, произошедших в организации или на др. производствах из-за нарушения требований безопасности; порядок расследования и оформления несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний; пожарная безопасность;
* способы и средства предотвращения пожаров, взрывов, аварий;
* действия работников в чрезвычайных ситуациях;
* первая помощь пострадавшим.

В отдельных отраслях экономики вместо вводного инструктажа можно проводить обучение в порядке, установленном в отрасли. Инструктаж проводят в кабинете по охране труда или в другом специально оборудованном помещении.

Первичный инструктаж - инструктаж по ОТ, который проводится на рабочем месте до начала производственной деятельности:

* со всеми вновь принятыми в организацию;
* переведенными из других подразделения организации;
* работниками перед выполнением новой для них работы;
* строителями, выполняющими строительно-монтажные работы на территории организации;

Непосредственный руководитель работ проводит инструктаж с каждым работником индивидуально (или с группой лиц, обслуживающих однотипное оборудование и в пределах общего рабочего места). При этом необходим показ безопасных приемов и методов труда.

Лица, не связанные с обслуживанием, испытанием, наладкой и ремонтом оборудования, использованием инструментов, хранением и применением сырья и материалов, первичный инструктаж на рабочем месте не проходят. Перечень профессий и должностей работников, освобожденных от первичного инструктажа, утверждает руководитель организации по согласованию с профсоюзным комитетом и службой охраны труда.

Все работники после первичного инструктажа на рабочем месте должны в течение первых 2-14 смен (в зависимости от характера работы, квалификации) пройти стажировку под руководством лиц, назначенных приказом по цеху (участку).

Программа первичного инструктажа на рабочем месте, согласованная со службой охраны труда и профсоюзным комитетом, включает следующие вопросы:

* общие сведения о технологическом процессе и оборудовании на данном рабочем месте, на производственном участке, в цехе; возникающие вредные и опасные производственные факторы;
* безопасная организация рабочего места;
* порядок подготовки к работе (проверка исправности оборудования, поисковых приборов, блокировок, заземления и др. средств защиты);
* безопасные приемы и методы работы; средства индивидуальной защиты на рабочем месте и правила пользования ими; безопасное передвижение на территории цеха, участка;
* опасные зоны машины, механизма, прибора; средства безопасности оборудования (предохранительные, тормозные устройства и ограждения, системы блокировки и сигнализации, знаки безопасности);
* внутрицеховые транспортные и грузоподъемные средства и механизмы;
* требования безопасности при погрузочно-разгрузочных работах и транспортировке грузов;
* требования по предупреждению травматизма;
* характерные причины аварий, взрывов, пожаров, производственных травм; меры предупреждения аварий, взрывов, пожаров; обязательные действия в опасных ситуациях;
* места расположения средств пожаротушения, противоаварийной защиты и сигнализации, способы их применения.

Повторный инструктаж - инструктаж по охране труда, который проходят все работники, за исключением лиц, освобожденных от первичного инструктажа, независимо от их квалификации, стажа работы и образования не реже 1 раза в полугодие по программе первичного инструктажа на рабочем месте в полном объеме.

Организациями по согласованию с профсоюзными комитетами и соответствующими местными органами государственного надзора и контроля для некоторых категорий работников может быть установлен более продолжительный (до 1 года) срок проведения повторного инструктажа.

Повторный инструктаж проводят индивидуально или с группой работников, обслуживающих однотипное оборудование в пределах общего рабочего места.

Целевой инструктаж - инструктаж по охране труда, который проводят:

* при выполнении разовых работ, не связанных с прямыми обязанностями по специальности (погрузка, выгрузка, уборка территории, какая-либо работа вне организа-ции, цеха и т. п.);
* ликвидации последствий аварий, стихийных бедствий и катастроф;
* при производстве работ, на которые оформляется наряд-допуск, разрешение и другие доку¬менты (в них делают запись об инструктаже).

Внеплановый инструктаж - инструктаж по охране труда, который проводят:

* при введении в действие новых или переработанных стандартов, правил по охране труда и инструкций по охране труда;
* изменении технологического процесса, замене (или модернизации) оборудования, приспособлений и инструмента, сырья, материалов и других факторов;
* нарушении работниками требований охраны труда, что может привести (или привело) к производственной травме, отравлению, аварии, взрыву, пожару;
* перерывах в работе: для работ, к которым предъявляются дополнительные (повышенные) требования охраны труда, - более чем на 30 дней, для остальных работ - 60 дней;
* по требованию органов надзора и контроля.

Инструктаж проводят индивидуально или с группой работников одной профессии. Объем и содержание инструктажа определяют в зависимости от причин и обстоятельств, вызвавших не¬обходимость его проведения.

Литература:

Куликов О.Н. Охрана труда в металлообрабатывающей промышленности : учебное пособие для НПО / О.Н. Куликов, Е.И. Ролин. - М., 2015

**Тема: «Организационные формы управленческих контактов.**

**Формы построения взаимоотношений».**

**Цель: знать формы построения взаимоотношений в коллективе**

**План:**

1. Содержание понятия взаимоотношений.

2. Общение в коллективе.

3. Кадровые отношения.

Взаимоотношения синоним межличностные отношения.Межличностные отношения представляют собой систему избирательных связей между людьми в форме чувств, суждений и обращений друг к другу. Взаимоотношения бывают служебные, внеслужебные, общественно-политические.

Структура взаимоотношений содержит пути взаимосвязанных компонентов: когнитивный, эмоциональный, поведенческий.

Когнитивный компонент межличностных отношений в малой группе включает в себя все психические процессы: ощущения, восприятие, представление, память, мышление, воображение. Человек с помощью этих процессов познаёт индивидуально-психологические особенности партнёров по совместной деятельности. Адекватность взаимопонимания представляет собой точность психического отражения одной личностью другой. Идентификация во взаимопонимании представляет собой отождествление индивидом своей личности с личностью другого индивида.

Эмоциональный компонент взаимоотношений выражает положительные или отрицательные переживания, возникающие у человека под влиянием индивидуально-психологических особенностей других людей. Эмоциональная идентификация проявляется в отождествлении двух субъектов друг с другом и сопровождается эмпатией. Эмоциональный компонент выполняет основную регулирующую функцию при неофициальных взаимоотношениях.

Поведенческий компонент играет ведущую роль в регулировании взаимоотношений. Он включает мимику, жестикуляцию, пантомимику, речь и действия, выражающие отношение данного человека к другим людям, к группе в целом. Выделяются три основных группы межличностных отношений, которые охватывают такие явления:

* восприятие и понимание людьми друг друга;
* межличностная привлекательность;
* взаимодействие и поведение.

Социально-психологический климат - это показатель целостной удовлетворённости - неудовлетворённости всей группы от совместной жизни, деятельности, взаимоотношений, общения, взаимодействий.

Взаимоотношения людей развиваются в динамике.

Первый этап - возникновение взаимного контакта, взаимного восприятия и оценки людьми друг друга. Адекватность взаимопонимания зависит от способности к эмоциональному восприятию других людей и эмпатии.

Второй этап - возникновение межличностных отношений, формирования внутреннего отношения людей друг к другу на рациональном и эмоциональном уровнях.

Характер внутреннего отношения зависит от первичного восприятия и зависит от первичного восприятия и оценки другого человека. Если личностные качества и система ценностей людей совпадают, то возникает положительное внутреннее отношение, если нет - то отрицательное.

Третий этап - обращение людей друг к другу как форма проявления внутреннего отношения. Внутреннее содержание и обращение, как его внешняя форма часто не совпадает. Бывают такие варианты:

* отношение - положительное, а обращение - вежливое, тактичное, сухое, грубоватое.
* отношение - отрицательное, а обращение - грубое, бестактное или вежливое, культурное.
* Люди чаще всего обижаются не на то, что им говорят, а на то, как говорят, каким тоном.

Сложную систему разнообразных взаимоотношений в малых группах можно классифицировать по следующим основаниям:

По сфере их проявления - на производственные и бытовые. В них всегда есть психологический аспект - симпатии, антипатии, мнения, притязания и другие социально-психологические явления.

Формальные и неформальные (официальные и неофициальные) взаимоотношения. Их анализ помогает наладить деятельность организации.

По вертикали - это взаимоотношения руководителей и подчинённых.

По горизонтали - это взаимоотношения людей, сотрудников, разных по должности. По диагонали - это взаимоотношения между руководителями одного производственного подразделения с рядовыми сотрудниками.

Группы, образующие на производстве обычно включают в себя и микрогруппы: организованные (отделы, цеха) и стихийные (земляки, бывшие в/с).

Положительно направленная микрогруппа характеризуется положительными целями, стремлением к полезным делам. Взаимоотношения строятся в них на дружбе и взаимопомощи. Отрицательно - направленные микрогруппы характеризуются эгоистическими целями, отрицательным отношением к труду, противопоставлением себя группе в целом. Взаимоотношения не имеют психологического равенства, в них одни члены подчиняют себе других, а это формирует отрицательные черты личности: эгоизм, высокомерие, угодничество, приспособленчество. Так возникает проблема взаимоотношения между микрогруппами и между группой и микрогруппой.

Общение — это процесс передачи информации от одного объекта к другому, это взаимодействие людей, это взаимоотношение людей. Суть общения — информационные взаимосвязи (контакты) между людьми. Специфические средства общения — речевые и неречевые. Общение в группе есть обмен информации между ее членами для достижения взаимопонимания при регулировании взаимоотношений и взаимодействия в процессе совместной жизни и деятельности. Общение неразрывно связано с деятельностью людей. В жизни малой группы общение играет очень важную роль. Функции общения: познавательная, состоит в том, что общение является источником информации; развивающая — заключается в ее роли во всей социализации личности в ее онтогенезе; детерминирующая состоит в том, что общение способствует возникновению, ослаблению или сдерживанию определенных психических процессов; сплачивающая — способствует согласованию действий; управленческая — организовывает порядок в жизни и деятельности группы.

Психологическая структура общения включает: мотивационно-целевой компонент, т.е. систему мотивов и целей общения; стороны общения — коммуникативную (обмен информацией), интерактивную (взаимодействие между индивидами), перцективную (процесс восприятия друг друга партнерами по общению). Коммуникативная сторона общения или коммуникация состоит в обмене информацией между общающимися индивидами. Интерактивная сторона общения состоит во взаимодействии не только информацией, но и влияниями, взаимными побуждениями, действиями. Перцективная сторона общения выражена в процессе восприятия друг друга партнерами по общению.

Восприятие социальных объектов обладает следующими чертами:

А) активностью — воздействую на объекты восприятия, воспринимаемый человек стремиться изменить представление о себе в более благоприятную для своих целей сторону;

Б) большой эмоциональной пристрастностью;

В) прямой зависимостью представлений о другом человеке от знаний, отношений, интересов воспринимающего объекта.

Коммуникации — это передача информации от одного человека к другому, один из способов доведения индивидом до других людей идей, фактов, мыслей, чувств и ценностей. Цель коммуникации — добиться от принимающей стороны точного понимания отправленного сообщения. В коммуникациях всегда участвуют, по крайней мере, два человека — отправитель и получатель. Один человек не может общаться сам с собой. Только получатель (один или более) завершает коммуникативный акт. Нисходящие организационные коммуникации представляют собой поток информации от высших уровней руководства к нижним. Восходящие коммуникации - это получение руководством потока информации от подчиненных. Горизонтальные коммуникации – это коммуникации, которые происходят между сотрудниками, которые занимают равные ступени на служебной лестнице. Опыт консультирования организаций показывает, что горизонтальные связи активизируются, по меньшей мере, в двух случаях: когда зарождается командный стиль работы в организации, когда разваливается иерархия и возникают «тромбы» в нисходящей и восходящей коммуникации. Коммуникация при групповой работе протекает, как минимум, на четырех уровнях: уровень «мнений», уровень «суждений», уровень «оснований суждений», уровень «базовых ценностей».

Кадровые отношения - это совокупность целенаправленных, социально-мотивированных связей и взаимодействий между субъектами и объектами кадровой политики. Складываются они в структуре трудовых отношений на основе специфической деятельности в процессе реализации кадровой политики. Трудовые отношения возникают в результате реализации возможности и права человека свободно распоряжаться своими способностями к труду и регулируются государством. Кадровые отношения возникают между кадрами (персоналом) организации и субъектом кадровой политики, стремящимися использовать их для достижения целей организации. Предмет кадровых отношений - профессиональное развитие кадров, их должностной рост, ротация, аттестация, оценка и некоторые другие действия субъекта управления. Характеристики кадровых отношений:

1) регулируются внутренними нормативными актами организации;

2) имеют относительную степень независимости от трудовых отношений (не носят обязательного характера для работодателя);

3) интегрируют различные способы профессиональной деятельности (индивидуальной, групповой, коллективной);

4) являются составной частью трудовых отношений, неразрывно с ними связаны, отражают общие их черты;

5) оказывают большое влияние на формирование организационного климата;

6) являются инструментом регулирования кадровых процессов в организации.

Литература:

Панфилова А.П. Психология общения: учебник для СПО. – М., 2014