***Тема 1***

**Персонал предприятия как объект управления**

***Введение***

Эффективное управление организацией или предприятием невозможно без создания внутри него такой атмосферы, когда весь персонал заинтересован в достижении общей цели, каждый ощущает свою личную причастность к победам и поражениям коллектива. Сегодня успех или неудача в бизнесе во многом зависят от творческой активности работников организации, их готовности взять на себя ответственность за принимаемые решения. Необходимо понимание того, что общий высокий уровень управления может сложиться только в том случае, если каждый будет работать, максимально реализуя свой потенциал.

Проблема человеческого фактора обсуждается на самых разных уровнях, включая правительственный, в большинстве стран мира. На поиск путей ее решения направлены усилия как теоретиков менеджмента, так и многих практиков. Сегодня теоретический менеджмент в качестве научной дисциплины, имея в своем арсенале все необходимые методы планирования и организации труда, нацелен на поиск практических методов и механизмов эффективного управления персоналом. Основная цель – обеспечение максимально высокого уровня эффективности труда. Пока конкретных путей решения этой задачи не найдено. Важно заметить, что управление людьми в организациях в большей степени строится не на знании, не на основе эффективного способа управления, а на интуиции и личном опыте руководителя. В связи с этим, управление персоналом до сих пор является скорее искусством, чем наукой.

С одной стороны, именно теоретический менеджмент, опирающийся, в первую очередь, на теорию, и уж затем на ее практическое обоснование, может помочь исправить положение в области управления персоналом. В то же время попытки применения сугубо теоретических концепций, не подтвержденных практикой, обречены на провал. Таким образом, необходим синтез теоретических знаний и практического применения концепций управления персоналом.

Современные проблемы в организации работы с **человеческими ресурсами**, в **управлении персоналом** требуют своего решения, адаптации зарубежного опыта, накопленного в данных сферах, к российским условиям.

Таким образом, образование в области управления персоналом оказывает огромное влияние на эффективность работы **менеджера**, что и является одной из причин необходимости данного курса. Задача изучения науки и искусства управления персоналом - это подготовка эффективного руководителя.

Трудовая деятельность человека стала объектом систематических научных исследований сравнительно недавно – только со второй половины XIX в. Как и в любой области знания, в науках о труде и персонале осуществляется процесс выделения отдельных направлений в самостоятельные науки. Однако границы этих наук еще не получили достаточной определенности, поэтому следует рассмотреть основные разделы системы современных научных представлений о **персонале**.

Можно заметить, что **управление персоналом** тесно переплетается с такими науками, как: **физиология**, **социология** и **психология труда**, **эргономика**, наука о безопасности труда, **трудовое право**, **экономика труда**, **нормирование труда**.

1. **Эволюция от «Рабочей силы» к «Персоналу»**

Российские ученые до сих пор используют различные понятия - «рабочая сила», «трудовые ресурсы», «трудовой потенциал», «кадры», «персонал».

Традиционным термином при исследовании роли человека в сфере производства в советской экономической науке было понятие **«рабочая сила»** -«совокупность физических и духовных способностей, которыми обладает организм, живая личность человека и которые пускаются в ход всякий раз, когда он производит какие-либо потребительские стоимости» (К.Маркс, Ф.Энгельс).

Для анализа современных процессов в сфере труда данная формулировка недостаточна. В современном менеджменте способности работника рассматриваются не как нечто фиксированное, а как постоянно развивающаяся величина, обновляющаяся в соответствии с требованиями производства.

Понятие **«трудовые ресурсы»** впервые введено академиком С.Г.Струмилиным в 1922. и являлось планово-учетной категорией, характеризующей часть населения, находящуюся в трудоспособном возрасте. В качестве экономической категории это понятие означало часть населения, обладающую необходимым физическим развитием, умственными способностями и знаниями.

Е.В.Касимовский: «Трудовые ресурсы - определенная совокупность трудоспособного населения, участвующего в общественном производстве». При таком подходе трудовые ресурсы являются пассивными объектами управления, не проявляющими творчества, инициативы, мотивов, интересов и пр.

В 50-е - 60-е годы появляется новое понятие «человеческий капитал». Развитие теории **«человеческого капитала»** отражено в работах С.Кузнеца, Т.Шульца, Г.Беккера и других экономистов. ГБеккер определил понятие «человеческий капитал» как «комплекс приобретенных и унаследованных качеств -образование, знания, полученные на рабочем месте, здоровье и другие, которые могут быть использованы в течение определенного времени для производства товаров и услуг». Затраты *в* данной теории - своего рода капитальные вложения, которые позволяют индивиду, фирме, обществу достигать определенных экономических результатов, производить товары и услуги, получать более высокие денежные доходы и т.п. Эти затраты называются инвестициями в человеческий капитал В зависимости от субъектов инвестирования можно выделить группы: ^индивидуальные вложения (идут на получение человеком определенного набора знаний и навыков, на медицинское обслуживание); 2)семейные инвестиции (затраты родителей на воспитание и обучение своих детей); 3)инвестиции фирм и организаций (идут на профессиональную подготовку и повышение квалификации своих работников). Руководители преуспевающих компаний стали понимать, что выгодно вложить деньги в человека, увеличивая, таким образом, конкурентную способность своей фирмы на рынке и создавая человеческий капитал. Суть теории человеческого капитала: исследование взаимосвязи между инвестициями в человеческий фактор и доходами. Сложность широкого практического применения данной теории возникла из-за трудностей в определении «инвентарной стоимости работника». При этом ученые считают, что продуктивность человека определяется не столько затратами на его обучение, сколько природными способностями самого человека. Именно природные способности рассматривают как стартовый человеческий ресурс, который можно значительно увеличить благодаря инвестициям в обучение и воспитание. Теория человеческого капитала сформулировала идею о существовании ценности человеческих ресурсов в организации.

Понятие **«человеческий фактор»** стало активно использоваться с 60-х гг и означает «систему взаимодействующих, занимающих разное положение классов, слоев, групп, деятельность и взаимодействие которых обеспечивает прогрессивное развитие общества» (акад.Т.И.Заславская). Иными словами, данное понятие характеризует многообразие качеств субъекта (работника), проявляющихся в процессе его трудовой деятельности и обеспечивающих развитие организации и общества в целом. По сравнению с предыдущими понятиями оно более современно.

Следом появилось понятие **«трудовой потенциал»**, которое характеризует не только возможности человека, но и наличие у него определенных созидательных способностей, реализуемых им при необходимости. Это целостное выражение совокупных возможностей работника, коллектива для решения новых стратегических задач организации.

С середины 1980-х годов используется термин **«человеческие ресурсы»** Само понятие «ресурсы» происходит от французского слова, в переводе означающего запасы, средства, источники чего-либо, которые можно использовать для получения дохода. Под экономическими ресурсами понимают ресурсы, используемые для производства экономических благ. Традиционно ресурсы в экономической науке классифицируют на природные, трудовые, финансовые, информационные. Экономические ресурсы обладают общими и специфическими свойствами. Обшие свойства ресурсов: 1) Ограниченность их количества (ресурсов меньше, чем необходимо для удовлетворения потребностей при данном уровне экономического развития), поэтому одной из основных проблем экономики является поиск путей эффективного использования ресурсов для удовлетворения потребностей; 2)ресурсы являются слагаемыми полезности и стоимости продукции, принося владельцу определенный доход - ренту, проценты, заработная плата; 3)ресурсы изнашиваются, поэтому нуждаются в расходах на «ремонт», обновление, развитие. Отличительная особенность человеческих ресурсов :1) люди наделены интеллектом, поэтому участвуют в производственном процессе не механически, а сознательно и эмоционально; 2) продуктивность творческих, предпринимательских и иных способностей человека не имеет видимых пределов, поэтому в человеческих ресурсах скрыты наибольшие резервы для повышения эффективности функционирования организации. 3) личная мотивация людей толкает их на постоянное усовершенствование, повышение квалификации, ожидая при этом помощи со стороны организации. Управление мотивацией работников -ключевая задача менеджмента; воспроизводство человеческих ресурсов носит долговременный характер, т.к. трудовая жизнь длится несколько десятилетий. Человеческие ресурсы приводят в движение и организуют взаимодействие остальных ресурсов.

В последние годы все чаще используются понятия «кадры» и «персонал».

**Кадры** - основной состав работников предприятия, к ним не относят внештатных сотрудников, совместителей, временных работников. Данная категория характеризует совокупность работников, объединенных в коллектив для совместного достижения общих целей организации.

**Персонал** - весь личный состав работников, включая постоянных и временных, состоящих с организацией как юридическим лицом в отношениях, регулируемых договором о найме. Часто синонимично используется с понятием «кадры». В управленческой науке персонал характеризуется как социально-экономическая категория, выражающая социальную общность работников конфетного предприятия. В этом понятии скрыто акцентированное внимание на роли личности в социально-экономической системе (Э.М.Короткое).

В зарубежной практике термин «персонал» используется по отношению к небольшим фирмам (не более 100 человек).

**Управление персоналом организации** - целенаправленная деятельность руководящего состава организации, подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепций и стратегий кадровой политики, принципов и методов управления персоналом.

Повышение роли персонала и изменение отношения к нему связано с изменениями в производстве. Традиционная конвейерная технология стремилась свести к минимуму возможности вмешательства человека в технологические процессы, сделать их независимыми от квалификации рабочей силы.

Постепенное увеличение роли наукоемкого производства, внедрение робототехники, гибких производственных комплексов, основанных на компьютерной технике и современных средствах связи привело к сокращению персонала, повышению удельного веса специалистов, рабочих высокой квалификации. Роль навыков физического манипулирования при этом падает и возрастает значение концептуальных навыков (умение в целостной системе представлять сложные процессы, вести диалог с компьютером, понимать статистические величины). Особое значение приобретают внимательность и ответственность, навыки устной и письменной коммуникации

**Концепция управления персоналом** - система теоретико-методологических взглядов на понимание и определение сущности, содержания, целей, задач, критериев, принципов и методов управления персоналом, а также организационно-практических подходов к формированию механизма ее реализации в конкретных условиях функционирования организаций. Включает в себя: разработку методологии управления; формирование системы управления персоналом; разработку технологии управления персоналом

**Методология управления персоналом предполагает** рассмотрение сущности персонала организации как объекта управления, процесса формирования поведения индивидов, соответствующего целям и задачам организации, методов и принципов управления персоналом.

**Система управления персоналом** - формирование целей, функций, организационной структуры управления персоналом, вертикальных и горизонтальных функциональных взаимосвязей руководителей и специалистов в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений.

**Технология управления персоналом** - организация найма, отбора, приема персонала, его деловой оценки, профориентации и адаптации, обучение, управление его деловой карьерой, мотивация и организация труда, управление конфликтами и стрессами, обеспечение социального развития организации, высвобождение персонала и пр.

Основу концепции управления персоналом в организации составляет роль личности работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачей организации.

3 фактора, воздействующие на людей в организации:

1) иерархическая структура организации, в которой основным средством воздействия являются отношения власти-подчинения, давление на человека сверху за счет принуждения и контроля над распределением материальных благ;

2) культура - вырабатываемые обществом, организацией, группой людей совместные ценности, социальные нормы, установки поведения, регламентирующие действия личности;

3) рынок - сеть равноправных отношений, основанных на купле-продаже продукции и услуг, отношениях собственности.

При переходе к рынку происходит медленный отход от иерархического управления, системы административного воздействия, неограниченной исполнительной власти. Внутри организации работники - это главное, а за ее пределами - потребители продукции.

Необходимо повернуть сознание работающего к потребителю, а не к начальству, к прибыли, к инициативе, тогда иерархия отойдет, уступая место культуре и рынку. Задачи новых служб управления персоналом -реализация кадровой политики и координация деятельности по управлению трудовыми ресурсами в организации.

**1.2. Понятие «персонал» и его структура**

Классификация персонала по категориям "Персонал" объединяет составные части трудового коллектива организации. 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", используемым в государственном образова­тельном стандарте (ГОС) и наиболее принятым в отечественной и зарубежной практике.

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.

Принципиальное отличие руководителей от специалистов за­ключается в 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.

**1.3. Персонал как особый объект управления**

Может рассматриваться на трех уровнях: личность, коллектив как социальная организация и группы. В соответствии с этим в функции управления персоналом можно выделить три составляющие;

Управление личностью (индивидуальная кадровая работа) предполагает целенаправленное развитие индивидуальных свойств и качеств работника, а также учет психофизиологических свойств индивида

Управление трудовым коллективом как социальной организацией, т. е. целенаправленное влияние на всю совокупность социальных отношений;

Управление *группами,* т. е. воздействие на работников как на формальном, так и на неформальном уровне. Отличительная особенность группы работников как объекта управления состоит в определенной взаимоувязке деятельности работников благодаря общим целям, что характеризует их как коллектив.

Объект управления персоналом имеет ряд особенностей:

— саморазвитие;

— старение и естественное выбытие;

— отсутствие возможности «складирования»

— «Образование не достигает точки насыщения» (девиз у входа в центр подготовки кадров 1ВМ);

— наличие внутренних мотиваций;

— сочетание формальных и неформальных отношений.

Объекты системы находятся в постоянной связи друг другом. В результате возникают различные процессы движения кадров как внутри предприятия, так и за его пределами. К числу таких процессов относятся переход с должности на должность, из коллектива в коллектив, из подразделения в подразделение, с предприятия на предприятие, рост квалификации, должностной рост работников. Наряду с этим следует назвать целый ряд других процессов, обычно упускаемых при изложении этого материала: изменение профессионально-квалификационной структуры занятых, совершенствование организационной структуры, улучшение психологического климата в коллективе, другие социально-экономические процессы, позволяющие поставить ряд элементов управления трудовым коллективом на режим самоуправления и т. п.

Применительно к отдельному работнику отношения с вышестоящим руководителем возникают по ряду функции. Но, как правило, только по ограниченному их кругу одновременно, поэтому отношения «руководитель — подчиненный» без связи с отношениями с другими членами коллектива не могут дать целостной картины управления.

**Главная цель включения** человека в состав персонала организации — использование его способностей в процессе труда для получения конкретно-значимого для организации результата. Поэтому целесообразно в системе управления персоналом выделить **целевые объекты**. (см. таблицу 1).

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Целевой объект управления персоналом** | **Показатели** | **Обстоятельства, влияющие на изменение объекта** |
| Результативность труда *(сколько делает)* | Объем функций  Производительность труда  Доход от деятельности  Выполнение норм выработки  Количество произведенной продукции  Эффективность труда | Кооперация труда, коллективный характер труда  Разнонапряженность видов труда  Динамичность внешней и внутриорганизационной среды  Необходимость учета сложности труда  Проблема нормирования труда  Прогнозирование поведения и трудовой деятельности персонала  Увеличение расходов на персонал  Необходимость длительного закрепления работника в организации  Необходимость учета лмчностных качеств персонала |
| Трудовое поведение (*как делает)* | Действия в процессе труда  Творческая активность  Экономия сырья и материалов  Стиль и характер взаимоотношений в коллективе, с клиентами  Степень реализации профессионально-важных и личностных качеств |
| Отношение к труду (*почему и для чего делает)* | Тип мотивации работника к труду  Удовлетворенность различными сторонами трудовой деятельности  Степень развитости профессионально-важных и личностных качеств с точки зрения стратегии развития организации  Лояльность и приверженность организации |

Использование результативности труда как объекта уп­равления обусловлено рядом позиций

1. Должны быть четко определены критерии результативности и их количественное выражение в экономичес­ких показателях, основой чего служат чаще всего раз­личные нормы и нормативы.

2. Должна быть установлена точная зависимость между трудовыми усилиями работника и экономическими ре­зультатами организации. Для персонала, занятого основ­ными видами деятельности и непосредственно произво­дящего конечный продукт, это в принципе возможно. Но за пределами указанного процесса остается большая доля работников, результативность труда которых зави­сит от множества факторов, в том числе и не зависящих от их трудовых усилий.

3. Использование результативности труда как объекта управления персоналом предполагает его предсказуе­мость в рамках четко заданных технологий работы. Но современные закономерности развития показыва­ют возрастание доли таких видов труда, где результат непредсказуем, а его достижение зависит от личност­ных качеств работника. Например, перевыполнение плановых заданий может привести к трудностям сбы­та продукции.

4. Результативность многих видов труда проявляется лишь по истечении определенного времени. Поэтому, исполь­зуя этот объект управления, за пределами управленчес­ких воздействий остается лишь труд работников, чьи результаты могут быть оценены лишь косвенно или в отдаленной перспективе, а использование показателей результативности конкретных работников (подразделе­ний) может в ряде случаев входить в противоречие с целями организации.

5. Ориентация на результативность труда побуждает у работников стремление к выполнению несложных фун­кций, приносящих быстрый эффект. Между тем слож­ные функции в большинстве случаев являются важны­ми для организации.

6. Достижение одного и того же результата возможно различными путями, в том числе с использованием не­эффективных методов (при выполнении работы само­стоятельно или при помощи руководителя и коллег;

традиционным путем или новым; под влиянием благо­приятных или препятствующих работе внешних обсто­ятельств и т. д.).

Выделение результативности в качестве целевого объекта управления персоналом в организации означает:

— при планировании потребности в персонале — сколько и каких работников нужно предприятию для достижения необходимых экономических ре­зультатов;

— при отборе персонала учитываются способности кан­дидата производить необходимый объем продукции

**—** при адаптации — основной является успешность именно профессиональной адаптации. Стимулиро­вание будет тесно увязано с количеством труда ра­ботника и объемом произведенной продукции;

— при развитии персонала — какие качества следует развивать для повышения результативности;

— при оценке — насколько результативен труд ра­ботника;

— при трудовых перемещениях — где в системе раз­деления труда способности работника будут при­меняться с большей экономической пользой для организации;

— при организации труда — как рациональнее орга­низовать рабочее место, определить состав функций для увеличения экономических результатов труда работника и пр.

Суть результативности труда как объекта управления – в безусловном приоритете в системе управления персоналом экономической стороны трудовой деятельности. Персонал обезличивается и рассматривается узко, как один из экономических ресурсов, а его социальные характеристики если и принимаются во внимание, то только в той мере, в какой это необходимо для повышения производительности и эффектив­ности труда.

Для преодоления отмеченных выше недостатков в тео­рии и практике управления персоналом выработаны пока­затели результативности труда, имеющие интегральный характер. В качестве оценочных показателей используют­ся: совмещение профессий, расширение зон обслуживания, соблюдение трудовой и технологической дисциплины и др. Для учета личностных качеств и коллективного взаимодей­ствия на отечественных и зарубежных предприятиях исполь­зуются различные варианты показателя, известного как коэффициент трудового участия (КТУ), и коэффициента трудового вклада (КТВ). В этих интегральных, комплексных показателях коренным образом меняется внутреннее содер­жание результативности труда. Они учитывают не только экономическую сторону деятельности, но и поведенческий аспект, социальные взаимодействия персонала в процессе труда.

Связь субъекта с объектом в управлении осуществля­ется последовательно, как:

1) пространственно-временной контакт;

2) психологический контакт (взаимная заинтересован­ность);

3) социальный контакт (совместная деятельность, взаимо­действие, воздействие, координация, согласование, ре­гулирование действий);

4) социальные отношения (через систему законодательных, нормативных, функционально-организационных, нрав­ственных норм-регуляторов).

**1.4.Принципы работы с персоналом**

Под принципом понимается научное начало (основание, пра­вило), которое при решении надо учитывать и соблюдать в ра­боте с персоналом. В теории управления известно много прин­ципов, однако мы выделим только основные и дадим их по ал­фавиту.

Бюрократия - обеспечение разумного господства централь­ного звена управления (администрации) над основной частью персонала для строгого выполнения нормативных документов организации ("разделяй и властвуй").

Гибкость - означает приспособляемость системы управления персоналом к изменяющимся целям объекта управления и усло­виям его работы.

Децентрализация - в любых горизонтальных и вертикальных разрезах системы управления персоналом должна обеспечивать­ся рациональная автономность структурных подразделений или отдельных руководителей, с передачей прав и ответственности на нижние уровни.

Дисциплинированность — все работники выполняют правила внутреннего трудового распорядка, а менеджеры применяют справедливые санкции к нарушителям дисциплины.

Единоначалие - концентрация власти в руках линейных ру­ководителей, работник получает распоряжение и отчитывается перед одним непосредственным начальником ("директор все­гда прав").

Кадры решают все - должна быть разработана эффективная система подбора, расстановки и обучения кадров. Развитие и продвижение работников осуществляется в соответствии с ре­зультатами их труда, квалификацией, способностями и потреб­ностями организации.

Коллегиальность - менеджеры работают в тесном контакте друг с другом и связаны узами сотрудничества и взаимозависи­мости, участвуя в выработке наиболее важных решений.

Кооперация - система управления персоналом должна обес­печивать максимальное разделение и специализацию процессов выработки, принятия и реализации решений человеком.

Корпоративность — гармония интересов всех категорий пер­сонала в обеспечении единства интересов и усилий по достиже­нию целей управления ("в единении - сила").

Оперативность - своевременное принятие решений по ана­лизу и совершенствованию системы управления персоналом, предупреждающих или оперативно устраняющих отклонения и конфликты ("не ждать").

Ротация - временное выбытие отдельных работников не должно прерывать процесс осуществления каких-либо функ­ций. Для этого каждый работник системы управления персона­лом должен, уметь выполнять функции одного-двух работников своего уровня и планомерно перемещаться по различным должностям.

Специализация - разделение труда в системе управления пер­соналом (выделяется труд руководителей, специалистов и служащих). Формируются отдельные подразделения, специализи­рующиеся на выполнении однородных функций управления.

Справедливое вознаграждение - базируется на оплате по ре­зультатам индивидуального и коллективного труда с возмеще­нием стоимости рабочей силы.

Эффективность - предполагает экономичную организацию системы управления персоналом на основе снижения доли за­трат на управление в общих затратах на единицу выпускаемой продукции

**Тест по теме №1**

**1. Персонал организации - это:**

1. - совокупность работников организации, объединенных в специализированные службы
2. - выделение работников по социально-демографическим группам
3. - совокупность отдельных лиц работников, объединенных по какому-либо признаку
4. + личный состав организации, работающий по найму и обладающий определенными признаками

**2. Структура персонала организации - это:**

1. - соотношение профессиональных групп специалистов и рабочих
2. + совокупность отдельных лиц работников, объединенных по какому-либо признаку
3. - выделение групп работников по функциям (видам деятельности) организации
4. - совокупность работников организации, объединенных в специализированные службы
5. - личный состав организации, работающий по найму и обладающий определенными признаками

**3. Совокупность работников организации, объединенных в специализированные службы, подразделения и занятые преимущественно различными видами умственной деятельности называется**:

1. - рабочие
2. + управленческий персонал
3. - работники социальной инфраструктуры
4. + специалисты

**4 К категории специалистов относятся должности:**

1. - кассиры
2. + инженеры
3. - секретари
4. + бухгалтеры
5. - техники

**5. Работники, обеспечивающие и обслуживающие деятельность руководителей и специалистов при выработке и реализации ими управленческих решений относятся к категории:**

1. - рабочие
2. - специалисты
3. - руководители
4. - работники социальной инфраструктуры
5. + технические исполнители

**6. Носителем функций по управлению персоналом выступает:**

1. - весь персонал организации
2. - менеджеры по персоналу
3. - руководители функциональных и производственных подразделений
4. + высшее руководство, руководители функциональных и производственных подразделений совместно со службой управления персоналом
5. - высшее руководство организации

**7. Объектом функций по управлению персоналом является:**

1. + весь персонал организации
2. - менеджеры по персоналу
3. - руководители функциональных и производственных подразделений совместно со службой управления персоналом
4. - высшее руководство, руководители функциональных и производственных подразделений совместно со службой управления персоналом
5. - высшее руководство организации

**8. Для принципа прозрачности характерно:**

1. - своевременное принятие решений по анализу и совершенствованию системы управления персонала
2. + концептуальное единство, доступная терминология
3. - рациональная автономность структурных подразделений или отдельных руководителей
4. - наиболее эффективная и экономичная организация системы управления персонала
5. - простота системы управления персоналом

**9. Принцип параллельности означает:**

1. - приспособленность системы управления персонала к изменяющимся целям объекта управления и условиям его работы
2. - выполнение одинакового объема работ в равные промежутки времени
3. - упорядоченность и целенаправленность необходимой информации по выработке определенного решения
4. + одновременное выполнение отдельных управленческих решений, повышение оперативности управления персоналом
5. - своевременное принятие решений по анализу и совершенствованию системы управления персоналом, предупреждающих или оперативно устраняющих отклонения

**10. Содержание принципа прогрессивности заключается в следующем:**

1. - при формировании системы управления персоналом следует учитывать перспективы развития организации
2. - чем проще система управления персоналом, тем лучше она работает
3. + соответствие системы управления персоналом передовым зарубежным и отечественным аналогам
4. - своевременное принятие решений по анализу и совершенствованию системы управления персоналом, предупреждающих отклонения
5. - выполнение одинакового объема работ в равные промежутки времени

**11. Принцип первичности функций управления персоналом означает:**

1. - максимум удобств для творческих процессов обоснования, выработки, принятия и реализации решений человеком
2. + состав подсистем системы управления персоналом, оргструктура, требования к работникам и их численность зависит от содержания, количества и трудоемкости функций управления персоналом
3. - пропорции между функциями, направленными на организацию системы управления персоналом и функциями управления персоналом
4. - необходимость опережения ориентации функций управления персоналом на развитие производства по сравнению с функциями, направленными на обеспечение функционирования производства
5. - выполнение одинакового объема работ в равные промежутки времени и регулярность повторения функций управления персоналом

**12. Принцип непрерывности характеризует:**

1. - управление персоналом как по вертикали, так и по горизонтали может осуществляться по различным каналам: административно-хозяйственному, экономическому, правовому
2. + отсутствие перерывов в работе работников системы управления персоналом или подразделений, уменьшение времени прослеживания документов, простое технических средств управления
3. - выполнение одинакового объема работ в равные промежутки времени и регулировать повторения функций управления персоналом
4. - основу проведения работы по совершенствованию системы управления персоналом на ее уровнях и разными специалистами, стандартное их оформление
5. - одновременное выполнение отдельных управленческих решений, повышение оперативности управления персоналом

***Тема 2.***

**Место и роль управления персоналом в системе управления предприятием**

**2.1.История развития управления персоналом**

Существует четыре основных школы, описывающих, как функционируют организации и люди, работающие в них, и как управлять этими людьми: классическая школа (Ф.Тейлор), школа человеческих отношений (Э.Мэйо), “системный подход” (Н.Винер) и теория случайности (Дж.Вудворд).

Управление персоналом представляет собой как с научной точки зрения, так и в практическом отношении, область, которая характеризуется наличием самых разнообразных подходов и концепций.

На рисунке приводится обзор различных концепций управления персоналом.

Некоторые ученые называют такие школы, как: **школа научного управления**, **административная школа**, **школа психологии и человеческих отношений** и **школа науки управления** (количественная школа). Целесообразно кратко проанализировать эти подходы с целью выявления того, что они привнесли в практику управления персоналом.

Управление персоналом и управление человеческими ресурсами прошло несколько стадий развития вслед за экономическими и социальными изменениями. В целом этапы этого развития представлены в таблице.

Основателем школы научного управления считают американского инженера (1856–1915гг.). Он стоял у истоков создания современного менеджмента. Но в отличие от многих специалистов, разрабатывающих управленческие теории, Тейлор был не ученым-исследователем, а практиком: сначала рабочим, затем менеджером, а впоследствии главным инженером в сталелитейной компании.

Создатели данной школы основывались в своих подходах на двух принципах. Первый - принцип вертикального разделения труда - за менеджером должна быть закреплена функция планирования, а за работником - функция исполнения поставленной задачи. Второй принцип - принцип измерения труда. Суть его заключается в том, что, используя наблюдения, замеры, логику и анализ, администрация может усовершенствовать многие операции ручного труда, добиваясь их более эффективного выполнения. Методы научной организации труда позволили существенно сократить затраты живого труда, что способствовало значительному повышению производительности труда работников.

Учитывая важность применения на практике методов научной организации труда (НОТ), Ф.Тейлор сформулировал на основе этих методов **новые обязанности администрации**, что представлено на рисунке.

Среди обязанностей администрации он выделил следующие:

 выработка научного фундамента для каждого отдельного действия во всех разновидностях труда с установлением строгих правил для каждого движения, усовершенствование и стандартизация всех орудий и условий труда;

 тщательный отбор рабочих, их последующая тренировка, обучение и развитие с целью получения высококвалифицированных работников;

 сотрудничество с рабочими в целях достижения соответствия всех отдельных отраслей производства ранее выработанным администрацией научным принципам, а также обязательное поощрение рабочих за ускоренную работу и за точное выполнение ими производственных заданий;

 равномерное распределение труда и ответственности между администрацией и рабочими (администрация берет на себя те отрасли труда, для которых она является лучше приспособленной).

Основным недостатком системы Ф.Тейлора представляется то, что она в своем первоначальном виде была рассчитана на дисциплинированных рабочих. Тем не менее, на современном этапе развития науки и практики управления персоналом принципы научного управления по-прежнему являются прогрессивными и актуальными. Кроме того, Тейлор пришел к важному выводу, что главная причина низкой производительности кроется в несовершенной системе **стимулирования** рабочих. Для поддержания у рабочего постоянного ожидания награды Тейлор предложил использовать “прогрессивную” систему оплаты труда.

Для работ наиболее известного ученика Ф.Тейлора Г.Ганнта (1861–1919гг.) характерно утверждение о том, что рабочему человеку должна быть предоставлена возможность обрести в своем труде не только источник существования, но и состояние удовлетворенности. В 1901году Г.Ганнт разработал первую систему оплаты качественного досрочного выполнения производственных заданий. С ее внедрением на ряде предприятий **производительность труда** возросла более чем в два раза. Г.Ганнт считал, что “проблема человеческого фактора является одной из важнейших проблем менеджмента”. Ганнт является первооткрывателем в области оперативного управления и календарного планирования деятельности предприятий; он разработал целую систему плановых графиков.

Весомый вклад в научную теорию управления внесли , которые в 20-е годы нашего века были активными сторонниками направления, описанного выше. Они искали оптимальные способы выполнения любой работы с использованием элементарных движений. Фрэнк Гилберт первым применил фотоаппарат и кинокамеру для исследования движения работников. Лилиан Гилбертпервой начала заниматься вопросами управления персоналом, его научным подбором, расстановкой и подготовкой.

Одним из последователей Тейлора является и известный американский ученый Гаррингтон Эмерсон (1853–1931гг.). Он разработал штабной принцип управления, при этом уделил большое внимание персоналу, отмечая необходимость управления им. Эмерсон один из первых заявил о необходимости должности “менеджер по персоналу”.

Г.Эмерсон еще в 1912 г. в работе “Двенадцать принципов производительности” [163] писал: “для производства крайне важно иметь хотя бы немного специалистов, обладающих интуицией, наблюдательностью, понятливостью, с одной стороны, и всем богатством физиологических, психологических и антропологических знаний, с другой. Только такой специалист может дать администрации и кандидату на работу действительно компетентный совет, только он может верно сказать, годится ли кандидат на данную работу”.

(1863–1947гг.) был одним из создателей “философии практики” XX века. Он разработал теорию, основные положения которой:

 высоко оплачивать труд каждого рабочего и следить за тем, чтобы он работал 48 часов в неделю, но не больше;

 обеспечивать наилучшее состояние всех машин, настаивать на их абсолютной чистоте, приучать людей уважать окружающих и самих себя.

Руководствуясь этими принципами, он установил 8-часовой рабочий день и увеличил зарплату своим рабочим в 2 раза по сравнению с общепринятыми нормами, открыл необычные школы со стипендиями, предназначенными трудолюбивым и талантливым ученикам, создал специальную социологическую лабораторию для изучения условий труда, быта и досуга работников.

В целом заслуга Тейлора, Ганнта, супругов Гилберт, Форда и других сторонников данной школы в развитии управления персоналом как одного из направлений менеджмента заключается в утверждении следующих принципов:

 отбор работников, наиболее подходящих для выполнения определенных задач, и их обучение;

 обеспечение работников ресурсами, требуемыми для эффективного выполнения задач;

 систематическое использование материального стимулирования для повышения производительности.

Становление классической (административной) школы связано с именем француза Анри Файоля (1841–1925гг.). Целью классической школы было создание универсальных принципов управления, следование которым ведет организацию к успеху. Эти принципы затрагивали два основных аспекта: разработку рациональной структуры организации и построение на ее основе рациональной системы управления персоналом, которая представляет собой бюрократическую модель. Интересным представляется формулировка 14-ти принципов, при соблюдении которых возможно эффективное управление организацией.

Разделение труда. Необходимая специализация для эффективного использования рабочей силы применительно ко всем видам труда как управленческого, так и исполнительского.

Власть и ответственность. По мнению Файоля, власть и ответственность связаны между собой, причем последняя является следствием первой.

Дисциплина. Понимая дисциплину как уважение соглашений, рассчитанных на то, чтобы обеспечить повиновение, прилежание, энергичность и внешнее проявление уважения, Файоль подчеркивает, что для поддержания дисциплины важно наличие хороших руководителей на всех уровнях.

Единоначалие. Единоначалие, с точки зрения Файоля, имеет по сравнению с коллегиальностью то преимущество, что оно обеспечивает единство точки зрения, единство действия и единство распорядительства. Поэтому оно имеет тенденцию к преобладанию.

Единство руководства. Виды деятельности, преследующие одну и ту же цель, должны иметь одного руководителя и единый план.

Подчиненность частных интересов общественным. Интересы служащего или группы служащих не должны быть выше интересов предприятия.

Справедливое вознаграждение персонала. Методы стимулирования труда должны быть справедливыми и доставлять максимально возможное удовлетворение сотрудникам и работодателям.

Централизация. Файоль говорит о степени концентрации или рассредоточения власти.

Скалярная цепь подчинения в иерархии. Должна существовать “цепь начальников” от самого высшего до самого нижнего ранга, от которой не следует отказываться. Но ее целесообразно сократить, если слишком тщательное следование ей может нанести вред.

Порядок. Всему свое место.

Справедливость. Лояльность и преданность персонала должны обеспечиваться уважительным и справедливым отношением администрации к подчиненным.

Стабильность работы для персонала. Излишняя текучесть кадров является одновременно и причиной, и следствием плохого управления, с чем могут быть связаны существенные опасности и издержки.

Инициатива. Подчиненные должны получить возможность проявить личную инициативу.

Корпоративный дух. Принцип – “в единении – сила”.

Анализируя данные принципы, можно заметить, что большинство из них касаются сферы управления персоналом.

Кроме того, Файоль выделил 6 групп операций: технические, коммерческие, финансовые, страховые, учетные, административные. Административные операции он разделил на планирование, организацию, мотивацию, контроль и координацию.

Формальная бюрократическая модель управления, предложенная классической школой, хотя сама по себе, как теория, является целесообразной и эффективной, оказалась в итоге оторванной от реальных проблем управления, связанных, прежде всего, с проблемой **человеческого фактора**. Основным недостатком административного подхода является то, что статус работника и его вознаграждение зависят не от результатов труда, а от положения, которое он занимает на иерархической лестнице организации.

Основной заслугой Файоля является постановка им вопроса о необходимости выделения самой управленческой деятельности (менеджмента) в особый объект исследования. Кроме того, он рассматривал управление как универсальный процесс, состоящий из нескольких взаимосвязанных функций и изложил основные принципы управления. Таким образом, представители административной школы управления сформулировали систематизированную теорию управления организацией в целом, выделив управление как особый вид деятельности.

В 30-50-х гг. XX века на Западе получила распространение “неоклассическая” школа, возникшая в противовес классической. Ее назвали школой человеческих отношений, поскольку она стремилась дополнить деперсонализированные отношения, построенные на основе теории научного менеджмента, а также в соответствии с бюрократическими моделями классической школы, концепцией сотрудничества между рабочими и предпринимателями. Школа человеческих отношений акцентировала внимание на сложности проблемы человеческого фактора, разрешение которой является главной задачей управления персоналом.

Возникновение школы человеческих отношений связано с именем немецкого психолога (1863–1916гг.). В своей работе “Психология и промышленная эффективность” он сформулировал основные принципы, в соответствии с которыми следует проводить отбор персонала на руководящие должности.

Мюнстерберг был одним из основателей психотехники (отбор кадров, их совместимость, тестирование способностей и т.д.), создал первую в мире школу, которая готовила промышленных психологов по заявкам предприятий и организаций.

И Элтон Мэйо являются, пожалуй, самыми крупными авторитетами в развитии школы человеческих отношений. Основная заслуга Фоллет заключается в том, что она пыталась совместить в единое целое 3 школы менеджмента: научного управления, административную и школу человеческих отношений. Именно она определила менеджмент как “обеспечение выполнения работы с помощью других лиц”.

Особое место в создании теории человеческих отношений принадлежит психологу Элтону Мэйо (1880–1949гг.), руководителю отдела промышленных изысканий Гарвардского университета, который провел серию экспериментов, получивших название **“хотторнские эксперименты”**. Обобщение эмпирических данных позволило ему создать социальную философию менеджмента (систему “человеческих отношений”). Изучая влияние различных факторов (условий и организации труда, заработной платы, межличностных отношений и стиля руководства) на повышение производительности труда на промышленном предприятии, Мэйо сделал вывод о ведущей роли человеческого фактора в производстве и остроте конфликта между формальной структурой организации и ее неформальными группами.

Таким образом, “хотторнские эксперименты” положили начало многочисленным исследованиям взаимоотношений в организациях, психологических явлений в группах, мотивации труда, межличностных отношений.

К концу 50-х годов школа человеческих отношений привела к возникновению бихевиористского направления, главным постулатом которого является не налаживание межличностных отношений и улучшение психологического климата в коллективе, а повышение эффективности отдельного работника и организации в целом на основе поведенческих наук. Яркими представителями данной теории считаются: Дуглас Макгрегор, Ренсис Лайкерт, Абрахам Маслоу. Они изучали различные аспекты социального взаимодействия, мотивации, характера власти и авторитета, лидерства, коммуникаций в организациях и т.д. Таким образом, их исследования способствовали возникновению в 60-х годах особой управленческой функции и направления в науке, получившего название “управление персоналом”.

Видным представителем поведенческой школы является Дуглас Макгрегор (1906–1964гг.), разработавший теорию “X” и “Y”. В соответствии с его теорией существуют два типа управления, отражающих разное отношение к работникам.

Большой вклад в развитие данного направления в менеджменте внес Абрахам Маслоу (1908–1970гг.), разработавший теорию потребностей, известную как “пирамида потребностей Маслоу”. Следует заметить, что данная теория не является совершенной в связи со своей негибкостью и строгой иерархией потребностей. Но, тем не менее - это шаг вперед в развитии управления персоналом, так как теория потребностей Маслоу была использована в качестве основы многих современных моделей мотивации труда.

Школа “поведенческих наук” и школа человеческих отношений показали, что заработная плата не является для работника единственным стимулом к высокопроизводительному эффективному труду.

Во второй половине XX века в менеджменте а, следовательно, и в управлении персоналом сложились и получили большое распространение такие подходы, как процессный (с конца 50-х гг.), системный (с середины 70-х гг.) и ситуационный (80-е годы).

Процессный подход рассматривает управление не как серию разрозненных действий, а как единый процесс воздействия на организацию и персонал. Данный подход дал возможность осуществлять управление персоналом не изолировано от общего менеджмента, а в совокупности с другими элементами и процессами, такими, как: оценка внешней и внутренней среды организации, планирование, контроль и т.д.

Системный подход рассматривает все процессы и явления в виде целостных систем, обладающих новыми качествами и функциями, не присущими отдельным составляющим ее элементам. В настоящее время системный подход можно считать методологией менеджмента, которая формирует образ мышления, рассматривающий в единстве все явления внешней и внутренней среды.

Ситуационный, или кейсовый (от английского слова case - ситуация), подход к управлению, так же, как и системный, является скорее способом мышления. Метод был разработан в Гарвардской школе бизнеса (США) и, как разновидность научного метода, направлен на выработку у человека ситуативного мышления, то есть непосредственное приложение полученных теоретических знаний к анализу реальных процессов.

При рассмотрении последних трех направлений в развитии теории управления можно заметить, что они являются не теориями, а скорее комбинациями теории и практики менеджмента, то есть ситуационный, системный, процессный подходы - это методы применения теорий управления на практике.

В начале XX века отечественные ученые проявляли пристальный интерес к различным аспектам трудовой деятельности человека. Изучение проблем управления людьми в нашей стране тесно связано с развитием таких областей науки, как: психотехника, психофизиология, гигиена труда, психология, научная организация труда, социология и другие.

В отечественной науке управления в 20-е годы популярной была так называемая “производительная трактовка” Е.Ф. Розмирович, которая высказала идею о том, что система управления людьми с течением времени заменяется системой управления вещами. С такой позицией трудно согласиться. Большое внимание исследованию проблемы управления уделял Ф.Р. Дунаевский. Он акцентировал внимание на проблемах подбора персонала, его подготовки и стимулировании. Научный сотрудник Института техники управления Э.К. Дрезен обращал особое внимание на роль руководителя, подбор резерва и обучение.

В 20-30-е годы в России наибольший вклад в изучение психологических и психофизических аспектов управления людьми внесли: Н.Д.Левитов, А.В.Петровский, Н.А.Рыбников, И.М.Бурдянский, И.М.Сеченов, И.П.Павлов, Н.Е.Введенский, Е.Н.Дементьев, В.М.Бехтерев, О.А.Ерманский.

В тот же период проводились многочисленные исследования в области измерения и нормирования труда, начиная от работ А.К.Гастева и Центрального института труда (ЦИТ), заложивших научную основу разделения ручных операций на составные части. В дальнейшем теорию нормирования развили Я.М.Пунский, А.М.Иоффе, Г.Ф.Орентлихтер, А.А.Труханов, М.М.Шахназаров и другие.

Кроме того, математика и статистика, инженерные науки и связанные с ними области знания внесли существенный вклад в теорию управления персоналом. К концу 30-х годов в России исследования в области управления были практически свернуты.

Возрождение интереса к управлению персоналом в России произошло в 70-80 годы. Исследования в области управления человеческими ресурсами в отечественной практике проводились, прежде всего, специалистами в области психологии и социологии труда. Среди них: В.А.Ядов, А.Г.Здравомыслов, В.Г.Подмарков, В.К.Тарасов, В.П.Ропсина, А.Н.Силин, Г.Ф.Шафранов-Куцев, А.П. Егоршин и другие.

Наиболее характерным для системы управления в настоящее время является тенденция к интернационализации менеджмента, объединение теоретических и практических разработок специалистов разных стран, их коллективное творчество в этой области знаний.

Следует отметить, что общих подходов в менеджменте, а особенно в управлении персоналом, не существует - есть только общие принципы управления, которые порождают различные системы менеджмента со своими неповторимыми особенностями, поскольку учитывают определенные национальные ценности, особенности психологии, менталитета и т.д. Таким образом, российские менеджеры не могут использовать готовую модель управления, а должны найти свои способы и рычаги применения теоретических знаний и практического опыта разных стран для создания полноценной российской системы управления персоналом.

**2.2 Основные концепции управления персоналом**

Управление человеческими ресурсами - один из важнейших аспектов теории и практики менеджмента. Наблюдается тенденция использования и понимания термина “**человеческие ресурсы**” как “**персонал**” для того, чтобы просто изменить терминологию или уйти от старых штампов, которые ассоциируются с прошлым. Но существуют принципиальные различия между данными терминами, которые необходимо объяснить и определить.

**Управление человеческими ресурсами** предполагает активизацию населения путем вовлечения в меру его возможности в социальную жизнь (причем, трудовые ресурсы - составная часть человеческих ресурсов).

Управление человеческими ресурсами в большей степени опирается на **планирование**, **мониторинг** и **контроль**, чем на сотрудничество. Решение проблем осуществляется через других менеджеров, а не непосредственно с работниками или их представителями.

В отличие от **управления персоналом**, управление человеческими ресурсами рассматривает людей как эффективную **рабочую силу** только тогда, когда у людей удовлетворены все **потребности**, связанные с работой. Но этого не произойдет без вмешательства принципов управления персоналом, поскольку оно вовлекает в более тесные и непосредственные взаимоотношения менеджеров и их подчиненных.

Во многих публи­кациях отмечаются два полюса роли человека в обществен­ном производстве:

• человек как ресурс производственной системы (трудовой, людской, человеческий) — важный элемент процесса про­изводства и управления;

• человек как личность с потребностями, мотивами, ценно­стями, отношениями — главный субъект управления.

Другие исследователи рассматривает персонал с позиции теории подсистем, в которой работники выступают в качестве важнейшей подсистемы. Наиболее четко можно выделить две группы систем:

• экономические, в которых главенствуют проблемы произ­водства, обмена, распределения и потребления материаль­ных благ, а исходя из этого персонал рассматривается как трудовой ресурс или организация людей (коллектив);

• социальные, в которых главенствуют вопросы отношения людей, социальные группы, духовные ценности и аспекты всестороннего развития личности, а персонал рассматрива­ется как главная система, состоящая из неповторимых личностей.

Вышеперечисленные подходы к анализу роли человека в производстве обосновывают традиционную и современную концепцию управления персоналом в таблице 3. представлены особенности управления кадрами и управления человеческими ресурсами

Таблица 3

**Основные концепции управления персоналом**

|  |  |
| --- | --- |
| Управление кадрами | Управление человеческими ресурсами |
| 1. Вертикальное управление подчиненными, «кадры» – отдельная функция | 1. Горизонтальное управление и забота о всех ресурсах, акцент на формирование команды |
| 2. Центральная кадровая функция, которую выполняет отдел кадров; специалисты планируют, мотивируют и т.д., персоналом же управляют линейные руководители | 2. Децентрализованная кадровая функция реализуется в линейном управлении. Последняя отвечает за управление всеми ресурсами подразделения и за достижение целей. Специалисты по персоналу оказывают поддержку линейному менеджменту |
| 3. Кадровое планирование – следствие производственного плана и реакция на него, связь односторонняя | 3. Планирование человеческих ресурсов полностью интегрировано в кооперативное планирование, связь двусторонняя |
| 4. Цель – обеспечить наличие нужных людей в нужном месте в нужное время и освобождение ненужных людей. С сотрудниками обращаются как с «фактором производства», их и «расставляют», как фигуры в шахматах | 4. Цель – совмещение имеющихся человеческих ресурсов, квалификации и потенциалов со стратегией и целями компании. С сотрудниками обращаются как с объектами корпоративной стратегии и инвестиций, фактором преимущества в конкурентной борьбе. |
| 5. Кадровая политика направлена на достижение компромисса между экономическими и социальными партнерами | 5. УЧР нацелено на развитие целостной сильной корпоративной культуры и балансирование текущих потребностей интегрированной организации с деловой средой |

По оси ординат показано разделение концепций по тяготе­нию к экономической или социальной системам, а по оси абс­цисс - по рассмотрению человека как ресурса и как личности в процессе производства. Управление персоналом - это специфи­ческая функция управленческой деятельности, главным объек­том которой является человек, входящий в определенные соци­альные группы.

**2.3. Взаимосвязь подсистем работы с персоналом**

Система работы с персоналом — это совокупность принци­пов и методов управления кадрами рабочих и служащих в орга­низации.

Система работы с персоналом организации состоит из шести взаимосвязанных подсистем (рис. 1.1.4):

Кадровая политика определяет генеральную линию и прин­ципиальные установки в работе с персоналом на длительную перспективу.

Подбор персонала заключается в формировании резерва кад­ров на замещение вакантных рабочих мест.

Оценка персонала осуществляется для определения соответ­ствия работника вакантной или занимаемой должности.

Расстановка персонала должна обеспечивать постоянное движение кадров исходя из результатов оценки их потенциала, индивидуального вклада, планируемой карьеры и наличия ва­кантных должностей.

Адаптация персонала - это процесс приспособления коллек­тива к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды организации, а отдельных индивидуумов - к рабочему месту и трудовому коллективу.

Обучение персонала предназначено для обеспечения соответ­ствия профессиональных знаний и умений работников совре­менному уровню производства и управления.

Система работы с персоналом отражается в таких важнейших документах, как: устав организации; философия организации; правила внутреннего трудового распорядка; коллективный до­говор; штатное расписание предприятия; положение об оплате и премировании труда; положение о подразделениях; контракт сотрудника; должностные инструкции; модели рабочих мест; регламенты управления и др.

Работа с персоналом должна рассматриваться как система, включающая кадровую политику, подбор, оценку, расстановку, адаптацию и обучение кадров, и находить отражение в главных нормативных документах предприятия.



**Тест по теме №2**

**Доминирующие потребности персонала в период до 1900 года :**

1. - повышение заработков на основе более высокой производительности
2. - безопасные условия труда и создание предпосылок для хорошей работы
3. + интересы персонала практически не учитывались
4. - потребности самовыражения

**Английская философия Управления персоналом основывается на:**

1. - традициях конкуренции и поощрения индивидуума работников с четкой ориентацией на прибыль компании и зависимость личного дохода от неё
2. - традициях уважения к старшему, коллективизма, всеобщего согласия, вежливости и патернализма
3. + традиционных ценностях нации и теории человеческих отношений

**Технократический подход к управлению персоналом характеризуется:**

1. + господством авторитарного стиля управления
2. - выработкой организацией самостоятельной стратегии использования и развития трудовых ресурсов
3. + кадровая политика во многом прерогатива государственных органов и идеологических механизмов
4. - исчезновение жестких организационных структур
5. - создание условий для расширения знаний, повышения квалификации, увеличения полномочий сотрудников

**Концепция управления персоналом включает в себя:**

1. - разработку должностных инструкций работников службы управления персоналом
2. + разработку методологии системы управления персоналом
3. - формирование организационной структуры управления организации
4. + формирование системы управления персоналом
5. + разработку технологии управления персоналом

**Современная концепция управления человеческими ресурсами включает в себя критерии оценки эффективности:**

1. + органичная, гибкая форма организации
2. - центральная бюрократия
3. - полное использование потенциала сотрудников
4. - самоконтроль
5. - внешний контроль

**Укрупненными факторами, оказывающими воздействие на людей в организации являются:**

1. + иерархическая структура организации
2. - состояние здоровья
3. - уровень образования
4. + рынок
5. + культура

**Основными закономерностями, служащими объективной основой предъявления требований к системе и технологии управления персоналом организации являются:**

1. + системное формирование управления персоналом
2. - параллельность производства и управления
3. + оптимальное сочетание централизации и децентрализации УП
4. - максимизация числа ступеней УП
5. + пропорциональное сочетание совокупности подсистем и элементов систем управления персоналом

**Системное формирование управления персоналом предполагает:**

1. - степень централизации функций управления персоналом в сочетании с децентрализацией части функций
2. + учет всех возможных взаимосвязей внутри системы управления персоналом, между ее подсистемами и элементами, а также производственной системой и внешней средой
3. - оптимальное соотношение численности работников системы управления персоналом и производственной системы
4. - соответствие системы управления персоналом требованиям производства
5. - совершенствования одной подсистемы или элемента системы управления персоналом приводящее к диспропорциям в целостной системе управления персоналом

**Метод функционально-стоимостного анализа позволяет выявить:**

1. - основные направления совершенствования управления персоналом, оценки результатов анализа и причины недостатков
2. - затраты на производство продукции или оказание услуг с результатами, полученными при реализации продукции или оказании услуг
3. + возможные комбинации вариантов организационных решений, предлагаемых для осуществления отдельных функций управления персоналом
4. - формы систематизации, записи и ясного представления мнений и заключений экспертов

**К методам обследования системы управления персоналом относятся:**

1. + функционально-стоимостной анализ
2. - корреляционный и регрессионный анализы
3. - структуризации целей
4. + активное наблюдение рабочего дня
5. + изучение документов

**К методам анализа системы управления персоналом относятся:**

1. - самообследование
2. + нормативный
3. + балансовый
4. - изучение документов
5. - контрольных вопросов

**К методам формирования системы управления персоналом относятся:**

1. - моментные наблюдения
2. + опытный
3. + системный подход
4. - главных компонент
5. - матричный

**Методы внедрения системы управления персоналом включают:**

1. - моделирование фактического и желаемого состояния исследуемого объекта
2. + привлечение общественных организаций
3. + обучение, переподготовка и повышение квалификации работников аппарата управления
4. - морфологический анализ
5. - главных компонент

**Методы обоснования системы управления персоналом включают в себя следующие:**

1. + нормативный
2. - материальное и моральное стимулирование
3. + расчет количественных и качественных показателей оценки экономической эффективности предлагаемых вариантов
4. - обучение, переподготовка и повышение квалификации работников аппарата управления
5. + функционально-стоимостной анализ

**Общим методом анализа для построения системы управления персоналом организации является:**

1. - корреляционный и регрессионный
2. - морфологический
3. - экономический
4. - системный
5. + функционально-стоимостной

**Метод формирования системы управления персоналом "творческих совещаний" предполагает:**

1. - независимое выдвижение идей каждым экспертом с последующей их количественной оценкой на совещании по поиску путей совершенствования систем управления персоналом
2. + коллективное обсуждение направлений развития систем управления персоналом группой специалистов и руководителей
3. - проработку форм систематизации, записи и ясного представления мнений и заключений экспертов
4. - принятие решений о моральном поощрении и материальном стимулировании работников

**При анализе деловых и дружеских взаимоотношений в коллективе, а также выявлении неформальных лидеров незаменим социологический метод исследования:**

1. - анкетирование
2. + социометрический метод
3. - метод наблюдения
4. - интервьюирование
5. - собеседование

**Пропорциональное сочетание совокупности подсистем и элементов системы управления персоналом означает:**

1. - пропорциональность во всех частях и на всех ступенях системы управления, в том числе системы управления персоналом
2. - необходимость учета всех возможных взаимосвязей внутри системы управления персоналом
3. - простую систему управления персоналом невозможно создать для сложной системы управления
4. + совершенствование одной подсистемы или элемента системы управления персоналом может привести к диспропорциям в целостной системе управления
5. - разделение труда в системе управления персоналом

**Метод декомпозиции позволяет:**

1. - сравнить вложившуюся систему управления персоналом с подробной системой передовой организации, с нормативным состоянием или состоянием в прошлом периоде
2. - отразить в одном показателе свойства десятков показателей
3. - произвести балансовые сопоставления, увязки
4. + расчленить сложные явления на более простые

**Задача параметрического метода:**

1. - выбор такого варианта построения системы управления персоналом или выполнения той или иной функции управления персоналом, который требует наименьших затрат и является наиболее эффективным с точки зрения конечных результатов
2. + установление функциональных зависимостей между параметрами элементов производственной системы и системы управления персоналом для выявления степени их соответствия
3. - применение системы нормативов, которые определяют состав и содержание функций по управлению персоналом
4. - сопоставление затрат на производство продукции или оказание услуг с результатами, полученными при реализации продукции и оказания услуг
5. - одновременное выполнение отдельных управленческих решений, повышение оперативности управления персоналом

**Метод главных компонент позволяет:**

1. + отразить в одном показатели свойства десятков показателей
2. - расчленить сложные явления на более простые
3. - выявить основные направления совершенствования управление персоналом, оценки результатов анализа и причины недостатков
4. - воссоздать систему управления персонала как единое целое, т.е. синтезировать
5. - расположить данные в динамическом ряду и исключить из него случайные отклонения

**294.** ТЗ 294 Тема 5-24-0

**Вопрос:**

Система управления персоналом включает в себя:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- подсистему общего и линейного руководства

- ряд функциональных подсистем, специализирующихся на выполнении однородных функций управления персоналом

+ подсистему общего и линейного руководства и ряд функциональных подсистем, специализирующихся на выполнении однородных функций

- ряд целевых подсистем, осуществляющих выполнение функций по управлению персоналом

- ряд функциональных, обеспечивающих и целевых подсистем, осуществляющих выполнение функций по управлению персоналом

**295.** ТЗ 295 Тема 5-24-0

**Вопрос:**

Процесс разработки и внедрения проекта системы управления организацией состоит из ... стадий

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- четырех

+ трех

- пяти

- двух

- шести

**296.** ТЗ 296 Тема 5-24-0

**Вопрос:**

Стадия предпроектной подготовки разработки и внедрения проекта совершенствования системы управления организацией включает в себя этапы:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- разработка организационного общего проекта

+ разработка задания на оргпроектирование

- разработка организационного рабочего проекта

- внедрение

+ разработки технико-экономического обоснования

**297.** ТЗ 297 Тема 5-24-0

**Вопрос:**

Для этапа "Разработка организационного рабочего проекта" оргпроектирования системы управления организацией характерно выполнение следующих работ:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- формулировка результатов анализа состояния производства и управления

+ разработка проектной документации на функциональные подсистемы

- разработка системы стимулирования внедрения проекта

+ расчет ожидаемого экономического эффекта

- расчет фактического экономического эффекта

**298.** ТЗ 298 Тема 5-24-0

**Вопрос:**

Разработка проектной документации на систему управления в целом осуществляется на этапе:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- разработки технико-экономического обоснования

- разработки задания на оргпроектирование

- разработки организационного общего проекта

+ разработки организационного рабочего проекта

- внедрения

**299.** ТЗ 299 Тема 5-24-0

**Вопрос:**

К составу проектируемых элементов системы управления организации относятся:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- предметы труда

+ информация

+ методы организации управления

- методы организации производства

- продукция

**300.** ТЗ 300 Тема 5-24-0

**Вопрос:**

К составу проектируемых элементов системы производства организации относятся:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

+ средства труда

- информация

- решения

+ предметы труда

+ технология производства

**301.** ТЗ 301 Тема 5-24-0

**Вопрос:**

Исходным документом для разработки проекта совершенствования системы управления организации является:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- технико-экономическое обоснование целесообразности и необходимости совершенствования системы управления

- организационный общий проект системы управления организации

+ задание на оргпроектирование системы управления

- организационный рабочий проект системы управления организации

**302.** ТЗ 302 Тема 5-24-0

**Вопрос:**

Система управления организацией включает следующие подсистемы:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- производственную подсистему, подсистему линейного руководства, функциональные подсистемы, обеспечивающие подсистемы, целевые подсистемы

- производственную подсистему, функциональные подсистемы, обеспечивающие подсистемы, целевые подсистемы

- производственную подсистему, подсистему линейного руководства, обеспечивающие подсистемы, целевые подсистемы

- производственную подсистему, подсистему линейного руководства, функциональные подсистемы, обеспечивающие подсистемы

+ подсистему линейного руководства, функциональные подсистемы, обеспечивающие подсистемы, целевые подсистемы

**303.** ТЗ 303 Тема 5-24-0

**Вопрос:**

К целевым подсистемам управления в системе управления организацией относятся управление ...

**Закрытые ответы (альтернативы):**

+ ресурсами

- стандартизацией

- транспортным обслуживанием производства

+ развитием производства

+ обеспечением качества продукции

**304.** ТЗ 304 Тема 5-24-0

**Вопрос:**

К функциональным подсистемам управления относятся:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- делопроизводственное обеспечение управления

- управление развитием управления

+ управление учётом и отчётностью

+ управление сбытовой деятельностью

+ управление финансовой деятельностью

**305.** ТЗ 305 Тема 5-24-0

**Вопрос:**

К обеспечивающим подсистемам управления относятся:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- управление материально-техническим снабжением

+ обеспечение регламентирующей документацией

- оперативное регулирование и диспетчирование производства

+ делопроизводственное обеспечение управления

+ правовое обеспечение управления

**306.** ТЗ 306 Тема 5-25-0

**Вопрос:**

Подсистема управление конструкторской подготовкой производства относится к:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- обеспечивающим подсистемам

+ функциональным подсистемам

- целевым подсистемам

- подсистеме общего и линейного руководства

**307.** ТЗ 307 Тема 5-25-0

**Вопрос:**

В рамках функционального блока по управлению персоналом, связанного с определением потребности в персонале решаются задачи:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

+ планирование качественной потребности в персонале

+ выбор методов расчёта количественной потребности в персонале

+ планирование количественной потребности в персонале

- получение и анализ маркетинговой (в области персонала) информации

- разработка и использование инструментария обеспечения потребности в персонале

**308.** ТЗ 308 Тема 5-25-0

**Вопрос:**

В рамках функционального блока по управлению персоналом, связанного с использованием персонала решаются задачи:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- учёт и статистика персонала

+ производственная социализация

+ упорядочение рабочих мест

+ определение содержания и результатов труда на рабочих местах

- деловая оценка персонала

**309.** ТЗ 309 Тема 5-25-0

**Вопрос:**

Функция "деловая оценка персонала" относится к подсистеме:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- трудовых отношений

+ развития персонала

- планирования и прогнозирования кадров

- правового обеспечения системы управления персоналом

- управления социальным развитием

**310.** ТЗ 310 Тема 5-25-0

**Вопрос:**

Функция "организация рационализации и изобретательства" относится к подсистеме:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- мотивации поведения персонала;

- найма и учета персонала;

- условий труда;

+ развития персонала

- социального развития

**311.** ТЗ 311 Тема 5-25-0

**Вопрос:**

Функциями, которые относятся к подсистеме найма и учета персонала являются:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

+ организация собеседования, оценки, отбора и приема персонала

- охрана труда и техника безопасности

- введение в должность и адаптация новых работников

+ профессиональная ориентация персонала

+ управление занятостью персонала

**312.** ТЗ 312 Тема 5-25-0

**Вопрос:**

Функциями, которые относятся к подсистеме информационного обеспечения управления персоналом являются:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

+ ведение учета стратегии персонала

- делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом

+ обеспечение персонала научно-технической информацией

- соблюдение требований технической эстетики

+ организация патентно-лицензионной деятельности

**313.** ТЗ 313 Тема 5-25-0

**Вопрос:**

Функциями, которые относятся к подсистеме планирования и маркетинга персонала, являются:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

+ разработка кадровой политики

- организация собеседования, оценки, отбора и приема персонала

+ разработка стратегии управления персоналом

+ анализ кадрового потенциала

- оценка кандидатов на вакантную должность, текущая периодическая оценка персонала

**314.** ТЗ 314 Тема 5-25-0

**Вопрос:**

Функциями, которые относятся к подсистеме условий труда являются:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

+ соблюдение требований эргономики труда

- разработка форм участия персонала в прибылях и капитале

+ соблюдение требований технической эстетики труда

+ соблюдение требований психофизиологии труда

- анализ и регулирование отношений руководства

**315.** ТЗ 315 Тема 5-25-0

**Вопрос:**

К подсистеме мотивации поведения персонала относятся следующие функции:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

+ управление мотивацией трудового поведения

- соблюдение требований психофизиологии труда

+ нормирование и тарификация трудового процесса

- разработка форм участия персонала в прибылях и капитале

- управление социальными конфликтами и стрессами;

**316.** ТЗ 316 Тема 5-25-0

**Вопрос:**

Функциями, которые относятся к подсистеме социального развития являются:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

+ организация общественного питания

- разработка форм морального поощрения персонала

- соблюдение требований технической эстетики

+ управление жилищно-бытовым обслуживанием

+ развитие культуры и физического воспитания

**317.** ТЗ 317 Тема 5-25-0

**Вопрос:**

Функциями, относящимися к подсистеме развития оргструктур управления являются:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

+ анализ сложившейся оргструктуры управления

- разработка стратегии управления персоналом

+ проектирование новой оргструктуры управления

- планирование и прогнозирование потребности в персонале

+ разработка штатного расписания

***Тема* 3.**

**Функциональное разделение труда и организационная структура службы управления персоналом**

**3.1 Основные субъекты управления персоналом на предприятии**

Управление человеческими ресурсами рассматривается как и любой другой аспект управления и является неотъемлемой частью общего менеджмента. Роль специалиста в данном случае сводится к тому, чтобы нанять нужное число людей с соответствующими навыками по нужной цене, поддерживая других менеджеров и их направления.

Данного взгляда на различия между управлением персоналом и управлением человеческими ресурсами придерживаются большинство ученых западной школы менеджмента. Тем не менее, эти два вида управления тесно взаимосвязаны и перекликаются.

В структуре любого предприятия (учреждения) должна предусматриваться **служба по управлению персоналом**, которая отвечает за все стороны работы с людьми. Основной специфической особенностью современной службы персонала является ее многофункциональность, т.е. работа как с человеческими ресурсами, так и непосредственно с персоналом.

Обычно за управление людьми в организации отвечает специалист - **менеджер по персоналу**, который в идеале должен обладать комплексом теоретических знаний (в области психологии, социологии, экономики труда, права, управления и т.д.), способностями и навыками общения с людьми. Менеджер по персоналу относится к управляющим высшего ранга и является помощником и консультантом Генерального директора или Президента в вопросах развития персонала, его квалификации, переквалификации, управления человеческими ресурсами, мониторинга и контроля над деятельностью персонала. Кроме этого, к сфере компетенции менеджера по персоналу относятся все вопросы, связанные с управлением людьми, психологическим климатом коллектива, подбором кадров и продвижением по службе.

Управление персоналом никогда полностью не совпадает с интересами менеджмента, что означает постоянное балансирование между менеджментом и работниками, связывая и примиряя интересы и тех, и других.

Например, в Великобритании управление персоналом осуществляется обычно не одним человеком, а группой, причем существуют несколько различных должностей и званий в Институте Управления Персоналом, который присуждает следующие квалификации:

 **менеджер по персоналу** (управляющий персоналом);

 **служащий по работе с персоналом**;

 **менеджер по взаимоотношениям сотрудников**;

 **менеджер по обучению, повышению квалификации и развитию**;

 **менеджеры и служащие по отбору и набору персонала**.

Работники функционируют внутри организации, которая не может рассматриваться изолированно, без учета воздействия на нее внешних факторов. На жизнедеятельность организации, а следовательно и на ее персонал, оказывает влияние внешняя среда организации - бизнес-среда. Поэтому при управлении персоналом необходимо учитывать и данное воздействие, а иногда для повышения эффективности работы персонала и управлять факторами внешней среды.

**3.2. Проблемы развития кадровых служб отечественных предприятий**

Служба управления персоналом — это структурное подразделение аппарата управления организацией, призван­ное осуществлять весь комплекс работ по разработке сис­темы мер, связанных с эффективным управлением персона­лом.

В советский период за работу с кадрами отвечали отделы кадров которые имелись практически во всех организациях. Однако их функции заметно отличались от того, чем занимались отделы с тем же названием в странах с рыночной экономикой (см. табл. 29.1). Три факто­ра общественной жизни того периода определили эту специфику — централизованное руководство народным хозяйством, политизация экономики и тоталитарная иде­ология. Идея основателя Советского государства — Ле­нина — заключалась в том, чтобы национализировать всю экономику страны и управлять ею из центра как единой фабрикой. При таком сценарии экономические органи­зации теряют самостоятельность, а вместе с ней и необ­ходимость выполнять некоторые свойственные им в рыночной экономике функции. Так, предприятиям не нужно вести переговоры с профсоюзами о заработной плате, продолжительности рабочей недели, оплачиваемом отпуске, медицинском обслуживании и т. п., — все это определяется в масштабах государства и является обяза­тельным для всех. То же самое происходит в отношении приема на работу (централизованное распределение вы­пускников, которым не может быть отказано), повыше­ния квалификации (по разнорядке) и т. д. Важнейшая для всякой организации и общества в целом функция под­готовки резерва выполнялась политической организаци­ей — КПСС. Главный критерий отбора — лояльность к существующему строю и т. д.

Таблица 29.1

Эволюция позиций службы персонала в организациях России

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| а) Отдел кадров | | |
| Достоинства | Ограничения | |
| - Наличие жестко выстроенной идеологической составляющей в обществе (построение обществен­ной системы, где определяющим объявлялся принцип: от каждого по способностям, каждому по по­требностям) | - Формирование и реализация подхода «среднестатистическо­го» работника. Исполнительская позиция кадровых служб | |
| - Наличие готовых технических схем, алгоритмов, нормативов ра­боты с кадрами на предприятиях, закрепленных в государственных законодательных и нормативных документах - Наличие правил определения сум­мы затрат на работу с кадрами в зависимости от их численности - Выстроенная разветвленная сис­тема решения социально-бытовых вопросов рабочих кадров | - Отсутствие активности в выра­ботке технических приемов ра­боты с кадрами, учитывающих специфику внутренней среды • предприятия - Преобладание количественного подхода в вопросах кадровой политики - Формирование иждивенческой, потребительской позиции у работающих | |
| б) Управление персоналом | | |
| — Наличие разработанных или адаптированных технологий бизнес-процессов управления персоналом на конкретном предприятии с учетом его специфики  - Глубокое погружение в специальные области человековедения  - Возрастание роли службы как консультанта и эксперта в вопросах работы с персоналом  - Усиление взаимодействия с линейными руководителями, учет особенностей конкретного подразделения и работника | | — Недостаточное количество бизнес-школ, занимающихся образованием (но не обучением) HR-менеджеров  - Ограниченный временной ресурс и несформированный навык работы в человековедческих областях знания  — Высокие требования прежде всего к личности руководителя службы персонала  - Возможность конфликтных ситуаций между службой персонала и линейными руководителями |
| в) Служба персонала как стратегический партнер — управление человеческими ресурсами | | |
| - Наличие системного подхода к управлению персоналом с учетом стратегических целей компании. Определенность содержания работы  - Возможность быстрого реагирования на изменившиеся внешние и внутренние условия существования организации  - Повышение экономической целесообразности вложений в человеческий ресурс  - Личностное и профессиональное взаимодействие с руководителями компании, учет их особенностей  - Ориентация кадровой политики на стратегию развития организации | | - Сложность реализации системного подхода с учетом разных управленческих уровней и раз-  ной управленческой культуры  - Сложность управления изменениями в организациях с большим количественным составом персонала  - Серьезные финансовые вложения без очевидного сиюминутного возврата  - Высокая степень моральной, психологической и профессиональной нагрузки, опасность эмоционального «сгорания» |

По мере выхода экономики страны из кризиса работа кадровых служб организации стала критическим фактором, в том числе и для государственных органов и местных ор­ганов самоуправления. Ее основной недостаток — работа по-старому, при которой кадровые службы в основном занимались оформлением, регистрацией трудовых отноше­ний, не занимаясь их управлением.

Кадровые службы не выполняют многие функции, по­этому их работа в большинстве организаций не соответству­ет потребностям новых экономических отношений.

Многие организации недооценивают значение кадровой работы, и это — одна из главных причин нахождения их в кризисном состоянии, неэффективной системы управления организациями.

Во многих кадровых службах работают прекрасные люди, но они не имеют необходимой подготовки для работы с персоналом.

Все эти недостатки ставят перед каждой организацией, государственным органом, местным органом самоуправле­ния важнейшую задачу — реформирование работы с пер­соналом. Роль этой работы еще более возрастает, в связи переходом от устойчивого во времени дефицита рабочей силы к ее избытку (на первом этапе вхождения в рыночные отношения, в условиях спада производства, важным рыча­гом повышения эффективности служило сокращение чис­ленности персонала). Уменьшение численности персонала должно быть компенсировано более высокой квалификаци­ей работников. Это означает возрастание ответственности служб по управлению персоналом в выборе путей квалифи­кационного роста работников и стимулирования их труда. Таким образом, преобразования в сфере управления персо­налом влекут за собой расширение функциональных обя­занностей работников, занятых кадрами на предприятии. Новый круг обязанностей не вписывается в рамки традици­онного отдела кадров. Его деятельность ограничивается выполнением функции учета, а также решением вопросов приема и увольнения работников, оформления кадровой документации. На предприятии отсутствует комплексная система работы с персоналом, практически не рассматрива­ются вопросы повышения качества персонала, изучения способностей и склонностей работников, перспективы раз­вития, кадрового потенциала.

**3.3. Задачи и функции кадровых служб**

В настоящий момент функции управления персоналом распределяются на предприятии между различными отдела­ми: отдел кадров, отдел труда и заработной платы, отдел подготовки кадров, отдел организации труда и т. д. (см. рис. 29.2). Как правило, эти отделы иерархически подчинены раз­ным службам. Таким образом, эффективность системы управления персоналом снижается за счет большого коли­чества согласований в процессе принятия решений. Выхо­дом из сложившейся ситуации может служить организация единой службы по управлению персоналом или отдела по управлению персоналом с широким набором функций.

В наиболее сложный период экономического кризиса (1992— 1999 гг.) численность сотрудников специализирован­ных служб, обеспечивающих работу с персоналом в органи­зациях страны, резко сократилось. Практически полностью ликвидированы отделы труда и заработной платы, научной организации труда, бюро нормирования труда, учебные под­разделения. В настоящее время практически не осталось ни одной социологической службы или лаборатории.

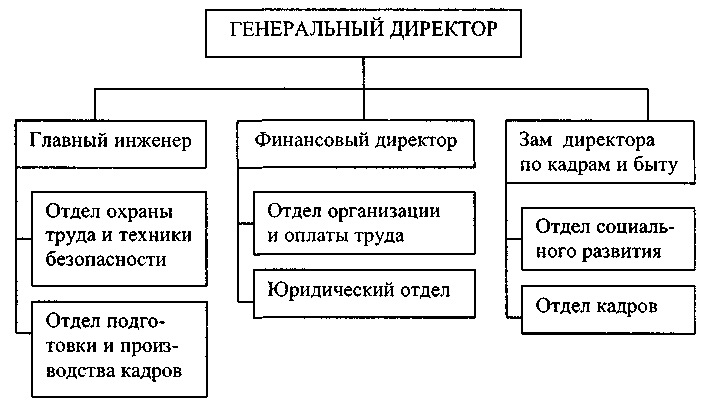


Рис 29 2 Структура кадровой службы промышленного предприятия

В условиях рынка деятельность кадровой службы стала более цивилизованной и результативной Ее роль значитель­но возросла (см табл 29 2 и 29 2 1)

Таблица 29.2

Задачи и участие кадровых служб в решении проблем управления персоналом

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Кадровые задачи, за которые руководящие кадры отвечают непосредственно | Задачи (участие) отдела кадровых служб | | | |
| Плани­рование | Консульти­рование (поддержка) | Уча­стие | Осу­ществ­ление |
| - Планирование потребно­сти в персонале, привле­чение и набор персонала | Д | Д | Д | Д |
| - Условия принятия на работу, интегрирование новых со­трудников, оценка испыта­тельного срока | Д | Д | Д | Д |
| - Согласование целей работы, беседы с работниками (оценка работы) | Д | Д | - | Д |
| - Оценка возможностей и меры по развитию руково­дящих кадров (преемников) | Д | Д | - | Д |
| - Профессиональное стиму­лирование (повышение квалификации) | Д | Д | Д | Д |
| - Использование систем затрат и стимулирования для сотрудников без та­рифного договора | Д | Д | Д | Д |
| - Соблюдение форм сотруд­ничества, ориентирован­ного на удовлетворение потребностей клиентов | Д | Д | - | - |
| - Организационные вопросы | Д | Д | Д | Д |
| - Сотрудничество с пред­ставителями работников | - | Д | Д | Д |

Произошло это вследствие изменения политико-эконо­мической ситуации

Во-первых, работать приходится в новой атмосфере, для которой характерна жесткая конкуренция во всех ее про­явлениях, в том числе в борьбе за качество и профессиона­лизм рабочей силы

Во-вторых, условия деятельности любой организации все настойчивее будут диктоваться рынком, а конъюнктура рынка предъявит к персоналу много новых, неведомых нам ранее требований, среди которых — быстрая реакция на спрос, борьба за потребителя, умение приспосабливаться к частым изменениям структуры производства и функциональ­ных обязанностей, психологическая устойчивость при от­сутствии гарантий на «светлое будущее» и т.п.

В-третьих, высокий динамизм коммерческой деятельно­сти заставит каждого работника постоянно заботиться о повышении своей квалификации, а учеба персонала в усло­виях рыночной экономики будет существенно отличаться от подготовки кадров в бывших отраслевых институтах повышения квалификации и ПТУ

В-четвертых, значительно усложнилась система моти­вации и стимулирования работников в связи с приемом на работу по краткосрочным договорам, выдвижением рыноч­ных предварительных условий (в том числе испытательного срока), жесткой увязкой материального поощрения с получаемой прибылью и другими факторами.

В-пятых, все эти проблемы приходится решать на фоне политической нестабильности и масштабной безработицы, которые оказывают все возрастающее давление на трудо­вые коллективы.

Можно однозначно утверждать, что без специальной службы управления персоналом администрация предприя­тия не справится с этими задачами.

Роль службы управления персоналом в организации:

* консультативная;
* регулирующая;
* контроллинговая;
* системная.

Таблица 29.2.1 Интересы службы управления персоналом (УП)

|  |  |
| --- | --- |
| Функции УП | Интересы службы УП |
| Разработка и реа­лизация стратегии и политики УП | - выполнение полного объема функций УП, - контроль за процессом управления персоналом в организации и др |
| Отбор персонала | - обеспечение организации кадрами с определенны­ми характеристиками, - разработка и реализация программ приемочных испытаний с учетом специфики организации и др |
| Адаптация | - быстрое и качественное включение работника в деятельность организации и др |
| Стимулирование труда | - разработка системы стимулирования работников, удовлетворяющей специфике организации, - получение наибольшей эффективности от деятель­ности персонала организации и др |
| Планирование численности | - соблюдение баланса работников и рабочих мест в организации и др |
| Мотивация | — доведение целей организации до персонала, - мотивированный для организации персонал и др |
| Развитие персонала | - своевременное повышение профессионального уровня работников (переобучение, стажировка, повышение квалификации) и др |
| Трудовые перемещения | - разработка индивидуальных планов карьеры для планирования деятельности организации, — соблюдение баланса работников и рабочих мест, - предотвращение массового высвобождения и др |
| Высвобождение | - реагирование на изменения окружающей среды (НТП, рост квалификации работников и т д ), - соблюдение баланса работников и рабочих мест, - соблюдение трудового законодательства и др |
| Организация труда | - формирование отношения к труду в организации, - регулирование степени конфликтности в коллективе, - формирование чувства справедливости и др |
| Оценка персонала | - информирование коллективов о результатах деятельности, - повышение заинтересованности работников в делах организации, - объективное вознаграждение работников по ре­зультатам деятельности и др |
| Социальные программы | - надежная правовая основа взаимодействия персо­нала и администрации, - спокойствие и стабильность коллектива; - осознанное восприятие интересов организации и согласие с ними и др |
| Сплочение, регу­лирование соци­ально-трудовых отношений | - стабильный, сплоченный коллектив организации, - отсутствие конфликтов в организации и др |

Создание такой службы предусматривалась Постанов­лением Совета Министров — Правительства РФ «Об орга­низации работы в области подготовки кадров для рыночной экономики» (от 4 ноября 1993 г. №1137): отделы кадров и аналогичные кадровые службы рекомендовалось преобра­зовать в отделы (службы) управления персоналом с возло­жением на них обязанностей прогнозирования и планирова­ния потребности в кадрах, организации работы по оценке и формированию кадрового резерва, обучению, аттестации, рациональному использованию персонала1.

Но эти изменения идут с большим трудом, что видно на примере федеральных органов управления (см. табл. 29.3).Служ­бы, занимающиеся организацией труда и его оплаты (ОТиЗ и УОТиЗы) имея определенное влияние в коллективе, нередко сопротивляются изменению своего положения, включению в отдел кадров, хотя руководитель отдела труда мог бы возгла­вить отдел кадров. Работники отделов кадров также нередко противятся изменениям своих функций. Часто причина этого в том, что в кадровой службе работают непрофессионалы, ко­торые просто не в состоянии выполнять новые функции.

Нередко администрация, несмотря на изменившиеся усло­вия, по-прежнему требует от отдела кадров исполнения старых функций, что равносильно обречению предприятия на эконо­мическое прозябание, а в конце концов — и на банкротство.

Кадровые службы государственных органов строятся и функционируют в соответствии с президентскими и прави­тельственными решениями. Например, постановлением Пра­вительства РФ от 15 ноября 1995 г. № 1094 «О структуре центрального аппарата федеральных органов исполнитель­ной власти» определено, что штатная численность структур­ных подразделений, в том числе и соответствующих кадро­вых служб, должна быть следующей: департамента — не менее 35 единиц; управления — не менее 20 единиц; отде­ла — не менее 10 единиц; отдела в составе департамента (уп­равления) — не менее 5 единиц.1

Исходя из того, что управление персоналом по своей сути неоднородно из-за количества решаемых задач, на Западе вы­деляют четыре модели организации управления персоналом.2

1. «Интегрированная» модель, в которой вопросы персонала решаются в рамках ответственности, возложенной на функциональных и линейных менеджеров, из-за от­сутствия в организации специалистов, занимающихся только проблемами персонала или их использования до­пускается в незначительной степени (даже если исполь­зуется поддержка внешних служб или к их мнению время от времени прислушиваются, или к их помощи  
   прибегают с определенными целями).
2. Модель с «делегированными функциями», в которой регулярно выполняемые рутинные задачи, связанные с дея­тельностью в сфере персонала, выделены и переданы в  
   руки технических специалистов, имеющих низкий ста­тус, в то время как окончательное право принимать реше­ния по возникающим вопросам остается за функциональ­ными линейными менеджерами и супервизорами.
3. Модель получения «консультаций и поддержки», в которой организации обеспечиваются специализированными, опытными специалистами по управлению персоналом на относительно высоком управленческом уровне, что созда­ет возможность (хотя окончательное право принимать решение все еще остается за функциональными менедже­рами) должностному лицу получить квалифицированную  
   консультацию, предлагаемую до принятия решения.
4. Модель «внешней рекомендации», в рамках которой менеджеры принимают решения и действуют в вопросах персонала наилучшим из доступных им способом, ис­пользуя доступные для них информационные ресурсы и экспертные знания и принимая в расчет, что они яв­ляются объектами внешней оценки их деятельности либо со стороны судей, либо со стороны арбитров всякий раз, когда в этом возникает необходимость. То, что  
   обычно определяется как «управление персоналом», описано в моделях 2 и 3. Модель 1 определяется больше как «руководство персоналом» по методике «без спе­циалистов», что характерно и для современного подхо­да управления человеческими ресурсами.

Взаимосвязь базовых функций показана на рис. 29.8. Эти функции могут быть структурированы более детально по функциям УП (см. рис. 29.9 и 29.9.1), по уровням управ­ления (см. рис. 29.10).

Основные задачи службы управления персоналом (СУП):

* формирование кадровой инфраструктуры, обеспечивающей высокую компетентность, профессиона­лизм, патриотизм, приверженность персонала;
* развитие персонала на внедрение принципов са­мообучающейся организации, что является важнейшим условием перехода от сбытовой органи­зации к клиенто-ориентированной;
* формирование системы мотивации — системы корпоративных ценностей, в которой приоритетными являются творчество, ответственность, честность и личная заинтересованность в труде;
* формирование корпоративной культуры, направ­ленной на внедрение в сознание каждого работника корпоративных целей и ценностей, создание и под­держание устойчивого положительного имиджа предприятия во внутренней и внешней среде;
* обеспечение управления переменами через форми­рование нового мышления у персонала предприятия и вовлечение персонала в управление переменами

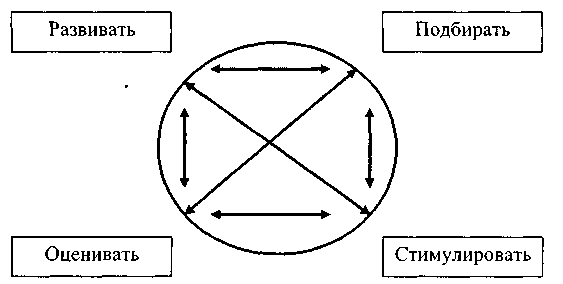


Рис. 29.8. Системная взаимосвязь базовых функций управления персоналом

Миссия СУП:

— удовлетворение потребностей внешней и внутренней среды организации в создание и развитие эф­фективной структуры управления персоналом как  
основы формирования организационной культуры предприятия.

Стратегия СУП:

* создание и развитие эффективной структуры уп­равления персоналом как основы формирования организационной культуры предприятия;
* создание и совершенствование системы непрерыв­ного обучения и развития персонала как основы формирования высококвалифицированного и ком­петентного персонала;
* создание эффективной системы мероприятий по привлечению и подбору персонала.

Конкретная деятельность СУП по воплощению в жизнь данной стратегии заключается в разработке и реализации различных программ (адаптации, развития резерва, мотива­ции, связей с общественностью и т. д.).

Таблица 29.4

Сравнительный анализ функций кадровых служб, работающих по новым и старым технологиям

|  |  |
| --- | --- |
| Функции кадровых служб | |
| Работающие по-новому | Работающие по-старому |
| 1. Планирование трудовых ресурсов —  определение потребности в кадрах  в зависимости от стратегии развития  производства.  2. Создание резерва персонала, подбор  в кандидаты, определение групп резерва.  3. Отбор персонала из группы резерва.  4. Оформление трудовых контрактов.  5. Оценка трудовой деятельности каждого работника.  6. Перевод, повышение, понижение,  увольнение в зависимости от результатов труда.  7. Профориентация и адаптация —  включение набранных работников в коллектив, в процесс производства.  8. Определение заработной платы и льгот в целях привлечения, сохранения, закрепления кадров.  9. Организация обучения кадров.  10. Подготовка руководящих кадров.  11 . Управление дисциплиной. | 1 . Оформление приема, переводов, увольнений, отпусков и т. д.  2. Разноска новых сведений о сотрудниках по личным карточкам и трудовым книжкам, личным делам.  3. Ознакомление работников с приказами под расписку.  4. Выдача справок.  5. Ведение карточек на военнообязанных.  6. Переписка с райвоенкоматом.  7. Составление отчетов.  8. Оформление пенсий.  9. Оформление документов для назначения пособия детям.  10. Составление описи дел, формирование дел в архив.  1 1 . Подготовка приказов о поощрении и наказании.  12. Переписка с райсобесом.  13. Оформление больничных листков.  1 4. Ведение табельного учета.  15. Ведение личных дел сотрудников.  16. Организация технического обучения, подготовки и повышения квалификации ИГР.  17. Подготовка договоров на повышение квалификации.  18. Ознакомление руководства организации с предложениями по повышению квалификации сотрудников.  19. Организация повышения квалификации рабочих, обучение учеников.  20. Контроль за успехами студентов, обучающихся в вузах и техникумах по направлению организации.  2 1 . Оформление оплаты руководителей групп, находящихся на производственной практике от института.  22. Участие в работе квалификационной комиссии.  23. Консультирование сотрудников.  24. Подготовка списков сотрудников на выслугу лет, на премии по итогам работы за год.  25. Переписка со сторонними организациями, биржей труда, редакциями газет, ОВИРом.  26. Подготовка приказов руководителя по личному составу. |

В каждом направлении СУП реализует определенные функции (см. табл. 29.5).

Важной задачей СУП в современных условиях стано­вится управление морально-психологическим климатом в коллективе (см. рис. 29.11).

Набор функций СУП тесно связан с фазой (стадией) развития организации).

1. Стадия создания. Организация ищет свою нишу на рынке и выводит свой продукт.

Характерна определенная деятельность СУП:

а) расчет потребностей в персонале;

б) анализ деятельности и профессиография;

в) разработка проектов должностных инструкций;

г) установка критериев отбора;

д) планирование организации (построение структуры са­мой организации);

ж) разработка кадровой стратегии.

2. Интенсивный рост. Создаются подразделения, филиа­лы, представительства. Основная задача — расширение рынка.

Функции СУП:

а) привлечение и подбор кадров;

б) определение методов;

в) определение методов оценки кандидатов;

г) разработка системы адаптации персонала;

д) формирование корпоративной культуры (традиции, нор­мы, привычки, стиль);

е) планирование внутрифирменного Public Relation.

3. Стабилизация (стагнация).

Сохранение достигнутых результатов. Возможно появ­ление новых конкурентов. Требуется:

а) нормирование труда;

б) окончательные должностные инструкции;

в) разработка системы оценки действующего персонала;

г) система аттестации персонала;

д) развитие «ценных кадров» (обучение, стажировка и т. д.);

е) разработка, управление конфликтностью (диагностика конфликтов, работа с конфликтами);

и) социально-психологический мониторинг (определение первых признаков недовольства);

к) поддержание корпоративной и внутрифирменной куль­туры (традиции, легенды и т. д.).

4. Спад (кризис). Перед организацией два выхода: выход  
из кризиса с помощью вскрытия нового потенциала либо гибель в случае неспособности выйти из этой ситуации.

Направления деятельности СУП в таблице 29.5:

Таблица 29.5 Функции СУП, реализуемые в каждом направлении

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Функции СУП, реализуемые в каждом направленииНаправления | Правовое | Педагогическое | Психологическое | Экономическое | Информационное |
| Функции | -разработка  должностных инструкций  -штатное  расписание  -личные  контракты  -трудовые  споры  -увольнения  -архив, делопроизводство | -обучение  -стажировка  адаптация  -оценка эффективности обучения  -разработка  учебных планов | -подбор  -оценка  -социально-  психологический климат  -управление конфликтностью  -мотивация  -корпоративная  культура  -миссия организации | -система стимулирующей  оплаты  -оценка эффективности затрат | -единая база данных  -обеспечение  гласности  -оперативный  сбор и передача  информации |

Основными группами методов управления персоналом организации служат:

+ социально-психологические

- универсальные

+ экономические

- прикладные

+ административные

К административным методам управления персоналом относятся:

- планирование

- участие работников в управлении

- экономические нормы и нормативы

+ формирование структуры органов управления

+ издание приказов и распоряжений

Административные методы управления персоналом базируются на:

+ дисциплине и ответственности

- система взаимоотношений в коллективе

- установление моральных санкций поощрений

+ правовом регулировании

- мотивации трудовой деятельности

Административные методы осуществляются в форме воздействия:

- психологического

- информационного

+ организационного

- морального

+ распорядительного

К актам организационно-методического инструктирования относятся:

- распоряжения

+ должностные инструкции

+ методические указания (рекомендации)

- приказы

- штатное расписание

Важнейшим экономическим методом управления персоналом является:

- технико-экономическое обоснование

- экономическое стимулирование

- технико-экономический анализ

+ технико-экономическое планирование

- финансирование

Социально-психологические методы управления персоналом включают в себя:

- технико-экономический анализ

+ социально-психологическое планирование

- инструктирование

+ создание нормального психологического климата

+ развитие у работников инициативы и ответственности

Социально-психологические методы управления персоналом методы позволяют:

+ выявить лидеров

+ связать мотивацию людей с конечным результатом производства

- оценить результаты деятельности структурного подразделения

- принимать решения о материальном стимулировании работников

+ обеспечить эффективные коммуникации и решения конфликтов в коллективе

20. Кадровые программы в соответствии с кадровой политикой организации реализуются:

1. - низшим руководящим звеном
2. + средним руководящим звеном
3. - высшим руководящим звеном
4. - всей компанией в целом
5. - менеджерами по персоналу

**318.** ТЗ 318 Тема 5-25-0

**Вопрос:**

К основным задачам по управлению персоналом (по мнению зарубежных специалистов) относятся:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

+ определение потребности в персонале

- охрана труда и техника безопасности

+ мотивация результатов труда и поведения персонала

- расчёт и выплата ЗП

**319.** ТЗ 319 Тема 5-26-0

**Вопрос:**

К дополнительным задачам по управлению персоналом (по мнению зарубежных специалистов) относятся:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- развитие персонала

+ организация информационной связи

+ услуги в области социальной инфраструктуры

- использование персонала

**320.** ТЗ 320 Тема 5-26-0

**Вопрос:**

По оценкам зарубежных специалистов, общая численность сотрудников службы управления персоналом от общей численности коллектива составляет:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

+ 1,0-1,2%

- 1,5-2,0%

- 2,5-3,0%

- 3,2-3,8%

**321.** ТЗ 321 Тема 5-26-0

**Вопрос:**

Основными структурными подразделениями по управлению персоналом организации являются:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- отдел кадров

- отдел кадров, отдел подготовки персонала

- отдел кадров, отдел подготовки персонала, отдел охраны труда и техники безопасности

- отдел кадров, отдел подготовки персонала, отдел охраны труда и техники безопасности; отдел организации труда и заработной платы

+ отдел кадров, отдел подготовки персонала, отдел охраны труда и техники безопасности; отдел организации труда и заработной платы; отдел социального обеспечения

**322.** ТЗ 322 Тема 5-26-0

**Вопрос:**

В сложившейся оргструктуре системы управления отдел стратегии персонала подчиняется:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- зам. директора по экономическим вопросам

+ зам. директора по кадрам

- главному инженеру

- зам. директора по маркетингу и рекламе

- руководителю предприятия

**323.** ТЗ 323 Тема 5-26-0

**Вопрос:**

Структурное местоположение кадровой службы, обеспечивающее сосредоточение всех центральных координирующих служб в одной функциональной подсистеме, это

**Закрытые ответы (альтернативы):**

+ структурная подчинённость кадровой службы руководителю по администрированию

- структурное подчинение службы управления персоналом в качестве штабного отдела общему руководству организации

- структурная подчинённость кадровой службы в качестве штабного органа высшему руководству

- организационное включение службы управления персоналом в руководство организацией

- структурная подчинённость кадровой службы руководителю организации

**324.** ТЗ 324 Тема 5-26-0

**Вопрос:**

Для небольших организаций на начальных этапах развития, когда руководство ещё не определило статус кадровой службы характерна:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- структурная подчинённость кадровой службы руководителю по администрированию

+ структурное подчинение службы управления персоналом в качестве штабного отдела общему руководству организации

- структурная подчинённость кадровой службы в качестве штабного органа высшему руководству

- организационное включение службы управления персоналом в руководство организацией

- организационное включение службы управления персоналом в систему "контроллинг"

**325.** ТЗ 325 Тема 5-26-0

**Вопрос:**

Структурная подчинённость, преимуществом которой является близость ко всем сферам руководства организации, это:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- структурная подчинённость кадровой службы руководителю по администрированию

+ структурное подчинение службы управления персоналом в качестве штабного отдела общему руководству организации

- структурная подчинённость кадровой службы в качестве штабного органа высшему руководству

- организационное включение службы управления персоналом в руководство организацией

- организационное включение службы управления персоналом в систему "контроллинг"

**326.** ТЗ 326 Тема 5-26-0

**Вопрос:**

На начальных этапах развития организации, когда первый руководитель пытается поднять статус кадровой службы, используется:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- структурная подчинённость кадровой службы руководителю по администрированию

- структурное подчинение службы управления персоналом в качестве штабного отдела общему руководству организации

+ структурная подчинённость кадровой службы в качестве штабного органа высшему руководству

- организационное включение службы управления персоналом в систему "контроллинг"

- организационное включение службы управления персоналом в руководство организацией

**327.** ТЗ 327 Тема 5-26-0

**Вопрос:**

Выделение сферы управления персоналом в качестве равнозначной подсистемы управления в ряду остальных подсистем управления, это

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- структурная подчинённость кадровой службы руководителю по администрированию;

- структурное подчинение службы управления персоналом в качестве штабного отдела общему руководству организации;

- структурная подчинённость кадровой службы в качестве штабного органа высшему руководству;

+ организационное включение службы управления персоналом в руководство организацией

- организационное включение службы управления персоналом в систему "контроллинг"

**328.** ТЗ 328 Тема 5-26-0

**Вопрос:**

Линейная связь между подсистемами оргструктуры означает:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

+ непосредственное администрирование

- методическое обеспечение, консультирование смежного подразделения

- совместное выполнение работ

- последовательное выполнение работы

- подготовка информации или иная работа смежного подразделения по обеспечению процесса принятия решения

**329.** ТЗ 329 Тема 5-26-0

**Вопрос:**

Функциональное руководство означает:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- непосредственное администрирование

+ методическое обеспечение, консультирование смежного подразделения

- совместное выполнение работ

- подготовка информации или иная работа смежного подразделения по обеспечению процесса принятия решения

- параллельное выполнение работ

**330.** ТЗ 330 Тема 5-26-0

**Вопрос:**

Соисполнительство - это

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- непосредственное администрирование

- методическое обеспечение, консультирование смежного подразделения

+ совместное выполнение работ

- подготовка информации или иная работа смежного подразделения по обеспечению процесса принятия решения

**331.** ТЗ 331 Тема 5-26-0

**Вопрос:**

Функциональное обслуживание означает:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- непосредственное администрирование

- методическое обеспечение, консультирование смежного подразделения

- совместное выполнение работ

- последовательное выполнение работ

+ подготовку информации или иная работа смежного подразделения по обеспечению процесса принятия решения

**332.** ТЗ 332 Тема 5-26-0

**Вопрос:**

Компактность оргструктуры и отсутствие структурного выделения подсистемы управления характерны для таких организационно-правовых форм организации, как

**Закрытые ответы (альтернативы):**

+ индивидуальное частное предприятие;

+ товарищество с ограниченной ответственностью;

- государственные муниципальные предприятия

- акционерное общество

+ полное товарищество

**333.** ТЗ 333 Тема 5-26-0

**Вопрос:**

Выделение подсистем системы управления характерны для таких организационно-правовых форм организации, как:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- индивидуальное частное предприятие

+ товарищество с ограниченной ответственностью

+ государственные муниципальные предприятия

+ акционерное общество

- полное товарищество

**334.** ТЗ 334 Тема 5-26-0

**Вопрос:**

Построение структуры по дивизиональному принципу характерно для таких организационно-правовых форм организации, как

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- индивидуальное частное предприятие

+ товарищество с ограниченной ответственностью

+ государственные муниципальные предприятия

- полное товарищество

+ смешанное товарищество

**335.** ТЗ 335 Тема 5-26-0

**Вопрос:**

Управление организацией через взаимодействие действительных членов и членов-вкладчиков характерно для таких организационно-правовых форм организации, как

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- индивидуальное частное предприятие

+ товарищество с ограниченной ответственностью

- государственные муниципальные предприятия

- акционерное общество

+ полное товарищество

**336.** ТЗ 336 Тема 5-27-0

**Вопрос:**

Преимущественными особенностями построения системы управления персоналом акционерных обществ являются:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

+ дополнительные возможности повышения эффективности управления мотивацией (расширение участия персонала в управлении, широкие возможности участия в капитале)

- создание разветвлённой структуры управления персоналом

- выделение специализированной службы управления персоналом

- простота и наглядность планирования и реализации функций отбора и развития персонала

**337.** ТЗ 337 Тема 5-27-0

**Вопрос:**

По данным обследования, проведённого в 80-х годах в нашей стране, число работников кадровых служб по отношению к общему числу работников составило:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

+ 0,3-0,8%

- 1,0-1,2%

- 1,5-2,0%

- 2,0-2,5%

- 0,1-0,3%

**338.** ТЗ 338 Тема 5-27-0

**Вопрос:**

В основе многофакторного корреляционного анализа численности управленческого персонала организации лежит:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

+ анализ функционального разделения управленческого труда

- экономико-математические методы

- метод сравнений

- экспертный метод

- метод прямого счёта

**339.** ТЗ 339 Тема 5-27-0

**Вопрос:**

Проектировка потребности в специалистах по управлению персоналом для менее развитой системы на базе анализа состава кадров специалистов в развитой системе это:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- многофакторный корреляционный анализ

+ метод сравнений

- метод прямого счёта

- экспертный метод

- нормативный

**340.** ТЗ 340 Тема 5-28-0

**Вопрос:**

Трудоёмкость работ по управлению персоналом можно определить следующими методами:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

+ нормативным

+ с помощью ФРВ или хронометража

+ расчётно-аналитическим

+ методом аналогий

- методом прямого счёта

**21. Оперативный план работы с персоналом - это комплекс взаимосвязанных кадровых мероприятий, направленных на ...**

1. - предоставление людям рабочих мест в нужный момент времени и необходимом количестве в соответствии с их способностями, склонностями и требованиями производства
2. + реализацию конкретных целей организации и каждого работника и охватывающих планирование всех видов работы с персоналом в организации
3. - определение потребности в персонале, источников, путей покрытия этих потребностей и определение затрат, связанных с этой деятельностью
4. - приспособление работника к новым профессиональным, социальным, организационно-экономическим условиям труда
5. - рациональное распределение работников организации по структурным подразделениям, участкам, рабочим местам

**22. Оперативный план содержит:**

1. + точно обозначенные цели
2. + конкретные мероприятия, направленные на достижение оперативных целей
3. - разработку основ будущей кадровой политики организации
4. - глобальные цели организации
5. + материальные средства с указанием их вида, количества и времени

**23. Оперативный план работы с персоналом составляется, как правило на ...**

1. - месяц
2. - квартал
3. - полугодие
4. + год
5. - 3 года

24. Система управления персоналом включает в себя:

1. - подсистему общего и линейного руководства
2. - ряд функциональных подсистем, специализирующихся на выполнении однородных функций управления персоналом
3. + подсистему общего и линейного руководства и ряд функциональных подсистем, специализирующихся на выполнении однородных функций
4. - ряд целевых подсистем, осуществляющих выполнение функций по управлению персоналом
5. - ряд функциональных, обеспечивающих и целевых подсистем, осуществляющих выполнение функций по управлению персоналом

**25. В рамках функционального блока по управлению персоналом, связанного с определением потребности в персонале решаются задачи:**

1. + планирование качественной потребности в персонале
2. + выбор методов расчёта количественной потребности в персонале
3. + планирование количественной потребности в персонале
4. - получение и анализ маркетинговой (в области персонала) информации
5. - разработка и использование инструментария обеспечения потребности в персонале

**26. В рамках функционального блока по управлению персоналом, связанного с использованием персонала решаются задачи:**

1. - учёт и статистика персонала
2. + производственная социализация
3. + упорядочение рабочих мест
4. + определение содержания и результатов труда на рабочих местах
5. - деловая оценка персонала

**27. Функция "деловая оценка персонала" относится к подсистеме:**

1. - трудовых отношений
2. + развития персонала
3. - планирования и прогнозирования кадров
4. - правового обеспечения системы управления персоналом
5. - управления социальным развитием

**28. Функция "организация рационализации и изобретательства" относится к подсистеме:**

1. - мотивации поведения персонала;
2. - найма и учета персонала;
3. - условий труда;
4. + развития персонала
5. - социального развития

**29. Функциями, которые относятся к подсистеме найма и учета персонала являются:**

1. + организация собеседования, оценки, отбора и приема персонала
2. - охрана труда и техника безопасности
3. - введение в должность и адаптация новых работников
4. + профессиональная ориентация персонала
5. + управление занятостью персонала

**30. Функциями, которые относятся к подсистеме информационного обеспечения управления персоналом являются:**

1. + ведение учета стратегии персонала
2. - делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом
3. + обеспечение персонала научно-технической информацией
4. - соблюдение требований технической эстетики
5. + организация патентно-лицензионной деятельности

**31. Функциями, которые относятся к подсистеме планирования и маркетинга персонала, являются:**

1. + разработка кадровой политики
2. - организация собеседования, оценки, отбора и приема персонала
3. + разработка стратегии управления персоналом
4. + анализ кадрового потенциала
5. - оценка кандидатов на вакантную должность, текущая периодическая оценка персонала

**32. Функциями, которые относятся к подсистеме условий труда являются:**

1. + соблюдение требований эргономики труда
2. - разработка форм участия персонала в прибылях и капитале
3. + соблюдение требований технической эстетики труда
4. + соблюдение требований психофизиологии труда
5. - анализ и регулирование отношений руководства

**33. К подсистеме мотивации поведения персонала относятся следующие функции**:

1. + управление мотивацией трудового поведения
2. - соблюдение требований психофизиологии труда
3. + нормирование и тарификация трудового процесса
4. - разработка форм участия персонала в прибылях и капитале
5. - управление социальными конфликтами и стрессами;

**34. Функциями, которые относятся к подсистеме социального развития являются:**

1. + организация общественного питания
2. - разработка форм морального поощрения персонала
3. - соблюдение требований технической эстетики
4. + управление жилищно-бытовым обслуживанием
5. + развитие культуры и физического воспитания

**35. По оценкам зарубежных специалистов, общая численность сотрудников службы управления персоналом от общей численности коллектива составляет:**

1. + 1,0-1,2%
2. - 1,5-2,0%
3. - 2,5-3,0%
4. - 3,2-3,8%

**36. По данным обследования, проведённого в 80-х годах в нашей стране, число работников кадровых служб по отношению к общему числу работников составило**:

1. + 0,3-0,8%
2. - 1,0-1,2%
3. - 1,5-2,0%
4. - 2,0-2,5%
5. - 0,1-0,3%

**37. Основными структурными подразделениями по управлению персоналом организации являются:**

1. - отдел кадров
2. - отдел кадров, отдел подготовки персонала
3. - отдел кадров, отдел подготовки персонала, отдел охраны труда и техники безопасности
4. - отдел кадров, отдел подготовки персонала, отдел охраны труда и техники безопасности; отдел организации труда и заработной платы
5. + отдел кадров, отдел подготовки персонала, отдел охраны труда и техники безопасности; отдел организации труда и заработной платы; отдел социального обеспечения

**38. В сложившейся оргструктуре системы управления отдел стратегии персонала подчиняется:**

1. - зам. директора по экономическим вопросам
2. + зам. директора по кадрам
3. - главному инженеру
4. - зам. директора по маркетингу и рекламе
5. - руководителю предприятия

**39. Структурное местоположение кадровой службы, обеспечивающее сосредоточение всех центральных координирующих служб в одной функциональной подсистеме, это**

1. + структурная подчинённость кадровой службы руководителю по администрированию
2. - структурное подчинение службы управления персоналом в качестве штабного отдела общему руководству организации
3. - структурная подчинённость кадровой службы в качестве штабного органа высшему руководству
4. - организационное включение службы управления персоналом в руководство организацией
5. - структурная подчинённость кадровой службы руководителю организации

**40. Для небольших организаций на начальных этапах развития, когда руководство ещё не определило статус кадровой службы характерна:**

1. - структурная подчинённость кадровой службы руководителю по администрированию
2. + структурное подчинение службы управления персоналом в качестве штабного отдела общему руководству организации
3. - структурная подчинённость кадровой службы в качестве штабного органа высшему руководству
4. - организационное включение службы управления персоналом в руководство организацией
5. - организационное включение службы управления персоналом в систему "контроллинг"

**41. Структурная подчинённость, преимуществом которой является близость ко всем сферам руководства организации, это:**

1. - структурная подчинённость кадровой службы руководителю по администрированию
2. + структурное подчинение службы управления персоналом в качестве штабного отдела общему руководству организации
3. - структурная подчинённость кадровой службы в качестве штабного органа высшему руководству
4. - организационное включение службы управления персоналом в руководство организацией
5. - организационное включение службы управления персоналом в систему "контроллинг"

**42. На начальных этапах развития организации, когда первый руководитель пытается поднять статус кадровой службы, используется:**

1. - структурная подчинённость кадровой службы руководителю по администрированию
2. - структурное подчинение службы управления персоналом в качестве штабного отдела общему руководству организации
3. + структурная подчинённость кадровой службы в качестве штабного органа высшему руководству
4. - организационное включение службы управления персоналом в систему "контроллинг"
5. - организационное включение службы управления персоналом в руководство организацией

**43. Выделение сферы управления персоналом в качестве равнозначной подсистемы управления в ряду остальных подсистем управления, это**

1. - структурная подчинённость кадровой службы руководителю по администрированию;
2. - структурное подчинение службы управления персоналом в качестве штабного отдела общему руководству организации;
3. - структурная подчинённость кадровой службы в качестве штабного органа высшему руководству;
4. + организационное включение службы управления персоналом в руководство организацией
5. - организационное включение службы управления персоналом в систему "контроллинг"

**44. Трудоёмкость работ по управлению персоналом можно определить следующими методами:**

1. + нормативным
2. + с помощью ФРВ или хронометража
3. + расчётно-аналитическим
4. + методом аналогий
5. - методом прямого счёта

Для установления необходимого количества сотрудников отдела кадров рекомендуется использовать:

1. - Унифицированные формы первичной учетной документации по учету труда и его оплаты
2. - Табели учета
3. - Инструкцию о порядке ведения трудовых книжек на предприятиях, в учреждениях и организациях
4. - Положение о кадровой службе
5. + Типовые нормы времени на работы по комплектованию и учету кадров

**51. Разработка текстов должностных инструкций должна базироваться на материалах**

1. - Альбома унифицированных форм организационно-распорядительной документации
2. + Квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и других служащих
3. + Общероссийского классификатора профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов
4. + Тарифно-квалификационных характеристик общеотраслевых должностей служащих и общеотраслевых профессий рабочих

- Типовой инструкции по делопроизводству в федеральных органах исполнительной власти

**68. Главная функция процесса управления персоналом, реализуемая на разных уровнях системы управления организацией это:**

1. - определение потребностей в персонале
2. - обеспечение персоналом
3. - развитие персонала
4. + выработка решений и контроль за их исполнением

***Тема* 4.**

**Кадровое, информационное, техническое и правовое обеспечение системы управления персоналом**

***4.1. Информация и информационные системы в управлении***

Информационная система является управлением **данными**, в том числе и ресурсами в области сбора, обработки, хранения и представления этих данных. Важными также являются процедуры и сбор данных. Когда процесс представления информации частично автоматизируется, в информационную систему также входят компьютеры, прикладное программное обеспечение, базы данных, средства обмена данными и т. д.

Каким образом управляющий приходит к пониманию необходимости информационной системы? Некоторые ключевые вопросы управления информационными системами должны находиться в центре внимания менеджера.

 Что нужно знать менеджеру для того, чтобы качественно выполнять свою работу?

 Когда и что ему нужно знать?

 От кого ему необходимо получать информацию?

 В каком виде он хочет иметь информацию?

Ответы на эти вопросы определяют требования к информационной системе управления.

Информация обычно получается в результате обработки данных, которые, в свою очередь, состоят из **символов**.

Эта информация может быть впоследствии использована в процессе принятия решения или же она может обладать неким смыслом, понятным многим (являться частью обычного знания).

Таким образом, можно выделить:

 символы;

 данные;

 **информацию**;

 **знания**.

Впоследствии на более высоком уровне это все составляет единое целое.

Исходя из вышесказанного, можно сказать, что обработка данных ведет к получению информации.

Профессор Старрэвельд дал следующее определение понятию информации управления: “Целенаправленный и систематический сбор, запись и хранение данных, изменение и редактирование данных и представление данных в виде информации, необходимой для управления компанией и для избежания необдуманных действий руководителей”[168].

Информация в этом смысле является результатом манипуляции с данными, обработки и конечным продуктом процесса. Это, в некотором смысле, традиционный взгляд на процесс представления информации.

Ван ден Берг предлагает представление информации не в виде процесса, а в виде информационной системы, результата некоего процесса, который ведет к созданию большого хранилища данных, отвечающего принципу доступности.

В соответствии с теориями, существующими в различных школах, процесс управления является по своей природе настолько трудным для понимания, описания или категоризации, что полезным является создание автоматизированных информационных систем, представляющих собой огромные базы данных, в которые можно помещать и из которых можно востребовать необходимую информацию, а также принимать какие-то меры, если необходимые данные недоступны.

Информация как совокупность данных и знаний представляет собой меру организации системы и является ее достоянием. От уровня организации процессов сбора, накопления, хранения, поиска, передачи и методов обработки информации зависит эффективность управления. **Банк данных** и базы данных – хранилища информации и основные компоненты информационной системы в многоуровневой интегрированной автоматизированной системе управления.

Основное значение информации можно выразить одной фразой: “информация - это власть”. Люди видят, что обладание информацией дает им преимущества, они собирают информацию, пользуются ею, например, чтобы разбить оппонента.

Противоположный стиль состоит в широком распространении информации, когда ничто не скрывается. Оба подхода имеют свои недостатки. Менеджер, скрывающий информацию, извлекает выгоду для себя, и при этом страдает эффективность работы организации. Менеджер, передающий массу информации коллегам, начальству, должен опасаться, что они могут быть захлестнуты потоком не имеющих прямого отношения к делу фактов. Им придется слишком долго отделять важное от несущественного, что приведет к потерям рабочего времени. Менеджеры по персоналу всегда собирают и ведут личное дело каждого сотрудника. С помощью компьютеров вся эта информация может быть быстро получена, рассортирована, выбрана. В этом случае менеджеру нет необходимости просматривать кипу бумаг в поисках необходимой информации.

***4.2. Компьютеризация и ее роль в управлении***

**Компьютеры** не создают информацию из ничего, но они способны воспринимать, сортировать, анализировать и интерпретировать ее с помощью программных средств, созданных людьми. При этом информация становится удобной и полезной.

Компьютеры в настоящее время поставляют информацию менеджерам в любой сфере порой даже в избытке. Поэтому сам менеджер должен знать, какая информация ему нужна, и составлять четкий запрос для компьютера.

В последнее время аббревиатура ИТ, означающая “**Информационные технологии**”, распространилась повсеместно. Передовая компьютерная технология обладает большей производительностью при меньшей цене. Телекоммуникации и электронные машины стали более гибкими, сложными и, вместе с тем, со все более дружественным интерфейсом, то есть все более простыми в использовании. Компьютеры объединены как внутри организации, так и между организациями с помощью **телекоммуникационных сетей**.

Традиционное оборудование офисов заменяется высокотехнологичным: факсимильные машины (факсы) могут по телефонной линии переслать копию любого документа в любую точку земного шара в течение нескольких минут.

Текстовые редакторы вытесняют печатающую машинку и, будучи подсоединенными в сеть, позволяют пересылать документы и записки на любой терминал, включенный в нее. Сейчас уже можно не используя факс, а с помощью **модема**, компьютера, телефонной линии и соответствующего программного обеспечения переслать сообщение на факс.

Важно, чтобы менеджеры осознали значение ИТ и ее влияние на деятельность фирмы: часть управленческой работы будет упразднена, но возникнут новые виды. Кроме того, появятся новые требования к навыкам и умениям менеджеров.

Почему менеджеры используют компьютеры и осуществляют поиск оптимального использования компьютеров в работе управления персоналом? Зачем создают компьютерные сети и системы в организации?

Существует ряд причин.

Очевидно, что использование компьютера в современном отделе по работе с персоналом и менеджером по управлению персоналом обеспечивает возможность быстрого и легкого доступа к информации. Пример такого использования - база данных сотрудников, куда занесена вся информация не только о людях, работающих в организации, но и когда-либо обращавшихся в нее, пытавшихся найти работу.

Кроме этого информацию в компьютерных системах легко обновлять и всегда оперативно корректировать. Причем, при работе в сети информация, измененная в одном месте, быстро распространяется по всем остальным участникам системы, что обеспечивает оперативность коммуникации. Хранение информации на электронных и магнитных носителях исключает ненужное дублирование, очень компактно и отличается высокой степенью надежности, если построено грамотно.

Например, компьютерные технологии облегчают такую серьезную задачу менеджера по персоналу, как составление отчетов, расписаний, статистики, штатного расписания.

Некоторые организации используют компьютеры для снижения численности персонала, а следовательно, для снижения издержек. С другой стороны, любое применение или внедрение новой технологии, особенно если оно связано с большими инвестициями, должно быть очень хорошо просчитано в отношении затрат и дохода. Иногда новые технологии означают работу меньшего числа людей, но с высоким уровнем квалификации. Поэтому перед внедрением новых технологий необходимо точно определить цели внедрения компьютеров.

Каким образом можно определить, нужны или нет компьютеры в отделе по работе с персоналом?

Необходимо ответить на ряд вопросов:

 Чем занимается отдел?

 Чего хочет добиться отдел, внедряя компьютеры?

 Каким образом еще можно добиться данной цели?

 Как изменятся издержки и прибыль?

 Кому это нужно (не возникнет ли противостояние среди сотрудников)?

Мы уже давно привыкли к термину “удаленный доступ” в информации. Словарь Webster определяет термин “удаленный” как “отделенный интервалом или пространством, большим, чем обычно; далеко удаленный в пространстве, времени или отношениях”. Это устаревшее определение следует читать так: “физически отделенный пространством и временем, что, однако, сглаживается электронной связью”.

Сегодня работать можно везде - дома, в автомобиле, в гостинице, на тротуаре или на горной вершине. Технология нейтрализует барьеры времени и расстояния, позволяя нам работать там, где есть работа, и выбирать, где мы физически хотели бы находиться. “На работе” больше не означает материального офиса, которые наши родители регулярно посещали в течение 30-ти лет. Офис стал виртуальным, это - любое место, где мы находимся, выполняя работу.

На заре компьютеризации сами компьютеры стоили дорого, а **программное обеспечение** к ним было дешевым. Сейчас ситуация изменилась коренным образом: стоимость компьютеров падает примерно на 90% каждые семь лет, а стоимость программного обеспечения при этом быстро растет.

В последнее время организации предпочитают покупать стандартные программные системы и оболочки, а не создавать специфические.

Существует также достаточно новый термин - Системы информационного обеспечения управления (СИУ). Его обычно используют для обозначения компьютеризированной системы, сортирующей данные из различных источников и представляющей их в наиболее удобной для менеджеров форме. Результатом развития таких систем стали так называемые "экспертные системы". Это компьютерная программа, вобравшая в себя знания экспертов в данной области и делающая их доступными любому человеку. СИУ обычно создаются для профессиональных менеджеров, незнакомых с программированием, поэтому они максимально ориентированы на пользователя.

Автоматизация процедур обработки информации в управлении персоналом исходит из следующих тенденций:

 интеграция информационной, вычислительной техники и связи;

 применение на рабочих местах персональной вычислительной техники;

 переход к обработке данных в реальном масштабе времени (режиме on-line).

Имеет смысл рассматривать роль компьютеров в управлении персоналом с нескольких позиций:

 компьютеризация в работе и жизни персонала;

 компьютеры в функционировании организации;

 компьютеры в управлении.

Кроме того, нельзя забывать о том, что существуют не только положительные стороны, но и негативные последствия компьютеризации, которые следует учитывать, развивая данное направление. Очевидно одно, что информационные системы и компьютеризация стали неотъемлемой частью всей жизни человека и особенно трудовой деятельности. Они дают настолько ощутимые преимущества, что сегодня не вызывает сомнений необходимость их развития и совершенствования в управлении персоналом.

**158.** ТЗ 158 Тема 2-13-0

**Вопрос:**

Автоматизированная информационная технология управления персоналом - это система ...

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- процедур сбора информации по кадрам с целью ее формирования, организации, обработки и распространения между структурными подразделениями или руководителями;

+ процедур преобразования информации по кадрам с целью ее формирования, организации, обработки, распространения и использования соответствующими структурными подразделениями или руководителями

- первичной информации по кадрам организации

- процедур преобразования информации по видам работ с целью их формирования, организации, обработки, распространения и использования соответствующими структурными подразделениями или руководителями

**159.** ТЗ 159 Тема 2-13-0

**Вопрос:**

Автоматизированное рабочее место специалиста по кадровой работе - это:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- совокупность методических и программных средств специалиста

- совокупность языковых и программных средств, обеспечивающих автоматизацию функций пользователя в предметной области "Управление капиталом", позволяющих оперативно удовлетворять его информационные и вычислительные запросы

- зона трудовой деятельности одного или нескольких работников

+ совокупность методических, языковых и программных средств, обеспечивающих автоматизацию функций пользователя в предметной области "Управление персоналом", позволяющих оперативно удовлетворять его информационные и вычислительные запросы

**160.** ТЗ 160 Тема 2-13-0

**Вопрос:**

К характеристикам оценки эффективности функционального пакета прикладных программ по управлению кадрами относятся:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

+ инструментальные средства

+ технические

+ взаимосвязь с другими пакетами

- экологические

- физические

**161.** ТЗ 161 Тема 3-14-0

**Вопрос:**

Показателями, характеризующими эффективность применения автоматизированных информационных технологий, являются:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

+ экономия рабочего времени работников кадровой службы

+ повышение качества управленческих решений

- развитие профессиональных способностей разных сотрудников организации

+ повышение степени обоснованности принимаемых управленческих решений

- ускорение процесса адаптации новых сотрудников

**42.** ТЗ 42 Тема 1-6-0

**Вопрос:**

Принципами, характеризующими требования к формированию системы управления персоналом являются:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- ритмичность

- потенциальных имитаций

+ прозрачности

+ прямоточности

- оптимальности

**43.** ТЗ 43 Тема 1-6-0

**Вопрос:**

Принципами, определяющими направление развития системы управления персоналом являются:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- устойчивости

- иерархичности

+ непрерывности

+ концентрации

- экономичности

**44.** ТЗ 44 Тема 1-6-0

**Вопрос:**

Принципы построения системы управления персоналом отличаются от методов построения системы управления персоналом следующими характеристиками:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- принципы непостоянны и носят необязательный характер

- методы воздействуют на принцип

+ принцип объективен

+ совокупность методов может меняться в зависимости от изменений условий при сохранении принципов

**15.** ТЗ 15 Тема 1-3-0

**Вопрос:**

Философия организации разрабатывается на основе следующих документов:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- Административного кодекса

- Уголовного кодекса

+ Устава организации

+ Трудового кодекса

- Правил внутреннего трудового распорядка

**16.** ТЗ 16 Тема 1-3-0

**Вопрос:**

К составу разделов документа "Философия организации" относятся:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

+ Цель и задачи организации

- Срок действия

- Основные обязанности сотрудника

+ Социальные блага

- Служебная и коммерческая тайны

**17.** ТЗ 17 Тема 1-3-0

**Вопрос:**

Характеристика философии управления персоналом организации: высокая конкуренция, гарантии для работников низкие, оплата труда по результатам, поощрение индивидуализма работников - присуще:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- Японии

- России

+ Америке

- Англии

- Франции

**К актам организационно-методического инструктирования относятся:**

1. - распоряжения
2. + должностные инструкции
3. + методические указания (рекомендации)
4. - приказы
5. - штатное расписание

**7. Автоматизированное рабочее место специалиста по кадровой работе - это:**

1. - совокупность методических и программных средств специалиста
2. - совокупность языковых и программных средств, обеспечивающих автоматизацию функций пользователя в предметной области "Управление капиталом", позволяющих оперативно удовлетворять его информационные и вычислительные запросы
3. - зона трудовой деятельности одного или нескольких работников
4. + совокупность методических, языковых и программных средств, обеспечивающих автоматизацию функций пользователя в предметной области "Управление персоналом", позволяющих оперативно удовлетворять его информационные и вычислительные запросы

**8. Показателями, характеризующими эффективность применения автоматизированных информационных технологий, являются:**

1. + экономия рабочего времени работников кадровой службы
2. + повышение качества управленческих решений
3. - развитие профессиональных способностей разных сотрудников организации
4. + повышение степени обоснованности принимаемых управленческих решений
5. - ускорение процесса адаптации новых сотрудников

**341.** ТЗ 341 Тема 5-28-0

**Вопрос:**

На практике преобладает делопроизводство:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- централизованное

- децентрализованное

+ смешанное

- сквозное

- поточное

**45. К организационным документам, оформляемым или используемым в кадровой службе, относятся следующие документы:**

1. + уставы
2. - приказы
3. + положения, в том числе о структурных подразделениях
4. - заявления
5. + структура и штатная численность
6. - указания

**46. К распорядительным документам, оформляемым или используемым в кадровой службе, относятся следующие документы:**

1. + приказ
2. + указание
3. - положение о кадровой службе
4. + распоряжение
5. - справки

**47. К информационно-справочным документам, оформляемым или используемым в кадровой службе, относятся следующие документы:**

1. + докладные и объяснительные записки
2. + справки
3. - должностные инструкции
4. + телеграммы
5. - задания

**48. К документации, регламентирующей деятельность службы управления персоналом и работу с персоналом, относят:**

1. + Положение о персонале организации
2. + Правила внутреннего трудового распорядка
3. - Приказы по личному составу
4. + Должностные инструкции сотрудников отдела персонала
5. - Трудовой договор

**49. В правилах внутреннего трудового распорядка отражаются вопросы:**

1. + организация работы предприятия
2. + взаимные обязательства работников и администрации
3. - рекомендации на сотрудников
4. - личные данные о персонале
5. + внутриобъектный режим работы

50. **К документам кадровой службы постоянного срока хранения относятся:**

1. - переписка о приеме, распределении, перемещении
2. - переписка об учете кадров
3. + сведения о состоянии и проверке работы с кадрами
4. - анкеты лиц, не принятых на работу
5. + личное дело руководителя предприятия

**65. К документам кадровой службы временного срока хранения относятся:**

1. + заявки о потребности в работниках
2. - личные дела работников, имеющих ученые степени и звания
3. + командировочные удостоверения
4. + списки работников, прошедших аттестацию
5. - книги приема, перемещения, увольнения работников

**69. Средства, составляющие основу КТС службы управления персоналом, предназначенные для преобразования исходных данных в результирующую информацию, это средства ... информации**

1. - сбора и регистрации
2. - передачи
3. - хранения
4. + обработки
5. - выдачи

**70. Средства, предназначенные для преобразования информации в вид, удобный для восприятия человеком, это средства ... информации**

1. - сбора и регистрации
2. - передачи
3. - хранения
4. - обработки
5. + выдачи

**71. Средства, предназначенные для передачи информации во времени, это средства ... информации**

1. - сбора и регистрации
2. - передачи
3. + хранения
4. - обработки
5. - выдачи

**72. Средства преобразования информации в удобный для дистанционной передачи и дальнейшей обработки вид, это средства ... информации**

1. + сбора и регистрации
2. - передачи
3. - хранения
4. - обработки
5. - выдачи

**73. Преимуществами централизованных САОИ являются:**

1. + использование прошлого опыта централизованного применения ЭВМ; единая организация и управление ИО и ПО; единые принципы защиты информации
2. - гибкость и возможность расширения при новых требованиях; применение ПО и ИО пользователя; легкое встраивание в существующую организационную структуру
3. - согласование хранения и обработки данных с требованиями пользователя; использование преимуществ вычислительных машин

**74. Недостатками централизованных САОИ являются:**

1. + групповой режим обработки информации; отделение пользователя от системы; недостаточные возможности пользователя при обращении к банку данных
2. - отсутствие реализации единых организационных принципов хранения данных; обособленность при разработке и использовании ПО и ОП; сложность обслуживания средств ВТ
3. - высокие затраты на проектирование, разработку и внедрение

***Тема* 5. Анализ кадрового потенциала**

**5.1. Маркетинг персонала**

**Маркетинг персонала — это вид управленческой дея­тельности, направленной на определение и покрытие по­требности в персонале.**

В современных условиях при определении задач маркетин­га выделяются два основных принципа:

*Первый принцип* предполагает рассмотрение задач персо­нал-маркетинга в широком смысле. Под маркетингом персо­нала в данном случае понимается определенная философия и стратегия управления человеческими ресурсами. Персонал (в том числе и потенциальный) рассматривается в качестве внешних и внутренних клиентов организации. Цель такого маркетинга — оптимальное использование кадровых ресурсов путем создания максимально благоприятных условий труда, содействующих повышению его эффективности, развитию в каждом сотруднике партнерского и лояльного отношения к фирме. Фактически — это «продажа» фирмы своим собствен­ным сотрудникам. Принцип маркетинга персонала в его ши­роком толковании опирается на рыночное мышление, что от­личает его от традиционных административных концепций управления кадрами.

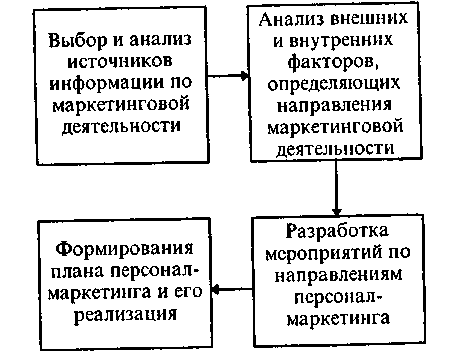
*Второй принцип* предполагает толкование персонал-маркетинга в более узком смысле — как особую функцию службы управления персоналом, направленную на выявление и покрытие потребности предприятия в кадровых ресурсах.

Главное отличие между вышеназванными принципами вы­деления задач персонал-маркетинга заключается в следую­щем. Широкое толкование маркетинга персонала подразуме­вает его отнесение к одному из элементов кадровой политики организации, реализуемому через решение комплекса задач службы управления персоналом (разработка целевой системы, планирование потребности, деловая оценка, управление карьерой, мотивацией и т.п.). В узком смысле маркетинг персона­ла предполагает выделение определенной специфической дея­тельности службы управления персоналом, причем эта дея­тельность относительно обособлена от других направлений работы кадровой службы.

Задача маркетинга персонала или «персонал-маркетинга» — владеть ситуацией на рынке труда для эффективного по­крытия потребности в персонале и реализации тем самым це­лей организации.

Маркетинговая деятельность в области персонала пред­ставляет собой комплекс взаимосвязанных этапов по форми­рованию и реализации плана персонал-маркетинга. Общая ме­тодология маркетинга персонала базируется на основных положениях теории «производственного» маркетинга.

Основные этапы маркетинговой деятельности в области персонала приведены ниже.



Исходную информацию для определения направлении маркетинговой деятельности, формирования плана персонал-маркетинга и мероприятий по его реализации дает анализ внешних и внутренних факторов. Такой анализ - отправная точка маркетинговой деятельности.

Под *внешними факторами* понимаются условия, которые ' организация как субъект управления, как правило, не может изменить, но должна учитывать для правильного определения качественной и количественной потребности в персонале и оптимальных источников покрытия этой потребности.

Перечисленные выше факторы по отношению к организа­ции являются внешними, т.е. в значительной степени не зави­сящими от ее действий. Их нужно рассматривать как внеш­нюю среду организации в области персонал-маркетинга. Учет этой среды позволяет избежать крупных ошибок при отработ­ке направлений маркетинговой деятельности.

|  |  |
| --- | --- |
| Внешние факторы, определяющие направления маркетинга персонала | |
| Наименование фактора | Характеристика фактора |
| Ситуация на рынке труда | Определяется общеэкономическими, демогра­фическими процессами, уровнем безработицы в заданном временном промежутке, структурной резервной армии труда и т.д. Указанные харак­теристики ситуации на рынке труда формируют два основных понятия, фактическое выражение которых является предметом анализа в персо­нал-маркетинге: спрос на персонал, его количе­ственная структура; предложение в области персонала (ситуация в сфере учебных заведе­ний, в центрах подготовки кадров, органах обеспечения занятости, увольнения из органи­заций и т.д.) |
| Развития техноло­гии | Определяет изменения характера и содержания труда; его предметную направленность, что, в свою очередь, формирует изменение требова­ний к специальностям и рабочим местам, под­готовке и переподготовке персонала |
| Особенности соци­альных потребно­стей | Учет данного фактора позволяет представить структуру мотивационного ядра потенциальных сотрудников организации, определяемую ха­рактером складывающихся в заданный момент времени общественных, производственных от­ношений |
| Развитие законода­тельства | При решении вопросов персонал-маркетинга следует учитывать вопросы трудового законода­тельства, его возможного изменения в обозри­мом периоде времени, особенности законода­тельства в области охраны труда, занятости и т.п. |
| Кадровая политика организаций-конкурентов | Изучение форм и методов работы с кадрами в организациях-конкурентах с целью выработки собственной стратегии поведения, направленной на изменение улучшения кадровой политики |

Под *внутренними факторами* понимаются такие, которые в значительной степени поддаются управляющему воздейст­вию со стороны организации. Основные внутренние факторы представлены ниже.

Полный и точный учет всех вышеперечисленных факторов определяет уровень и особенности реализации основных- на­правлений маркетинговой деятельности в области персонала. **Персонал-маркетинг — это комплекс мероприятий по от­бору специфического «товара» — кадров, способных обес­печить достижение целей и задач организации.**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Внутренние факторы, определяющие направления маркетинга персонала | | |
| Наименование фактора | | Характеристика фактора |
| Цели организа­ции | | Этот фактор можно считать общим для «производ­ственного» маркетинга и персонал-маркетинга. Чет­кость и конкретность системы целеполагания опре­деляют строгую направленность долгосрочной политики организации. Ее цели и задачи формируют стратегию маркетинга как в области производства и реализации продукции, так и в области персонала |
| Финансовые ре­сурсы | | Точная оценка потребности и возможности органи­зации в финансировании мероприятий по управле­нию персоналом определяет выбор альтернатив­ных или компромиссных вариантов в области планирования потребности в персонале, ее покры­тия, использования кадров, их подготовки и пере­подготовки т.п. |
| Кадровый по­тенциал органи­зации  / | | Данный фактор распространяется как на среду маркетинговой деятельности, так и на управление персоналом в целом. Он связан с оценкой возмож­ностей специалистов кадровой службы, с правиль­ным распределением обязанностей между ними, что во многом определяет успех реализации плана персонал-маркетинга |
| Источники по­крытия кадро­вой потребности | Данный фактор можно рассматривать как внутрен­ний с точки зрения возможности выбора организа­цией тех источников покрытия кадровой потребно­сти, которые соответствуют состоянию остальных внутренних и внешних факторов: целям организа­ции, финансовым ресурсам, тенденциям развития технологии и т.д. | |

Направлениями персонал-маркетинга являются:

* разработка требований к персоналу;
* определение потребности в персонале;
* расчет плановых затрат на приобретение и дальнейшее ис­пользование персонала;

• выбор путей покрытия потребности в персонале.  
Разработка требований к персоналу (производится на ос­нове штатного расписания, текущего и перспективного анали­за требований к должностям и рабочим местам) заключается в формировании качественных характеристик персонала: спо­собностей, мотиваций и свойств.

* 1. **Определение, основные принципы и задачи кадрового планирования**

Планирование персонала – это целенаправленная деятельность по развитию кадров, обеспечению пропорционального и динамичного развития персонала, расчету его профессионально-квалификационной структуры, определению общей и дополнительной потребности, контролю за его использованием.

Основные задачи планирования персонала:

1. разработка процедуры кадрового планирования, со­гласованной с другими его видами;
2. увязка кадрового планирования с планированием организации в целом;
3. организация эффективного взаимодействия между плановой группой кадровой службы и плановым от­делом организации;
4. проведение в жизнь решений, способствующих успешному осуществлению стратегии организации;
5. содействие организации в выявлении главных кадровых проблем и потребностей при стратегическом планировании;
6. улучшение обмена информацией по персоналу между всеми подразделениями организации.

Планирование персонала базируется на соблюдении следующих принципов.

Непрерывность, когда планирование рассматривается не как единичный акт, а как постоянно повторяющийся процесс. Принцип непрерывности требует, чтобы все планы разрабатывались с учетом перспектив и служили основой составления планов в будущем. Очередные планы должны базироваться на предшествующих и учитывать результаты их выполнения.

Гибкость, подразумевающая возможность постоянно­го внесения коррективов в ранее принятые кадровые решения или их пересмотра в любой момент в соответствии с изменяющимися обстоятельствами.

Согласование планов по персоналу в форме координа­ции и интеграции. Координация осуществляется «по гори­зонтали» - между подразделениями одного уровня, а ин­теграция — «по вертикали», между выше- и нижестоящими.

Экономичность. Затраты на составление плана должны быть меньше эффекта, приносимого его выполнением.

Создание необходимых условий для выполнения плана. Этот принцип включает:

* участие максимального числа сотрудников органи­зации в работе над планом уже на самых ранних этапах его составления. При составлении соци­альных планов этот принцип является безусловным, в остальных случаях его применение желательно;
* оценку работы персонала — чем точнее сформули­рованы ожидаемые результаты, тем точнее можно оценить сотрудников.

Планирование персонала является составной частью планирования в организации и должно быть объединено с основными планами организации (см. рис. 16.3). Например, изменения в структуре организации (ввод нового производственного корпуса, открытие филиала или уменьшение объема работ из-за неминуемого спада) имеют значение для решения вопросов укомплектования персонала. Внутренне планирование штатной численно­сти должно быть скоординировано с планированием персонала для выполнения таких функций, как вербов­ка, обучение, развитие и др. Например, нанимая новых рабочих, их нужно обучить, и затраты на это должны быть включены в бюджет.

Планирование персонала методически имеет много общего с другими видами (областями) планирования и очень взаимосвязано с ними (см. рис. 16.4).

Вместе с тем по ряду важных аспектов оно отличается от них. Эти отличия обусловлены:

* трудностью планирования поведения кадров и пер­сонала в целом;
* высокой степенью неопределенности прогнозирования трудового поведения
* необходимостью увязки и скоординированности каждого вида кадрового планирования с другими (см. рис. 16.5);
* многие плановые показатели с трудом поддаются (либо вообще не поддаются) количественной оценке, и поэтому последствия изменения важнейших факторов не могут быть точно учтены в частных планах.

При кадровом планировании организация преследует следующие цели:

* получить и удержать людей нужного качества и в нужном количестве;
* наилучшим образом использовать потенциал своего персонала;
* быть способной предвидеть проблемы, возникающие из возможного избытка или нехватки персонала.
  1. **Особенности и основные этапы кадрового планирования**

При планировании человеческих ресурсов обычно учи­тываются следующие внутренние и внешние факторы:

* состояние экономики и данной отрасли в рассмат­риваемый период;
* государственная политика (законодательство, налоговый режим, социальное страхование и т. п.);
* конкуренция с другими компаниями, рыночная динамика;
* стратегические задачи и бизнес-планы компании;
* финансовое состояние организации, уровень опла­ты труда;
* корпоративная культура, лояльность сотрудников;
* движение персонала (увольнения, декретные отпуска, выходы на пенсию, сокращения и т. п.).

Краткосрочное планирование персонала занимается преимущественно применением персонала, в то время как средне- и долгосрочное планирование в большей степени занимаются потребностями в персонале: набором персона­ла, его развитием и высвобождением

Для разработки оперативного плана работы с персона­лом используется следующая информация:

* сведения о постоянном составе персонала (имя, от­чество, фамилия, место жительства, возраст, время поступления на работу и т. д.);
* данные о структуре персонала (квалификационная, половозрастная, национальная структура; удельный вес инвалидов, удельный вес рабочих, служащих, квалифицированных рабочих и т. д.);
* текучесть кадров;
* потери времени в результате простоев, по болезни;
* данные о продолжительности рабочего дня (полностью или частично занятые, работающие в одну, несколько или ночную смену, продолжительность отпусков);
* заработная плата рабочих и служащих (ее структу­ра, дополнительная заработная плата, надбавки, оплата по тарифу и сверх тарифа);
* данные об услугах социального характера, предоставляемые государством и правовыми организация­ ми (расходы на социальные нужды, выделяемые в соответствии с законами, тарифными договорами,  
  добровольно).

Общая схема внутрифирменного кадрового планирова­ния состоит из нескольких основных блоков

А. Первый блок — постановка кадровой проблемы. Здесь как бы заключен вопрос: что необходимо производ­ству с точки зрения его кадрового обеспечения? Параметры производственной программы и организационная структура  
фирмы (отделений, заводов, которые должны обеспечить ре­ализацию хозяйственной стратегии) определяют требуемое количество рабочей силы (на основе расчета объема трудо­вых затрат по каждому виду деятельности, социальных обязательств и т. д.) и ее качество (уровень знаний, опыта, на­выков). Требования к конкретным рабочим местам постоянно уточняются на основе анализа работ, функций, должностных инструкций. Надо сказать, что конкретный набор тре­бований даже по должностям, носящим общее название, имеет сотни модификаций в зависимости от конкретных условий Фирмы, места должности в общей организационной структу­ре в процессе нововведений.

Разрабатывается как общая потребность в рабочей силе, так и потребность по отдельным ключевым должностям и специальностям. Чтобы не определять потребность по каж­дой узкой специальности, активно используется группиров­ка по каким-либо параметрам. В более или менее перспектив­ном плане потребность в рабочей силе определяется на основании прогнозов изменения производственных парамет­ров. По подсчетам западных специалистов, величина ошибки в данном случае колеблется от 2 до 20%. Что касается даль­ности прогнозирования, то об этом будет сказано ниже. Но в инновационных структурах существует многовариантность возможных параметров, следовательно, требования носят более схематичный характер и могут быть точно определены только в ходе реализации плана нововведений.

В. Второй блок (ресурсный) — источники решения про­блемы. Он представляется ключевым. Здесь даются ответы на следующие вопросы: что есть и в чем несоответствие с тем, что необходимо? Иначе говоря, блок содержит несколько направлений оценки кадровых ресурсов фирмы. Суть плани­рования в том, что оценка принимает вид постоянного про­цесса отслеживания, а не периодических мероприятий (ответ на вопрос: «Что есть?» -- всегда готов). Впрочем, постоян­ство и глубина отслеживания зависят от состояния рынка готовой рабочей силы.

Первое направление — оценка, анализ состояния на­личных ресурсов: их количество, текучесть, качество, ре­зультативность труда, заслуги, компетентность, оптималь­ность их загрузки и т. д.

Второе — оценка внешних источников. К ним отно­сятся работники других предприятий, выпускники учебных заведений, учащиеся. Эти источники все больше рассматри­ваются под углом «зоны интересов» фирмы в процессе но­вовведений.

Третье направление — оценка потенциала указанных источников, т. е. качественные резервы развития ресурсов. Безусловно, оценка потенциала — своего рода «лакмусовая бумажка» развитости кадрового планирования, его нацелен­ности на перспективу.

Необходимо подчеркнуть, что реальные возможности ресурсного блока кадрового планирования определяются главным образом характером информационной базы, содержанием банка данных.

В соответствии с эволюцией кадровой политики (от функции снабжения готовой рабочей силой к функции все­мерного развития и максимального использования уже занятых работников) происходит переход от оценки внешних потенциала внутренних ресурсов. При этом оценка носит все более активный характер: от учета количественных и каче­ственных параметров к исследованию потенциала.

Особое значение ресурсный блок приобретает в усло­виях инновационного процесса, поскольку кадры составля­ют важнейший элемент научно-технического потенциала фирмы, причем работающий в режиме активной обратной связи (генерирование нововведений). В данном блоке проис­ходит выявление тех, кто способен развиваться в неопреде­ленных условиях (новаторов), оценивается их пригодность к творческой работе. Часто меняется и единица оценки: ею становится группа работников, что связано с функциони­рованием целевых структур.

Следующая ступень - оценка соответствия требова­ний и ресурсов (в настоящее время и в будущем). Выявле­ние разрыва окончательно корректирует количественную и качественную потребность в кадрах (в различной степени приближения для основной и инновационной подсистем производства). Очень важно установить природу несоответ­ствия требуемого и имеющегося, поскольку этим обуслов­ливается круг мероприятий по его ликвидации, в том числе путем реализации имеющегося потенциала работников.

С. Третий блок кадрового планирования (результирую­щий) — решение проблемы. Он содержит ответы на все по­ставленные вопросы, т. е. конкретные программы по реализа­ции требований производства с учетом имеющихся ресурсов: наем, адаптация, подготовка и повышение квалификации, вер­тикальное и горизонтальное продвижение, увольнение и др. В соответствии с приоритетностью развития внутренних ре­сурсов на первый план выходят программы продвижения и по­вышения квалификации (относительно найма). Кстати, резко повышается значение и системы мотивации персонала, по­скольку механизм динамики (развития) должен подкрепляться механизмом стабилизации. Естественно, что в конкретных условиях отдельных фирм программы развития внутренних ресурсов могут вообще отсутствовать, тогда планирование сводится к сопоставлению прогноза вакантных мест с возмож­ностями внешних источников готовой рабочей силы.

Индивидуальное планирование направлено на отдельного работника, а не их группу. Оно необходимо по двум причинам: во-первых, потому что сотрудник, в противоположность машине, не является статичным, а развивается в течение времени при помощи дополнительной информации и приобретаемого со временем опыта. Во-вторых, число возможных должностей в управленческой иерархии предприятия постоянно снижается, поэтому планирование персонала, ориентированное на перспективу, имеет целью предоставление в любое время для каждой должно­сти необходимого сотрудника.

Коллективное планирование главной задачей имеет охват не отдельных сотрудников, а общей численности ра­ботников либо их отдельных групп. Одновременно мероп­риятия коллективного планирования включают в себя от­дельные функциональные подразделы учения о персонале на предприятии даже в том случае, когда мероприятия пла­нирования направлены на отдельного сотрудника.

Структурно определенное планирование персонала: в рамках организованного на разделении труда производствен­ного процесса определяются основные положения по при­менению рабочей силы. При этом речь идет о том, как об­разуются отдельные рабочие места, какие поступают заявки на отдельного сотрудника и как достигается координиро­ванное сотрудничество между отдельными сотрудниками. С этих позиций оно делится на ряд видов:

* планирование потребности в персонале;
* планирование привлечения (набора) персонала;
* планирование использования и сокращения персонала;  
  планирование развития персонала;
* планирование сохранения (удержания) кадрового  
  состава;
* планирование производительности труда;

— планирование расходов на содержание персонала.  
Вместе с тем такое деление на виды не может быть раз и навсегда заданным и должно учитывать специфику каж­дого предприятия и условий практического применения планирования персонала.

Параллельно с задачами планирования персонала долж­ны быть определены и необходимые затраты на него, что является последним звеном в планировании персонала.

* 1. **Основные методы планирования персонала**

Планирование персонала включает в себя количествен­ный и качественный аспекты. Количественное планирова­ние персонала занимается исчисляемыми величинами, таки­ми как число сотрудников, рабочими местами, затратами, в то время как качественное планирование персонала занима­ется вопросами, связанными с квалификацией (знаниями и умениями сотрудников, а также соответствием квалифика­ции предоставляемым требованиям).

Качественное и количественное планирование персона­ла различаются по методам, которые применяются при ис­пользовании этих двух точек зрения.

При количественном планировании используют следующие основные методы: балансовые, нормативные и статистические.

Балансовые методы основываются на взаимной увязке ресурсов, которыми располагает организация, и потребно­стей в них в рамках планового периода. Если ресурсов по сравнению с потребностями недостаточно, то происходит поиск их дополнительных источников, позволяющих по­крыть дефицит. Необходимые ресурсы можно привлекать со стороны, а можно находить в собственном «хозяйстве» путем его рационализации.

Балансовый метод реализуется через систему балансов: материально-вещественных, стоимостных и трудовых, ко­торые во временном отношении могут быть отчетными, плановыми, прогнозными, а по целям создания — аналити­ческими и рабочими.

Баланс (табл. 16.2) представляет собой двустороннюю бюджетную таблицу, в одной части которой отражаются источники ресурсов, а в другой — их распределение.

В основе такого рода таблиц лежит балансовое уравне­ние, смысл которого в том, что сумма остатков ресурсов на начало периода и их поступления из внутренних и внешних источников должна быть равна сумме их расхода (текущего потребления и продажи на сторону) и остатка на конец периода. В то же время такое равенство между ресурсами и их распределением не является единственной целью coставления балансов. Важную роль здесь играет достижение их оптимальной структуры, обеспечивающей наибольшую эффективность деятельности организации.

В балансе ресурсы обычно даются с выделением основных источников, что позволяет контролировать их движение (рис. 16.10). Распределение ресурсов осуществляется с учетом того, чтобы обеспечить выполнение производственных заданий, обязательств, создать необходимые резервы, реализовать программы развития.

Баланс дополнительной потребности в кадрах пред­ставляет собой комплексный документ, определяющий по­требность в кадрах, как в целом, так и в разрезе отдельных категорий и профессий на конкретный период; источники удовлетворения этой потребности; формы и методы необ­ходимой профессиональной подготовки. Каждая из этих со­ставляющих имеет свою специфику расчета.

На практике баланс разрабатывается следующим образом Технические службы намечают перспективные направ­ления совершенствования производства и развития органи­зации. Служба организации труда определяет в связи с этим потребность в кадрах с учетом сменяемости, дополнитель­ного высвобождения вследствие совершенствования органи­зации и технологии; намечает источники удовлетворения этой потребности, совместно с экономической службой рассчитывает необходимые затраты на набор, оплату по­среднических услуг, обучение, переподготовку, повышение квалификации; организует и практически осуществляет всю работу с кадрами, корректирует баланс в случае изменения ситуации.

Другой метод планирования — нормативный — состо­ит в том, что в основу плановых заданий на определенный период (а соответственно и в основу балансов) кладутся нор­мы затрат различных ресурсов (в нашем случае - трудо­вых) на единицу продукции (в данном случае - рабочего времени, расхода фонда заработной платы и проч.).

К нормам, труда относятся нормы выработки, времени, обслуживания, численности. Они устанавливаются для ра­ботников в соответствии с достигнутым уровнем развития техники, технологии, организации производства и труда. В условиях коллективных форм организации и оплаты тру­да могут применяться укрупненные комплексные нормы. По мере проведения аттестации, рационализации рабочих мест, внедрения новой техники, технологии, осуществления организационно-технических мероприятий, обеспечиваю­щих рост производительности труда, нормы подлежат обя­зательной замене новыми.

Нормативный метод планирования используется как самостоятельно, так и в качестве вспомогательного по от­ношению к балансовому. Чаще всего нормы в организации бывают индивидуальными применительно к отдельным подразделениям и рабочим местам, однако встречаются и груп­повые, предназначенные для однотипных рабочих мест в различных Нормирование ресурсов осуществляется тремя основными способами: отчетно-статистическим, опытно-производственным и аналитико-расчетным.

Таблица 16.2

Принципиальная схема планового баланса квалифицированных рабочих

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Профессии  (профес-  сиональные  группы) | Численность | | Дополни-  тельная  потребность  на измене-  ние объема  производст-  ва и уровня  производи-  тельности  труда (гр.  3-гр. 2) | Дополнительная  потребность | | Общая до-  полнитель-  ная потреб-  ность  в рабочих  (гр. 4+гр. 5+  гр.6) | Источники удовлетворения по-  требности в рабочих | | |
| На начало  планового  периода | На конец  планового  периода | На заме-  ну вы-  бывших  по ува-  житель-  ным  причи-  нам٭ | В связи  с теку-  честью | Подго-  товка в  ПТУ | Переподго-  товка собст-  венных  рабочих | Набор  со  сторо-  ны٭ ٭ |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

٭ В связи с выходом на пенсию, призывом на военную службу, выбытием на учебу и т. п.

٭ ٭ Решение о наборе со стороны принимается после оценки собственных источников удовлетворения потребности в рабочей силе и возможности организации подготовки кадров в системе профтехобразования

(гр. 10 = гр. 7 - гр. 8 - гр. 9).

При отчетно-статистическом способе фактические результаты сопоставляются с затратами времени, на основе чего определяется его удельный расход. Недостаток этого способа в том, что результат оказывается усредненным, и полученные нормы далеко не полностью отражают реальные возможности людей, поскольку фактически узакониваются любые потери и нерациональное использование времени.

Опытно-производственный способ нормирования ос­новывается на хронометраже операций, выполняемых наи­более опытными и подготовленными работниками, оценке и обобщении полученных данных, что в целом и создает не­обходимую основу для расчета искомых норм.

Наконец, аналитико-расчетный способ определения норм исходит из физиологических потенций человеческого организма, выявленных на основе специальных медико-био­логических исследований.

Третью группу методов планирования составляют ста­тистические. При применении статистических методов для прогноза привлекаются значения прошлого, а также гло­бальные будущие величины. Основной предпосылкой для применения статистического метода является то, что при его использовании принимаются во внимание относитель­но постоянные величины влияния. Статистический метод является методом расчета, устанавливающим зависимость рассматриваемого показателя от других переменных. Оп­ределенная величина, например, потребность в персонале, выражается через одну или несколько переменных. Этот метод сводится к оптимизационным расчетам на основе раз­личного рода моделей. К простейшим моделям относятся статистические, например, корреляционная модель, отра­жающая взаимосвязь двух переменных величин. Исходя из нее можно с определенной степенью вероятности предска­зать наступление события Б, если произошло связанное с ним событие А. Например, зная средний показатель теку­чести кадров, можно рассчитать их будущую численность на соответствующую дату.

Методы линейного программирования позволяют пу­тем решения системы уравнений и неравенств, связываю­щих ряд переменных показателей, определять их оптималь­ные величины во взаимном сочетании. Это помогает по заданному критерию выбрать наиболее подходящий вари­ант функционирования или развития объекта управления, например, распределения работников, позволяющего, с од­ной стороны, наиболее полно обслужить всех клиентов, а с другой стороны, сделать это при минимальных затратах и проч. Однако возможности применения этого метода в сфере кадрового планирования ограничены.

Методы коэффициентов и темпов изменения базируются на линейных взаимосвязях между переменными пла­нирования и величинами влияния. Производительность труда - один из важнейших коэффициентов, применяемых для определения количества персонала. При этом величины дохода (объем, количество сбыта) привязываются к величи­нам, относящимся к применению рабочей силы (число заня­тых, время работы, расходы на персонал).

Коэффициентами, связанными с планированием пер­сонала, являются также уровни текучести, обеспечения, заболеваний.

Статистические методы, при которых для прогноза привлекаются значения прошлых периодов. Основной пред­посылкой для применения статистических методов является то, что при их использовании принимаются во внимание относительно постоянные показатели состояния персонала. Статистический метод, широко применяемый на крупных предприятиях, является методом расчета, устанавливающим зависимость рассматриваемого показателя от других пере­менных. Определенная величина выражается через одну или несколько переменных. Так, потребность в персонале мо­жет быть прослежена через ее отношение с оборотом, тех­ническим развитием и качеством персонала.

Экстраполяция. Это перенос существующей в организации ситуации на будущий (планируемый) период с учетом некоторых коэффициентов. Данный метод больше подхо­дит для стабильных организаций и на достаточно короткий период. В российских нестабильных условиях чаще приме­няют метод скорректированной экстраполяции. Он учиты­вает изменения в соотношении многих факторов, например, изменения на рынке труда, изменения цен и т. п.

Среди качественных методов можно назвать:

* метод экспертных оценок. Основан на мнении эк­спертов — руководителей подразделений или пред­приятий. Именно опытом и интуицией экспертов ком­пенсируется недостаток достоверной информации;
* методы групповых оценок. При использовании этих методов образуются группы, которые совместно разрабатывают планы мероприятий, направленных на решение специфических проблем предприятия. Наиболее известным методом разработки планов в   
  группах является метод «мозговой атаки»;
* метод Дельфи (от названия города, где впервые был применен этот метод) включает в себя как экспертный, так и групповой метод. Сначала оп­рашивается множество независимых друг от дру­га экспертов, а затем результаты опроса анализи­руются в процессе групповых дискуссий;
* SWOT-анализ и др.;
* компьютерные модели. На основании информа­ции, представляемой линейными менеджерами, спе­циалисты службы персонала строят компьютерный прогноз потребности в персонале.

**244.** ТЗ 244 Тема 4-19-0

**Вопрос:**

Сущность кадрового планирования заключается в:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- организации обучения кадров с целью усовершенствования знаний, умений и навыков в связи с повышением требований к профессии или должности

- экономии рабочей силы в результате совершенствования системы управления, совмещения профессий, роста производительности труда, сокращения потерь рабочего времени и т.п.

- преобразовании имеющихся качественных характеристик персонала в результаты, способствующие достижению цели деятельности организации в настоящем и будущем

+ предоставлении людям рабочих мест в нужный момент времени и необходимом количестве в соответствии с их способностями, склонностями и требованиями производства

- владении ситуацией на рынке труда

**245.** ТЗ 245 Тема 4-19-0

**Вопрос:**

Кадровое планирование дает ответ на следующие опросы:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

+ сколько работников, какой квалификации, когда и где будут необходимы

- какова эффективность функционирования системы управления персоналом

- какие мероприятия необходимо разработать для повышения эффективности социальных программ

+ каким образом можно привлечь необходимый и сократить излишний персонал без нанесения социального ущерба

+ как лучше использовать персонал в соответствии с его способностями

**246.** ТЗ 246 Тема 4-19-0

**Вопрос:**

Кадровое планирование является следующим этапом работы с кадрами в организации после:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- разработки профессионально-квалификационных моделей, требований к персоналу по должностям и профессиям

+ формирования кадровой политики

- найма, отбора и приема персонала

- анализа и исследования персонала и рынка труда

- стратегического анализа и стратегии развития организации

**247.** ТЗ 247 Тема 4-19-0

**Вопрос:**

К числу кадровых мероприятий, реализуемых в процессе кадрового планирования, относятся следующие:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- определение конкретных целей организации и каждого работника, вытекающих из кадровой стратегии

+ разработка плана кадровых мероприятий для реализации конкретных целей и задач организации и каждого работника

- обеспечение организации в нужное время, в нужном месте, в нужном количестве и с соответствующей квалификацией таким персоналом, который необходим для достижения целей

- создание возможности должностного и профессионального роста работников

+ определение затрат на реализацию плана кадровых мероприятий

**248.** ТЗ 248 Тема 4-19-0

**Вопрос:**

Планирование потенциала означает:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- создание инструментария разработки программ и программы, которые должны быть применены для реализации кадровых функций

+ ориентацию кадрового планирования на выявление потенциалов персонала для получения преимуществ в соревновании с конкурентами

- определение конкретных целей организации и каждого работника, вытекающих из кадровой стратегии

- достижение отдельных оперативных целей

- разработку основ будущей кадровой политики организации

**249.** ТЗ 249 Тема 4-19-0

**Вопрос:**

Кадровое планирование осуществляется в интересах:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

+ организации

- безработных граждан

+ персонала

- государства

**250.** ТЗ 250 Тема 4-19-0

**Вопрос:**

Разработка плана кадровых мероприятий для реализации конкретных целей и задач организации и каждого работника относится к числу кадровых

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- стратегий

- целей

- задач

+ мероприятий

**251.** ТЗ 251 Тема 4-19-0

**Вопрос:**

При стратегическом планировании речь идёт о ... планировании

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- краткосрочном

- среднесрочном

+ долгосрочном

- оперативном

- тактическом

**252.** ТЗ 252 Тема 4-19-0

**Вопрос:**

Стратегическое планирование ориентировано в первую очередь на:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

+ определение проблемы

- определение целей

- определение задач

- чёткое разграничение функций работников

- определение кадровых мероприятий

**253.** ТЗ 253 Тема 4-19-0

**Вопрос:**

Главной задачей кадрового контроллинга показателей является:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- разработка мероприятий по корректировке отклонений

+ фиксация результатов кадрового планирования

- сопоставление запланированного и полученного результатов

- анализ отклонений

- принятие мер по устранению отклонений

**254.** ТЗ 254 Тема 4-19-0

**Вопрос:**

Функция кадрового контролинга состоит в координации

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- целеполагания

- планирования

- контроля и информации

- управленческой деятельности

+ целеполагания, планирования, контроля и информации

**255.** ТЗ 255 Тема 4-20-0

**Вопрос:**

Кадровые программы в соответствии с кадровой политикой организации реализуются:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- низшим руководящим звеном

+ средним руководящим звеном

- высшим руководящим звеном

- всей компанией в целом

- менеджерами по персоналу

**256.** ТЗ 256 Тема 4-20-0

**Вопрос:**

Оперативное кадровое планирование означает планирование

**Закрытые ответы (альтернативы):**

+ краткосрочное

- среднесрочное

- долгосрочное

- на весь срок работы организации

- средне- и долгосрочное

**257.** ТЗ 257 Тема 4-20-0

**Вопрос:**

Оперативный план работы с персоналом - это комплекс взаимосвязанных кадровых мероприятий, направленных на ...

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- предоставление людям рабочих мест в нужный момент времени и необходимом количестве в соответствии с их способностями, склонностями и требованиями производства

+ реализацию конкретных целей организации и каждого работника и охватывающих планирование всех видов работы с персоналом в организации

- определение потребности в персонале, источников, путей покрытия этих потребностей и определение затрат, связанных с этой деятельностью

- приспособление работника к новым профессиональным, социальным, организационно-экономическим условиям труда

- рациональное распределение работников организации по структурным подразделениям, участкам, рабочим местам

**258.** ТЗ 258 Тема 4-20-0

**Вопрос:**

Оперативный план содержит:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

+ точно обозначенные цели

+ конкретные мероприятия, направленные на достижение оперативных целей

- разработку основ будущей кадровой политики организации

- глобальные цели организации

+ материальные средства с указанием их вида, количества и времени

**259.** ТЗ 259 Тема 4-20-0

**Вопрос:**

К постоянным данным о персонале относятся:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

+ пол

- тарифная сетка

+ год рождения

- штатное расписание

- простои, прогулы

**260.** ТЗ 260 Тема 4-20-0

**Вопрос:**

Начальной ступенью процесса кадрового планирования является планирование ...

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- привлечения персонала

- трудовой адаптации

- высвобождения или сокращения персонала

+ потребности в персонале

- использования персонала

**261.** ТЗ 261 Тема 4-20-0

**Вопрос:**

Первой проблемой любого планирования является:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

+ наличие пробелов в информации

- нехватка квалифицированных работников

- недостача, подтверждённой научными фактами информации

- отсутствие гарантий на будущее

- нестабильная обстановка в стране

**262.** ТЗ 262 Тема 4-20-0

**Вопрос:**

Кадровое планирование связано с:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- контролем

- организацией

+ прогнозированием

- постановкой задач

- руководством персоналом

**263.** ТЗ 263 Тема 4-21-0

**Вопрос:**

Оперативный план работы с персоналом составляется, как правило на **Закрытые ответы (альтернативы):**

- месяц

- квартал

- полугодие

+ год

- 3 года

**264.** ТЗ 264 Тема 4-21-0

**Вопрос:**

Планирование потребности в персонале является:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- начальной ступенью процесса кадрового планирования

- заключительной ступенью кадрового планирования

- начальной ступенью кадрового контроллинга

+ заключительной ступенью кадрового котроллинга

- промежуточным этапом между кадровым планированием и кадровым контроллингом

**265.** ТЗ 265 Тема 4-21-0

**Вопрос:**

Планирование мероприятий по найму и приему персонала с целью удовлетворения в перспективе потребности организации в кадрах за счет внутренних и внешних источников является планированием

**Закрытые ответы (альтернативы):**

+ привлечения персонала

- трудовой адаптации

- высвобождения или сокращения персонала

- потребности в персонале

- использования персонала

**266.** ТЗ 266 Тема 4-21-0

**Вопрос:**

С целью сохранения хорошего психофизического состояния, а также профессиональных качеств персонала организации осуществляется планирование ...

**Закрытые ответы (альтернативы):**

+ безопасности персонала и заботы о нем

- расходов на персонал

- обучения персонала

- трудовой адаптации

- использования персонала

**267.** ТЗ 267 Тема 4-21-0

**Вопрос:**

Планирование использования персонала осуществляется с помощью разработки

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- должностных инструкций

+ плана замещения штатных должностей

- штатного расписания

- Устава организации

- карьерограмм

**268.** ТЗ 268 Тема 4-21-0

**Вопрос:**

Планирование производительности труда - это:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

+ определение уровня производительности труда и темпов её роста

- определение того, какая производительность труда необходима организации в дальнейшем

- расчёт необходимых показателей производительности труда в дальнейшем

- сопоставление показателей производительности труда в разный период времени

**269.** ТЗ 269 Тема 4-22-0

**Вопрос:**

Расчет количественной потребности в персонале происходит:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- в зависимости от целей привлечения

+ одновременно с определением качественной потребности

- после определения качественной потребности в персонале

- без определения качественной потребности в персонале

- перед определением качественной потребности

**270.** ТЗ 270 Тема 4-22-0

**Вопрос:**

Маркетинг персонала - это:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- вид деятельности, предусматривающий комплекс мероприятий по соблюдению правовых норм и организационно-психологической поддержке со стороны администрации при увольнении сотрудников

+ вид управленческой деятельности, направленной на определение потребности в персонале, источников, путей покрытия этих потребностей и определение затрат, связанных с этой деятельностью

- владение ситуацией на рынке труда для определения потребностей в специалистах дефицитных специальностей

- вид деятельности по управлению персоналом, имеющий целью развитие человеческих качеств, талантов, заложенных от природы или приобретенных в процессе практической деятельности

- вид управленческой деятельности, направленной на изучение возможностей самого работника

**271.** ТЗ 271 Тема 4-22-0

**Вопрос:**

Главная задача маркетинга персонала это:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- владение ситуацией на рынке труда для определения потребностей в специалистах дефицитных специальностей

- предоставление людям рабочих мест в нужный момент времени и в необходимом количестве

- изучение объявлений о поиске работы, публикация собственных объявлений

+ владение ситуацией на рынке труда для эффективного покрытия потребности в персонале

- анализ затрат, связанных с наймом персонала

**272.** ТЗ 272 Тема 4-22-0

**Вопрос:**

Маркетинг персонала трактует рабочее место как:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- рабочее место в рамках самой организации

- продукт, который продается на рынке труда

+ территорию, которая отводится для этого рабочего места

**273.** ТЗ 273 Тема 4-22-0

**Вопрос:**

К недостаткам внешних источников привлечения персонала относят:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

+ более высокие затраты на привлечение персонала

- нового работника плохо знают в коллективе

- сохранение уровня оплаты труда, сложившегося в данной организации

+ длительный период адаптации

- ограничение возможностей для выбора кадров

**274.** ТЗ 274 Тема 4-22-0

**Вопрос:**

К преимуществам внутренних источников привлечения персонала относят:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

+ низкие затраты на адаптацию персонала

- уменьшение угроз возникновения интриг внутри организации

- появление новых импульсов для развития

+ рост производительности труда

+ повышение мотивации, степени удовлетворенности трудом

**275.** ТЗ 275 Тема 4-22-0

**Вопрос:**

Источники покрытия потребности в персонале могут быть:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- внешними

- скрытыми

- пассивными

+ внутренними

- активными

**276.** ТЗ 276 Тема 4-22-0

**Вопрос:**

Пути покрытия дополнительной потребности в персонале могут быть:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

+ внешними

- скрытыми

+ пассивными

- внутренними

+ активными

**277.** ТЗ 277 Тема 4-22-0

**Вопрос:**

Расходы на оплату труда нового работника относятся к затратам

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- внешним текущим

+ внутренним текущим

- внешним единовременным

- внутренним единовременным

- внешним постоянным

**278.** ТЗ 278 Тема 4-22-0

**Вопрос:**

Оплата услуг кадрового агентства относится к затратам

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- внешним текущим

- внутренним текущим

+ внешним единовременным

- внутренним единовременным

- внешним постоянным

**279.** ТЗ 279 Тема 4-22-0

**Вопрос:**

Расходы на оборудование новых рабочих мест персонала относятся к затратам

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- внешним текущим

- внутренним текущим

- внешним единовременным

+ внутренним единовременным

- внешним постоянным

**280.** ТЗ 280 Тема 4-22-0

**Вопрос:**

К внешним факторам среды организации, учитываемым при проведении персонал-маркетинга, относятся:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

+ кадровая политика организаций-конкурентов

- финансовые ресурсы организации

- источники покрытия кадровой потребности

+ развитие технологии

+ особенности социальных потребностей

**281.** ТЗ 281 Тема 4-22-0

**Вопрос:**

К внутренним факторам среды организации, учитываемым при проведении персонал-маркетинга, относятся:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

+ кадровый потенциал организации

- развитие законодательства

- особенности социальных потребностей

+ цели организации

+ источники покрытия кадровой потребности

**282.** ТЗ 282 Тема 4-22-0

**Вопрос:**

При осуществлении анализа внутреннего рынка труда по направлению "Культура управления" используется следующий инструментарий:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- диаграммы коммуникационных связей

+ методы эмпирических социальных исследований

- деловая оценка (аттестация) персонала

- работа с высвобождаемыми работниками

- описание работ и должностей

**283.** ТЗ 283 Тема 4-22-0

**Вопрос:**

При осуществлении анализа внутреннего рынка труда по направлению "Организация труда" используется следующий инструментарий:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

+ штатное расписание

+ опросы сотрудников

- схемы организационных структур

- информация о результатах обучения персонала

- диаграммы выполнения функций

**284.** ТЗ 284 Тема 4-22-0

**Вопрос:**

Определении качественной потребности в персонале означает определение потребности по:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

+ категориям

+ численности

- структуре

- специальностям

- квалификации

**285.** ТЗ 285 Тема 4-23-0

**Вопрос:**

Для определения потребности в персонале управления используется метод:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- основанный на использовании данных о времени трудового процесса

- расчета по нормам обслуживания

+ экспертных оценок

+ основанный на использовании данных о трудоемкости процессов управления

- расчета по рабочим местам

**286.** ТЗ 286 Тема 4-23-0

**Вопрос:**

Нормы выработки применяются:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- для нормирования труда и расчета численности основных рабочих-многостаночников

+ для расчета численности работающих, планирования производительности труда, организации заработной платы

- при учете трудоемкости работ по обслуживанию единицы оборудования производственных площадей в течение определенного периода

- для расчета количества рабочих мест

- для определения необходимого уровня производительности труда в ближайший период

**287.** ТЗ 287 Тема 4-23-0

**Вопрос:**

Нормы обслуживания применяются:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- для расчета численности работающих, планирования производительности труда

+ для нормирования труда и расчета численности основных рабочих

- при учете трудоемкости работ по обслуживанию единицы оборудования

- при определении уровня и времени обслуживания основного оборудования

**288.** ТЗ 288 Тема 4-23-0

**Вопрос:**

Нормы времени применяются:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

+ при учете трудоемкости работ по обслуживанию единицы оборудования, производственных площадей в течение определенного периода

- для установления числа работников определенного профессионально-квалификационного состава

- для расчета численности рабочих, необходимых для обслуживания оборудования

- при определении количества необходимого времени для обслуживания оборудования

- для нормирования труда и расчета численности основных рабочих

**289.** ТЗ 289 Тема 4-23-0

**Вопрос:**

Количество линейных и функциональных руководителей определяется с использованием норм ...

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- соотношения

- выработки

- времени

- численности

+ управляемости

**290.** ТЗ 290 Тема 4-23-0

**Вопрос:**

Основой для установления других видов норм являются нормы ...

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- выработки

- обслуживания

- численности

+ времени

- управляемости

***Тема* 6.**

**Перемещения, работа с кадровым резервом, планирование деловой карьеры**

**6.1. Понятие, основные виды карьеры персонала**

Если я произнесу слово карьера, то с какими существительными у вас ассоциируется это понятие? (продвижение, развитие, успех, богатство, известность, слава).

Таблица 1

**Что позволяет считать карьеру успешной? (**по данным ВЦИОМ – всероссийский центр исследования общественного мнения)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **№ п.п.** | **Варианты ответов** | **Россияне, %** | **Москвичи, %** |
| 1 | Работа по профессии, которая **соответствует способностям, зна­ниям, умениям** | 51 | 61 |
| 2 | **Большие заработки, высокие** до­ходы от работы | 53 | 54 |
| 3 | Достижение высшего **профессио­нального уровня, мастерства** | 23 | 32 |
| 4 | **Полезность** работы для **общества** | 26 | 29 |
| 5 | **Слава, признание, уважение** | 17 | 18 |
| 6 | Работа по профессии, которая пользуется наибольшим спросом, является **престижной** | 15 | 18 |
| 7 | Высокий **пост, власть** над другими людьми | 8 | 5 |
| 8 | Затрудняюсь ответить | 7 | 4 |

Вы безусловно правильно подобрали синонимы, так как **Карьера** в переводе с итальянского - бег, жизненный путь, поприще, а семантика этого слова означает:

1. продвижение в какой-либо сфере деятельности;
2. достижение известности, славы, выгоды;
3. обозначение рода занятий, профессии (например, карьера учителя)

Но я хотела бы обратить ваше внимание на три аспекта в определении **деловой карьеры.**

1. это **субъективно** осознанные собственные суждения работника о своем трудовом будущем, ожидаемые пути самовыра­жения и удовлетворения трудом;
2. **поступательное продвижение** личности в какой-либо сфере деятельности, изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью;
3. **продвижение вперед** по однажды выбранному пути деятельности, достиже­ние известности, славы, обогащения.

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

В зависимости **от траектории движения человека** в организации деловая карьера может быть четырех видов:

**1) вертикальная карьера — продвижение по иерар­хии должностей;**

**2) горизонтальная карьера**, когда

2.1. **работник остается на прежней ступени иерархии, но он растет как специалист**, т.е. расширяются или усложняются его задачи и круг ответственности (как правило, с изменением вознаграждения);

2.2. **переходит на другую равнозначную долж­ность** в другую функцио­нальную область деятельности (ротация) с целью расширения диапазона своих позна­ний,

2.3. выполняет определенную служебную **роль на ступени, не име­ющей жесткого формального закрепления** в орга­низационной структуре (например, выполнение роли руководителя временной целевой группы, про­граммы и т. п.).

Таким образом, горизонтальная карьера предполагает получение работником более широкого фронта де­ятельности, более сложной и интересной работы при одновременном увеличении заработной платы. Это профессиональное продвижение. Прежде чем дви­нуться наверх, стоит хорошо подумать. Поработав некоторое время в компании, человек достигает так называемой точки принятия решения: либо дальше развиваться как профессионалу, двигаясь по гори­зонтали, либо переходить на следующий админист­ративный уровень. Причем многие компании даже поощряют тех, кто выбирает профессиональный рост: им сразу увеличивают зарплату на той же позиции.

**3) ступенчатая карьера** основана на сочетании вертикального и горизонтального продвижения.

**4) центростремительная (скрытая) карьера** — вид карьеры, наименее очевидный для окружающих; доступен ограниченному кругу работников, как правило, имеющих об­ширные деловые связи вне организации. Продвижение к ядру организации, центру управления все более глу­бокое включение в процессы принятия решений. Например, приглашение работника на недо­ступные ему ранее встречи, доверительные отношения, от­дельные важные поручения руководства, совещания как нормального, так и неформального характера, получение сотрудником доступа к неформальным источникам инфор­мации, приобретение авторитета у коллег.Такой работник может занимать рядовую должность в одном из под­разделений организации. Однако уровень оплаты его труда существенно превышает вознаграждение за работу в занимае­мой должности.

**По времени осуществления** карьера бывает четырех видов:

**1) Нормальная карьера** — это постепенное продвижение человека к вершинам должностной иерархии в соответствии с постоянно развивающимся его профессиональным опытом. Продолжительность этой карьеры, как правило, равна продолжительности активной тру­довой деятельности человека. В среднем это около 40 лет.

**2) Скоростная карьера (карьера-молния)** характеризует стремительное, но все же последовательное должностное перемещение по вер­тикали организационной структуры. По времени эта карь­ера в 2 — 3 раза меньше продолжительности нормальной ка­рьеры. Это, как правило, карьера одаренных, талантливых, выдающихся личностей. Если для нормальной карьеры сред­няя продолжительность пребывания в должности составля­ет от 3 до 5 лет, то при скоростной — от 1 до 3 лет.

**3) Десантная карьера** представляет собой преимуществен­но спонтанное замещение, как правило, руководящих долж­ностей. Необходимость и длительность пребывания на заме­щаемой должности может быть обусловлена различными причинами: потребностью оказания практической помощи и укрепления руководства организации, необходимостью обо­значить прохождение должностной позиции для конкретной личности, созданием или ликвидацией организации и др.

Люди с такой карьерой, подобно палочке-выручалоч­ке, всегда готовы занять любую должность и выполнить пред­начертанные указания. Для представителей такой карьеры важен не сам процесс делания чего-либо, так как подавля­ющее большинство из них не отличаются профессиональ­ной компетентностью, а факт замещения должности.

Большинство представителей такой карьеры умеют искусно присутствовать при должности. Потребность в этом действительно возникает, и нередко, но она не проистекает из интересов организации. Как правило, это обусловлено интересами политических партий, политических элит, от­дельных руководителей, а также конкретной личности при желании использовать такое карьерное продвижение. При­рода такой разновидности карьеры своими корнями уходит в идеологические или корпоративные основы кадровой по­литики, борьбы за власть.

**4) Медленная карьера** характеризуется продолжитель­ным пребыванием на одной должности: примерно в 1,5 — 2 раза дольше, чем при нормальной карьере. Причины та­кого продвижения могут быть самыми разнообразными. Скорость профессионально-квалификационного продвижения работника во многом зависит от личных потребностей и условий формирования карьеры. Что мы и рассмотрим во втором вопросе.

**6.2. Движущие мотивы и условия развития карьеры**

Так как карьера — это результат осознанной позиции и поведения человека, то любая карьера имеет свои внутренние движущие мотивы, которые с годами могут ме­няться. Руководствуясь ими, люди предпринимают активные уси­лия для того, чтобы достичь того или иного служебного положения. От этих мотивов зависят и личные цели карьеры:

1) **Автономия.** Человеком движет **стремление к независимости, позволяющей делать все по-своему.** В рамках организации такую возможность предоставляют высокая должность, статус и проч., с которыми все вынуждены считаться **Цель** - работать по профессии или занимать должность, ко­торая позволяет достичь определенной степени не­зависимости.

1. **Функциональная компетентность** (знание своего дела). Че­ловек стремится **быть непревзойденным специалистом, уметь ре­шать самые сложные проблемы**. Для этого он ориентируется прежде всего на профессиональный рост, а должностное продвижение рас­сматривает как его следствие. К материальной стороне дела такие люди в основном безразличны, зато высоко ценят внешнее при­знание: **авторитет, почетные звания** и т.п. **Цель** - заниматься видом деятельности или иметь долж­ность, которая соответствует самооценке и поэто­му доставляет моральное удовлетворение.
2. **Безопасность и стабильность**. Карьерой работников управляет стремление **сохранить и упрочить свое положение в органи­зации**, поэтому в качестве основной задачи они рассматривают получение должности, дающей такие гарантии. **Цель** - занимать работу или должность, которая усилива­ют ваши возможности и развивает их.
3. **Обладание властью**. Человеком движет стремление **к власти** ради нее самой, к **привилегиям**, которые с ней связаны, **статусным символам** (кабинет, персональный автомобиль), **важной и ответ­ственной работе**. Все это обеспечивается быстрым продвижением по служебной лестнице и занятием высокой должности.
4. **Предпринимательская креативность** (возможность творить). Людьми руководит стремление **создавать или организовывать что-то новое**. Им хочется, например, создать лучшую фирму, стать лидерами на рынке и т.п. Возможность для этого предоставляет высокая должность. **Цель** - иметь работу или должность, которая носит творческий характер.
5. **Потребность в первенстве**. Человек стремится к карьере ради того, чтобы показать себя всегда и везде первым, «обойти» своих коллег.
6. **Материальное благосостояние**. Людьми руководит желание получить должность, связанную с **высокой заработной платой** **или иными** **формами вознаграждения**. **Цель**- иметь работу или должность, хорошо оплачиваемую или позволяющую одновременно получать большие побочные доходы
7. **Обеспечение здоровых условий жизни**. Работником движет стремление достичь должности, которая предполагает выполнение служебных обязанностей в **благоприятных условиях**. Например, вполне понятно, когда начальник литейного цеха завода стремится стать заместителем директора предприятия и уйти с экологически вредного производства, а руководитель филиала, находящегося за Полярным кругом, добивается должности, позволяющей быть по ближе к югу. **Цель** - получить работу или должность, соответствующую самооценке, в местности, природные условия который благоприятно действуют на состояние здоро­вья и позволяют организовать хороший отдых;

9) **Стиль жизни**. Люди ставят перед собой задачу **интегриро­вать,** с одной стороны, **свои интересы** как работников, а с другой стороны, **потребности собственной семьи**. **Цель** - иметь работу или должность, позволяющую зани­маться воспитанием детей или домашним хозяйством или - иметь работу или должность, которая позволяет продолжать активное обучение.

С возрастом, ростом квалификации, достижением определен­ного благосостояния цели и мотивы карьеры обычно меняются. Поэтому на **разных этапах карьеры человек удовлетворяет различные по­требности** (табл. 2).

Таблица 2. **Этапы карьеры менеджера и потребности.**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Xs п/п | Этапы карьеры | Потребности достижения цели | Моральные потребности | Физиологические и материальные  потребности |
| 1 | Предвари­тельный | Учеба, испытания на разных работах | Начало самоутверждения | Безопасность существования |
| 2 | Становле­ния | Освоение работы, развитие навыков,  формирование квалифицированного  специалиста или руководителя | Самоутверждение, начало достижения независимости | Безопасность существования, здоровье, нормальный уровень оплаты труда |
| 3 | Продвиже­ния | Продвижение по служебной лестнице, приобретение новых навыков и опыта, рост квалификации | Рост самоутверждения, дости-  Выражение большей нееезави  симости, начало само-  выражения | Здоровье, высокий уровень оплаты труда |
| 4 | Сохране­ния | Пик совершенствования квалификации специалиста или руководителя. Повышение своей квалификации. Обучение молодежи. | Стабилизация независимости, рост самовыражения, начало уважения | Повышение уровня оплаты труда, интерес к другим источникам дохода |
| 5 | Заверше­ния | Приготовление к уходу на пенсию. Подготовка себе смены и к новому виду деятельности на пенсии | Стабилизация самовыражения, рост уважения | Сохранение уровня оплаты труда и повышение интереса к другим источникам дохода. |
| 6 | Пенсионный | Занятие новым видом деятельности | Самовыражение в новой сфере деятельности, стабилизация уважения | Размер пенсии, другие источники дохода, здоровье. |

На скорость развития карьеры влияют две группы факторов: субъективные и объективные. К субъективным, т.е. зависящим от человека условиям развития карьеры относятся профессиональные навыки, знания, опыт, настойчивость и умение подать себя. К объективным же условиям относятся: особенности органи­зации и структуры управления ею, морально-психологический кли­мат, политика руководства.

Среди **объективных показателей** условий карьеры:

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

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

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

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

В зависимости от объективных условий внутриорганизационная карьера может быть перспективной или тупиковой — у сотрудника может быть либо длинная карьерная линия, либо очень короткая. Менеджер по персоналу уже при приеме кан­дидата должен спроектировать возможную карьеру и обсудить ее с кандидатом исходя из индивидуальных особенностей и специфики мотивации, т.е. начать планировать карьеру работника, что является важной функцией управления развитием персонала.

**6.3. Особенности управления карьерой в организации**

**Управление карьерой в организации** - это вид деятельности руководителей и службы управления персоналом по целенаправленному развитию способностей каждого работника, накоплению им профессионального опыта и рациональному использованию его потенциала как в его собственных интересах, так и в интересах организации.

К основным **видам деятельности** службы управления персоналом по управлению карьерой работника можно отнести:

* оценка (аттестация) перспективных работников и зачисление их в резерв кадров для выдвижения на ру­ководящие должности,;
* повышение квалификации (переподготовка, стажи­ровка) в системе непрерывного обучения кадрового резерва;
* ротацию работника внутри своего подразделения или предприятия для расширения его кругозора,
* назначение на более высокую должность (по резуль­татам подготовки в резерве либо по решению кон­курсной, аттестационной комиссии, либо по реше­нию руководства предприятия);

Управление карьерой преследует главную **цель**: — обеспечить удовлетворение внутрифирменных по­требностей в работниках (специалистах и менеджерах), получивших профессиональное развитие и опыт работы в данной организации.

Выполнение данной цели предусматривает решение ряда **задач**:

* достижения взаимосвязи целей организации и от­дельного сотрудника;
* обеспечения направленности планирования карье­ры на конкретного сотрудника с целью учета его специфических потребностей;
* обеспечения открытости процесса управления карьерой;
* устранения «карьерных тупиков», в которых прак­тически нет возможностей для развития работника;
* формирование наглядных и воспринимаемых кри­териев служебного роста;
* изучения карьерного потенциала сотрудников;
* обеспечения обоснованной оценки карьерного по­тенциала работников с целью предотвращения не­ реалистических ожиданий;
* определение путей служебного роста, использова­ние которых удовлетворит количественную и качественную потребность в персонале в нужное время и в нужном месте.

При успешной реализации вышеперечисленных задач по управлению карьерой организация и работник получают определенные выгоды. Для **сотрудника** это означает:

* более высокую степень удовлетворенности от ра­боты в организации, предоставляющей ему возмож­ности профессионального роста и повышения уров­ня жизни;
* более четкое видение профессиональных личных перспектив и возможность планировать другие ас­пекты собственной жизни;
* возможность целенаправленной подготовки к буду­щей профессиональной деятельности;

- повышение конкурентоспособности на рынке труда

**Организация** получает

— мотивированных и лояльных сотрудников, связы­вающих свою профессиональную деятельность с данной организацией, что повышает производи­тельность труда, снижает текучесть рабочей силы;

— возможность планировать профессиональное раз­витие работников с учетом их личных интересов;

- планы развития карьеры отдельных сотрудников в качестве важного источника определения по­требностей в профессиональном обучении;

**Управление карьерой** – это двусторонний процесс, с одной стороны, это деятельность организации в составе кадровой службы, а с другой стороны, это непосредственные действия самого работника по формированию личного плана карьеры.

Работнику необходимо знать не только свои перспекти­вы на краткосрочный и долгосрочный периоды, но и то, каких показателей он должен добиться, чтобы рассчитывать на продвижение по службе. Общей целью планирования карье­ры является сочетание потребностей и целей работника с текущими или будущими возможностями продвижения, име­ющимися в организации.

**Карьера** — это мотивация к достижению успеха, зна­ние самого себя, успех и самоотдача, самоконтроль и рабо­тоспособность, уверенность в себе и объективность и т.д., т.е. процесс успешной самореализации, сопровождающий­ся социальным признанием и являющийся результатом про­движения по служебной лестнице.

Карьера почти полностью зависит от желания ее разви­вать, а организация должна содействовать этому процессу.

Развитие карьеры работника, т. е. переход от одного этапа к другому всегда регулируется потребностью предприятия, на котором работает работник, и стремлением к этому самого работника. Но администрации предприятия и тем, от кого это зависит, следует иметь в виду, что карь­ера должна быть управляемым процессом, а значит, **плано­вым.** При этом планирование должно быть долговременным и увязано с планами развития предприятия.

**6.4. Планирование служебной карьеры**

**Планирование карьеры** — это разработка наиболее вероятной системы замещения должностей для конкретного руководителя или специалиста за время его работы. Оно выступает альтернативой стихийным перемещениям работ­ника.

Основой для планирования служебной карьеры работ­ника служит оценка его интеллектуального потенциала, профессионализма, реального вклада в экономику предпри­ятия, производственного стажа, возраста и здоровья.

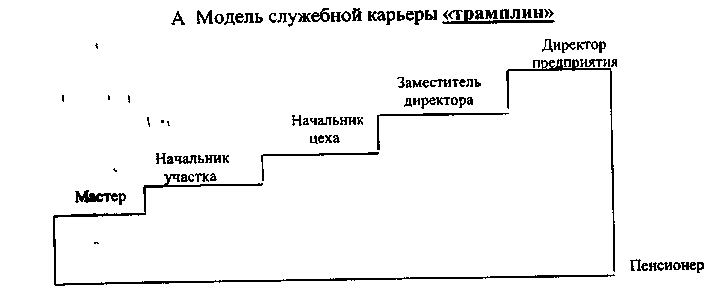
Планирование карьеры состоит из определения целей развития карьеры и путей, ведущих к их достижению.

**Пути** реализации целей развития карьеры представляют собой последовательность должностей, на которых необхо­димо поработать, прежде чем занять целевую должность, а также набор средств, необходимых для приобретения требу­емой квалификации, — курсов по профессиональному обу­чению, изучение иностранного языка и т. д. **Развитием** карь­еры называют те действия, которые предпринимает сотрудник для реализации своего плана.

**План действий** точно определяет, что следует сделать для ликвидации разрыва между тем, что требуется, и тем, чего не хватает, как получить то, что необходимо, когда и сколько времени потребуется и как узнать, насколько ус­пешно выполнено конкретное задание. Несомненно, реали­зация плана действий и есть развитие (или провал) карьеры. Однако, так как никто не может предугадать будущее, пла­нирование карьеры должно предполагать варианты.

План карьеры работника должен являться основой для всех его перемещений, направления на подготовку в системе непре­рывного обучения, предъявления определенных требований к работнику (с одной стороны) и построения **конкретной модели** профессиональной деятельности работником (с дру­гой стороны).

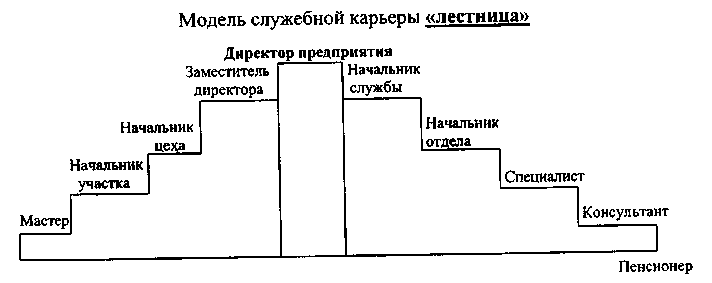
В на­стоящее время наиболее распространены **четыре модели** служебной карьеры «трамплин», «лестница», «змея» и «пе­репутье»



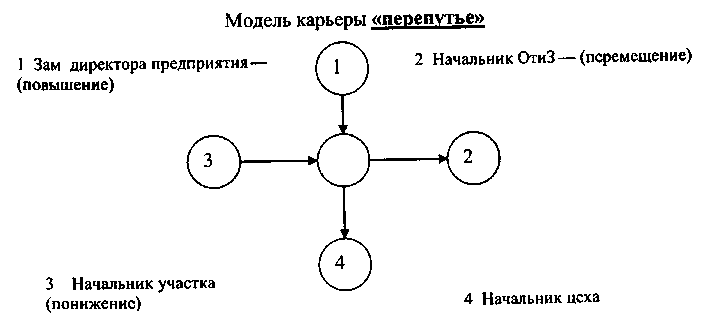
1. Карьера **«трамплин»** широко распространена среди руководителей и специалистов, жизненный путь которых состоит из длительного подъема по служебной лестнице с постепенным ростом их потенциала, знаний, опыта и квалификации. На определенном этапе менеджер занимает высшую для него должность и старается удержаться в ней в течение длительного времени. А потом «прыжок с трамплина» ввиду ухода на пенсию.

Карьера «трамплин» наиболее характерна для руководителей периода застоя в экономике, когда многие должности в центральных органах и на предприятиях занимались одними людьми по 20-25 лет.

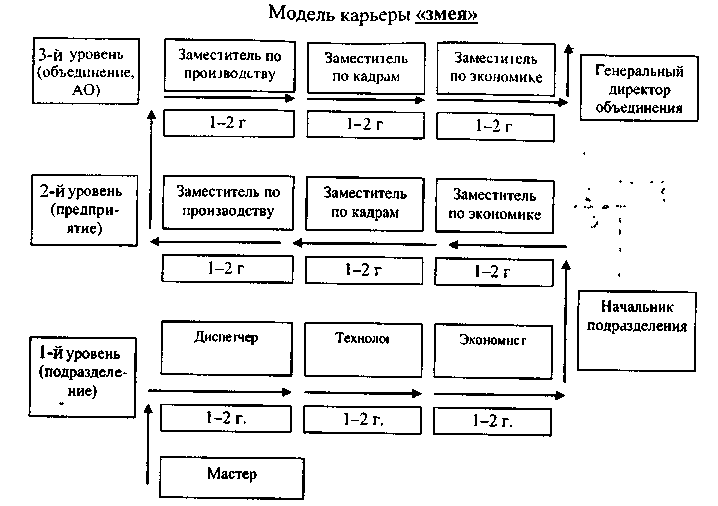
**Главный недостаток** модели служебной карьеры «трамплин» в том то практически не используется опыт руководителя после его увольнения с должности директора предприятия



2. **Модель «лестница».** С ростом квалификации, творческого потенциала и производственного опыта руководитель или специалист поднимается по служебной лестнице (рис.3). Каждую новую должность работник занимает после повышения квалификации. Верхней ступеньки служебной карьеры работник достигнет в период максимального потенциала, когда накоплен большой опыт и приобретены высокая квалификация, широта кругозора, профессиональные знания и умения. После занятия верхней должности начинается планомерный спуск по служебной лестнице с выполнением менее интенсивной работы, не требующей принятия сложных решений в экстремальных ситуациях руководства большим коллективом. Однако вклад руководителя и специалиста в качестве консультанта ценен для предприятия. Психологически эта модель очень неудобна для первых руководителей из-за их нежелания уходить с «первых ролей». Поэтому она должна поддерживаться вышестоящим органом управления (советом директоров, правлением) с гуманных позиций сохранения здоровья и работоспособности работника. Эта модель карьеры наиболее оптимальна с точки зрения использования трудовой потенциала руководителя и рекомендуется как основная



3. **Модель карьеры «перепутье»** предполагает по истечении определенного фиксированного или переменного срока работы прохождение руководителем или специалистом комплексной оценки (аттестации), по результатам которой принимается решение о повышении, перемещении или понижении в должности. Эта карьера может быть рекомендована для совместных предприятий и зарубежных фирм, применяющих трудовой договор в форме контракта. По своей философии это американская модель карьеры, ориентированная на индивидуализм человека



4. **Модель карьеры** **«змея»** предусматривает работу в самых различных должностях, что позволяет руководителю приобрести разносторонний практический опыт и выявить его потенциал и склонности к определенной производственной деятельности

В соответствии с моделью развития карьеры определяется **план карьерного роста работника**, который включает:

1) долгосрочные цели сотрудника (его надежды на карьеру) и следующий этап плана профессионального роста (краткосрочная задача)

2) наиболее важные потребности в усовершенствовании знаний и опыта для достижения следующего этапа профессионального роста

3) задания сотруднику на следующий год, обеспечивающие переход к следующему этапу профессионального роста и реализацию долгосрочной модели (обучение, повышение квалификации, участие в проектах и пр.)

4) обязательства фирмы по оказанию помощи сотруднику в подготовке к следующему этапу, обеспечивающе­му его профессиональный рост (обучение на фирме, оплата обучения за пределами фирмы, смена профес­сии, ротация и пр.).

План роста подписывается руково­дителем и подчиненным, его реализация рассматривает­ся ими в течение года несколько раз.

В заключении занятия хотелось бы обратить ваше внимание на следующие правила успешной карьеры:

* не теряй времени на работы с безынициативным, неперспективным на­чальником, сделайся нужным инициативному, оперативному руководителю;
* расширяй свои знания, приобретай новые на­выки;
* готовь себя занять более высокооплачиваемое место, которое становится или скоро станет вакантным;
* познай и оцени др. людей, важных для твоей карьеры (родителей, чле­нов своей семьи, друзей);
* составляй план на сутки и на всю неделю, в котором оставляй место для любимых занятий;
* помни, что все в жизни меняется: ты, твои знания и навыки, рынок, организация, окружающая среда, оценить эти измене­ния — важное для карьеры качество;
* твои решения в области карьеры практически всегда являются компромиссом между желаниями и реальностью, между твоими интересами и инте­ресами организации;
* никогда не живи прошлым (прошлое от­ражается в памяти не таким, каким оно было на самом деле; прошлое не вернешь);
* не допускай, чтобы твоя карьера разви­валась значительно быстрей, чем у др.;
* увольняйся, как только убедишься, что это необходимо;
* думай об организации, как о рынке труда;
* не пренебрегай помощью организации в трудо­устройстве, но надейся в поиске новой работы прежде всего на себя.

Итак, усвоив основные понятия по управлению карьерой персонала, вы должны подумать над следующими **вопросами**

1. Значение профессионально-должностного продвижения работников в современной организации

2. Отличие прежних и современных условий формирования карьеры

3. Необходимость процесса управления карьерой персонала

4.Основные этапы по формированию и реализации личного карьерного плана

**404.** ТЗ 404 Тема 6-31-0

**Вопрос:**

Работники проходят в процессе своей профессиональной деятельности в одной организации следующие стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержка и развитие индивидуальных профессиональных способностей, уход на пенсию. В данном случае можно говорить о ... карьере

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- специализированной

- межорганизационной

+ внутриорганизационной

- скрытной

+ ступенчатой

**405.** ТЗ 405 Тема 6-31-0

**Вопрос:**

Карьерное пространство - это:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- результат логически связанной последовательности этапов развития персонала в условиях организации

+ относительно обособленная совокупность должностей должностной структуры, задающей необходимые условия для реализации профессионального опыта персонала

- единство необходимых и достаточных условий, созданных в организации для управления карьерой персонала

- интерес или ценность, от которых человек не откажется, если необходимо сделать выбор

- выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре

**406.** ТЗ 406 Тема 6-31-0

**Вопрос:**

Карьерная среда - это:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- результат логически связанной последовательности этапов развития персонала в условиях организации

- относительно обособленная совокупность должностей должностной структуры, задающей необходимые условия для реализации профессионального опыта персонала

+ единство необходимых и достаточных условий, созданных в организации для управления карьерой персонала

- высший пост, существующий в конкретной рассматриваемой организации

- освоенная работником область общественной практики и, прежде всего, одного из видов профессиональной деятельности, представленной в субъективированных формах труда

**407.** ТЗ 407 Тема 6-31-0

**Вопрос:**

Необходимым условием карьерной среды является:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- наличие объекта управления карьерой, то есть состава персонала, способного к развитию

- наличие системы механизмов, техники и технологии управления карьерой

- готовность персонала воспринимать технологии управления карьерой

+ относительно обособленная совокупность должностей должностной структуры, задающей необходимые условия для реализации профессионального опыта персонала

- наличие действенных материальных и моральных стимулов профессионального роста

**408.** ТЗ 408 Тема 6-31-0

**Вопрос:**

Достаточными условиями карьерной среды являются:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

+ наличие объекта управления карьерой, то есть состава персонала, способного к развитию

+ наличие системы механизмов, техники и технологии управления карьерой

+ готовность персонала воспринимать технологии управления карьерой

- относительно обособленная совокупность должностей должностной структуры, задающей необходимые условия для реализации профессионального опыта персонала

+ наличие действенных материальных и моральных стимулов профессионального роста

**409.** ТЗ 409 Тема 6-31-0

**Вопрос:**

Профессиональный рост означает:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- экономию рабочей силы в результате совершенствования системы управления, совмещения профессий, роста производительности труда, сокращения потерь рабочего времени и т.п

+ преобладание в трудовой деятельности человека профессиональной специализации, работа преимущественно в одной профессиональной области

- изменение преимущественно должностного статуса человека, его социальной роли, степень и пространство должностного авторитета в организации

- освоенную работником область общественной практики и, прежде всего, одного из видов профессиональной деятельности, представленной в субъективированных формах труда

- получение совокупности общих и специальных знаний, умений и навыков

**410.** ТЗ 410 Тема 6-31-0

**Вопрос:**

Должностной рост означает:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

+ изменение преимущественно должностного статуса человека, его социальной роли, степень и пространство должностного авторитета в организации

- преобладание в трудовой деятельности человека профессиональной специализации, работа преимущественно в одной профессиональной области

- перемещение в другую функциональную область деятельности

- перечень должностей, право назначения на которые имеет руководитель определенного ранга

**411.** ТЗ 411 Тема 6-31-0

**Вопрос:**

Точечный ориентир карьеры - это

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- степень удовлетворенности карьерой

+ интерес или ценность, от которых человек не откажется, если необходимо сделать выбор

- высший пост, существующий в конкретной рассматриваемой организации

- количество потенциально вакантных позиций на высшем уровне иерархии по отношению к предыдущему уровню

**412.** ТЗ 412 Тема 6-31-0

**Вопрос:**

Автономия как точечный ориентир карьеры означает потребность ...

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- строить и создавать что-то новое

- в позиции управленческой ответственности

+ быть свободными от всякого рода зависимости

- в техническом или функциональном удовлетворении от работы

- в стабильной карьере и гарантии занятости

**413.** ТЗ 413 Тема 6-31-0

**Вопрос:**

Функциональная компетентность как точечный ориентир карьеры означает потребность

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- строить и создавать что-то новое

- в позиции управленческой ответственности

- быть свободными от всякого рода зависимости

+ в техническом или функциональном удовлетворении от работы

- в стабильной карьере и гарантии занятости

**414.** ТЗ 414 Тема 6-31-0

**Вопрос:**

Длину карьеры характеризует:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- высший пост, существующий в конкретной рассматриваемой организации

- отношение числа лиц, занятых на следующем иерархическом уровне, к числу лиц, занятых на том иерархическом уровне, где находится человек в данный момент своей карьеры

+ количество позиций на пути от первой позиции, занимаемой человеком в организации, до высшей точки

- отношение (в некоторый определенный период времени) числа вакансий на следующем иерархическом уровне к числу лиц, занятых на том иерархическом уровне, где находится человек

- эффективность функционирования системы управления персоналом

**415.** ТЗ 415 Тема 6-31-0

**Вопрос:**

Высшая точка карьеры - это:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

+ высший пост, существующий в конкретной рассматриваемой организации

- отношение числа лиц, занятых на следующем иерархическом уровне, к числу лиц, занятых на том иерархическом уровне, где находится человек в данный момент своей карьеры

- количество позиций на пути от первой позиции, занимаемой человеком в организации, до высшей точки

- отношение (в некоторый определенный период времени) числа вакансий на следующем иерархическом уровне к числу лиц, занятых на том иерархическом уровне, где находится человек

- группа специалистов и руководителей, которые должны обеспечить эффективное функционирование организации на ближайший период

**416.** ТЗ 416 Тема 6-31-0

**Вопрос:**

Вертикальная карьера означает:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- перемещение в другую функциональную область деятельности

+ подъем на более высокую ступень структурной иерархии

- выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре

- расширение или усложнение задачи в рамках занимаемой ступени

**417.** ТЗ 417 Тема 6-31-0

**Вопрос:**

Для неспециализированной карьеры характерно:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- подъем на более высокую ступень структурной иерархии, сопровождаемое повышением в должности

- работа в разных организациях, или в одной организации, но только в рамках своей профессии и области деятельности

+ работа на одной должности не более 3 лет

+ обладание меньшим объемом специализированных знаний по специальности

- чередование вертикального роста с горизонтальным

**418.** ТЗ 418 Тема 6-31-0

**Вопрос:**

К горизонтальной карьере относятся следующие характеристики:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

+ перемещение в другую функциональную область деятельности или расширение и усложнение задач на прежней ступени

- движение вверх по организационной иерархии

- подъем на более высокую ступень служебной иерархии

+ выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре

**419.** ТЗ 419 Тема 6-31-0

**Вопрос:**

Ступенчатая карьера - это:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- постоянное движение вверх по служебной иерархии

- работа на каждой из должностей не более 3-х лет

- расширение задач на прежней ступени

+ чередование вертикального роста с горизонтальным

- вид карьеры, под которым понимается движение к ядру, руководству

**420.** ТЗ 420 Тема 6-31-0

**Вопрос:**

Скрытая карьера характеризуется:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

+ наличием у работника обширных деловых связей вне организации

- постоянным движение вверх по организационной иерархии

+ доверительным отношением к работнику, важными поручениями со стороны руководства

+ быстрым движением к ядру, руководству

- работой в одной организации

**421.** ТЗ 421 Тема 6-31-0

**Вопрос:**

Постепенный подъем на более высокую ступень структурной иерархии означает ... продвижение

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- горизонтальное

+ вертикальное

- ступенчатое

- центростремительное

**422.** ТЗ 422 Тема 6-31-0

**Вопрос:**

Система пожизненного найма характерна для:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- США

- России

- Германии

+ Японии

**423.** ТЗ 423 Тема 6-31-0

**Вопрос:**

Нельзя назвать характерными для системы пожизненного найма следующие черты:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

+ получение нового места в другой организации каждые 5 лет

- связь каждого человека с компанией

+ низкая гарантия от увольнений

+ большая текучесть кадров

**424.** ТЗ 424 Тема 6-31-0

**Вопрос:**

Этап сохранения как этап карьеры менеджера связывают с возрастным периодом:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- от 25 до 30 лет

- до 25 лет

- от 30 до 45 лет

+ от 45 до 60 лет

- до 30 лет

**425.** ТЗ 425 Тема 6-31-0

**Вопрос:**

Предварительный этап карьеры менеджера связывают с возрастным периодом:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- от 25 до 35 лет

- от 30 лет

+ до 25 лет

- от 45 до 60 лет

- после 60 лет

**426.** ТЗ 426 Тема 6-31-0

**Вопрос:**

Этап продвижения карьеры менеджера связывают с возрастным периодом:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

+ от 30 до 45 лет

- после 65 лет

- от 45 до 60 лет

- до 30 лет

- от 25 до 35 лет

**427.** ТЗ 427 Тема 6-31-0

**Вопрос:**

Этап становления карьеры менеджера характеризуется следующими потребностями достижения целей:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

+ формирование квалифицированного специалиста или руководителя

- учебой в школе, получением высшего или среднего образования

- пик совершенствования квалификации

+ освоение работы, развитие навыков

- занятием новым видом деятельности

**428.** ТЗ 428 Тема 6-31-0

**Вопрос:**

Этап сохранения в карьере менеджера характеризуется:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

+ действиями по закреплению достигнутых результатов

+ обучением молодежи

- подготовкой себе смены;

- приобретением новых навыков и опыта, рост квалификации;

**429.** ТЗ 429 Тема 6-31-0

**Вопрос:**

Для пенсионного этапа в карьере менеджера работнику соответствуют следующие моральные потребности:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- начало самоутверждения

+ стабилизация самовыражения, рост уважения

+ самовыражение в новой сфере деятельности, стабилизация уважения

- начало достижения независимости

- рост квалификации

**430.** ТЗ 430 Тема 6-31-0

**Вопрос:**

Для менеджера на этапе завершения карьеры характерны следующие физиологические и материальные потребности:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- высокий уровень заработной платы

- безопасность существования, здоровье, нормальный уровень оплаты труда

+ сохранение уровня оплаты труда и повышение интереса к другим источникам дохода

- повышение уровня оплаты труда, интерес к другим источникам дохода

- безопасность существования

**431.** ТЗ 431 Тема 6-31-0

**Вопрос:**

Для предварительного этапа карьеры менеджера характерно:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- занятие новым видом деятельности

+ безопасность существования

+ учеба, испытания на разных работах

- возраст от 30 до 45 лет

- стабилизация независимости, рост самовыражения, начало уважения

**432.** ТЗ 432 Тема 6-31-0

**Вопрос:**

Этап продвижения карьеры характеризуется:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- возрастом от 30 до 45 лет

- началом самовыражения

- возрастом от 45 до 60 лет

- началом самоутверждения

+ ростом квалификации, приобретение новых навыков и опыта

**433.** ТЗ 433 Тема 6-31-0

**Вопрос:**

Пик совершенствования квалификации и обучение молодежи характерен для этапа ...карьеры

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- становления

+ сохранения

- продвижения

- завершения

- предварительного

**434.** ТЗ 434 Тема 6-31-0

**Вопрос:**

Документ, в котором представлен вариант профессионального развития и должностного перемещения сотрудников в организации называется:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- личностная спецификация

- профессиограмма

+ карьерограмма

- схема служебных замещений

- должностная инструкция

**435.** ТЗ 435 Тема 6-31-0

**Вопрос:**

К основным мероприятиям по планированию карьеры, специфичным для сферы ответственности менеджера по персоналу относятся:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- выбор организации и должности

+ оценка труда и потенциала сотрудника

+ отбор в резерв

- оценка результатов труда

- предложения по стимулированию

**436.** ТЗ 436 Тема 6-31-0

**Вопрос:**

Среди стартовых условий карьеры выделяют следующие основные группы:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

+ базовое обучение

- имидж организации

+ наличие неформального опыта управленческой деятельности

+ семья (родители) и социальные условия, в которых человек родился и вырос

- результаты профессиональной деятельности работника

**437.** ТЗ 437 Тема 6-31-0

**Вопрос:**

Принцип непрерывности в развитии карьеры означает:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- любое карьерное действие должно быть целесообразным, осуществляться сообразно целям индивида и организации

- скорость продвижения работника должна быть соизмерима с общим движением

- если результатом работы можно гордиться, то его необходимо представлять и "пользоваться случаем"

+ ни одна из достигнутых целей в карьере не может быть окончательной и служить поводом для остановки

- выигрывает тот способ деятельности, который дает наибольший результат при наименьших ресурсных затратах

**438.** ТЗ 438 Тема 6-32-0

**Вопрос:**

Принцип заметности в развитии карьеры означает:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- ни одна из достигнутых целей в карьере не может быть окончательной и служить поводом для остановки

- выигрывает тот способ деятельности, который дает наибольший результат при наименьших ресурсных затратах

- любое карьерное действие должно быть целесообразным, осуществляться сообразно целям индивида и организации

- скорость продвижения работника должна быть соизмерима с общим движением

+ если результатом работы можно гордиться, то его необходимо представлять и "пользоваться случаем"

**439.** ТЗ 439 Тема 6-32-0

**Вопрос:**

В системе служебно-профессионального продвижения линейных руководителей этап работы со студентами старших курсов базовых институтов или направленных на практику из других институтов предполагает выполнение работниками подразделений УП следующих функций:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- направление данных работников на курсы повышения квалификации

- подведение итогов стажировки

+ отбор наиболее способных студентов из общего количества;

+ оказание консультативной помощи

- зачисление в резерв выдвижения на руководящие должности

**440.** ТЗ 440 Тема 6-33-0

**Вопрос:**

Работа с молодыми специалистами, принятыми в организацию является этапом системы служебно - профессионального продвижения линейных руководителей и предусматривает:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

+ назначение испытательного срока для прохождения курса начального обучения;

- закрепление наставника - руководителя высшего звена для индивидуальной работы;

+ стажировка в подразделениях организации в течении года;

- успешно прошедшие выдвигаются на вакантные должности начальников цехов, подразделений;

**441.** ТЗ 441 Тема 6-33-0

**Вопрос:**

Кадровый резерв - это

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- отношение числа лиц, занятых на следующем иерархическом уровне, к числу лиц, занятых на том иерархическом уровне, где находится человек в данный момент своей карьеры

+ потенциально активная и подготовленная часть персонала организации, способная замещать вышестоящие должности, а также часть персонала, проходящая планомерную подготовку для занятия рабочих мест более высокой квалификации

- количество позиций на пути от первой позиции, занимаемой человеком в организации, до высшей точки

- интерес или ценность, от которых человек не откажется, если необходимо сделать выбор

**442.** ТЗ 442 Тема 6-33-0

**Вопрос:**

Кадровый резерв создается:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- только на должности руководителей высшего звена управления

- на руководителей среднего звена управления

- вообще не может создаваться на руководителей

+ на все должности руководителей, осуществляющих функции управления на конкретном уровне

**443.** ТЗ 443 Тема 6-33-0

**Вопрос:**

Потенциальный резерв или резерв функционирования - это:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

+ группа специалистов и руководителей, которые должны обеспечить эффективное функционирование организации на ближайший период

- группа выпускников вузов и молодых специалистов, которые в перспективе могут занять ключевые должности в организации

- группа специалистов и руководителей, готовящихся к рамках новых направлений

- отношение числа лиц, занятых на следующем иерархическом уровне, к числу лиц, занятых на том иерархическом уровне, где находится человек в данный момент своей карьеры

- количество позиций на пути от первой позиции, занимаемой человеком в организации, до высшей точки

**444.** ТЗ 444 Тема 6-33-0

**Вопрос:**

Перспективный резерв - это:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- группа специалистов и руководителей, которые должны обеспечить эффективное функционирование организации на ближайший период

+ группа выпускников вузов и молодых специалистов, которые в перспективе могут занять ключевые должности в организации

- группа специалистов и руководителей, готовящихся к рамках новых направлений

- перечень должностей, право назначения на которые имеет руководитель определенного ранга

- технический персонал

**445.** ТЗ 445 Тема 6-33-0

**Вопрос:**

Номенклатура руководителя - это:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- освоенная работником область общественной практики и, прежде всего, одного из видов профессиональной деятельности, представленной в субъективированных формах труда

+ перечень должностей, право назначения на которые имеет руководитель определенного ранга

- структура должностей и функций, которые могут быть заняты и выполнены лицами, входящими в резерв

- определение реальной потребности в руководящих кадрах для решения текущего и перспективного развития производства

- относительно обособленная совокупность должностей должностной структуры, задающей необходимые условия для реализации профессионального опыта персонала

**446.** ТЗ 446 Тема 6-33-0

**Вопрос:**

Формирование кадрового резерва проводится на основе:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

+ итогов стажировки

- личного предпочтения руководителя организации

- собственного желания кандидатов

+ всесторонней аттестации кандидатов

**447.** ТЗ 447 Тема 6-33-0

**Вопрос:**

Основными критериями при отборе кандидатов являются:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- соответствующий уровень заработной платы

+ опыт практической работы с людьми

- пол

+ соответствующий уровень образования и профессиональной подготовки

+ возраст

**448.** ТЗ 448 Тема 6-33-0

**Вопрос:**

План работы с резервом руководящих кадров организации не включает:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- определение потребности в руководящих кадрах

+ выбор комиссии по работе с резервом

- подбор и изучение руководящих кадров

**449.** ТЗ 449 Тема 6-33-0

**Вопрос:**

Возрастной ценз для зачисления кандидатов в группу резерва кадров:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- до 25 лет

- от 25 до 35 лет

+ 35 лет

- от 40 до 45 лет

- после 45 лет

**450.** ТЗ 450 Тема 6-33-0

**Вопрос:**

Работник не сможет быть зачислен в группу резервов кадров, если:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

+ не имеет высшего образования

- не является руководителем структурного подразделения

+ отрицательно зарекомендовал себя на практической работе

- является дипломированным специалистом, но занят на производстве в качестве рабочего

**451.** ТЗ 451 Тема 6-33-0

**Вопрос:**

Оценка деятельности каждого зачисленного в резерв работника и принятие об оставлении или исключении его в составе резерва производится:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- один раз в полгода

- каждые 5 лет

+ раз в год

- каждый месяц

- два раза в год

**452.** ТЗ 452 Тема 6-33-0

**Вопрос:**

Стажеру производятся следующие выплаты должностностной оклад ...

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- соответствующий занимаемой им новой должности, но выше предыдущего оклада

- выше предыдущего оклада, но перестают действовать все виды материальных поощрений, предоставляемых для данной должности

+ соответствующий занимаемой им новой должности, но выше предыдущего оклада с действующими всеми видами материальных поощрений

**453.** ТЗ 453 Тема 6-33-0

**Вопрос:**

Руководители стажеров, включенных в группу резерва кадров:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

+ получают материальное вознаграждение за успешное прохождение стажером этапов

- получают процент от заработной платы стажера на период закрепления

- получают должностной оклад, равный должностному окладу стажера

- не получают материальное вознаграждение за руководство стажером

**454.** ТЗ 454 Тема 6-33-0

**Вопрос:**

В обязанности стажера включаются:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- разработка планов задания и содействовать его исполнению

+ изучение и применение должностных инструкций заменяемого им руководителя и несение полной ответственности за свой участок работы

+ ведение работы по выявлению и использованию резервов производства, внедрению рационализаторских предложений, экономии материальных ресурсов

- мотивация деятельности подчиненных

+ соблюдение лично и обеспечение выполнения подчиненными правил внутреннего трудового распорядка, техники безопасности, трудовой дисциплины

**455.** ТЗ 455 Тема 6-33-0

**Вопрос:**

Существенные требования, предъявляемые к должности руководителя подразделения выражаются в:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

+ умении рационально использовать время

- наличии высшего образования

- знании закономерности взаимоотношений с людьми

+ принятии ответственности с готовностью

- знании по формированию и развитию коллектива

**456.** ТЗ 456 Тема 6-33-0

**Вопрос:**

Источниками кадрового резерва являются:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

+ руководящие работники аппарата управления

- студенты старших курсов специализированных вузов

- главные и ведущие специалисты

+ рабочие

- технический персонал

**457.** ТЗ 457 Тема 6-33-0

**Вопрос:**

При определении оптимальной численности резерва кадров необходимо принимать во внимание факторы:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

+ фактическую численность подготовленного к данному времени резерва кадров всех эшелонов управления

- состав комиссии для персонального рассмотрения кандидатур в резерв

+ расчетное значение потребности в руководящих кадрах на ближайшие 2-5 лет

+ примерный процент выбытия из резерва кадров отдельных работников в силу их несоответствия определенным требованиям (невыполнение индивидуальной программы)

- сроки проведения заседания комиссии

**458.** ТЗ 458 Тема 6-33-0

**Вопрос:**

Пребывание работника в резерве кадров с учетом необходимого времени его подготовки составляет:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- от 1 до 2 лет

+ от двух до пяти лет

- от двух до четырех лет

- от пяти до восьми лет

- менее года

**459.** ТЗ 459 Тема 6-33-0

**Вопрос:**

Пересмотр резерва кадров проводится один раз в год по состоянию на ...

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- 1 сентября

- 1 мая

- 1 июня

+ 1 декабря

- 31 декабря

**460.** ТЗ 460 Тема 6-33-0

**Вопрос:**

К причинам исключения из состава резерва кадров могут быть не относится:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- неудовлетворительная работа

- отрицательная оценка при аттестации

- повышение квалификации или переподготовка

+ неудовлетворительное состояние здоровья

- возраст старше 50 лет

**461.** ТЗ 461 Тема 6-33-0

**Вопрос:**

Решение об исключении из резерва принимает

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- руководитель подразделения

- работник

- менеджер по персоналу

+ руководитель предприятия

- руководитель стажировки

**144.** ТЗ 144 Тема 2-11-0

**Вопрос:**

Под делегированием понимается:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

+ передача подчиненному задачи или деятельности из сферы действий руководителя

- проект будущей трудовой деятельности на предстоящий временной период

- это синтез средств и способов подготовки управленческих решений и организация их выполнения

- передача управленческой ответственности подчиненным

**145.** ТЗ 145 Тема 2-11-0

**Вопрос:**

Делегированию подлежит:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

+ рутинная работа

- установление целей, принятие решений по выработке политики предприятия, контроль результатов

+ специализированная деятельность

- руководство сотрудниками, их мотивация

+ частные вопросы

**147.** ТЗ 147 Тема 2-12-0

**Вопрос:**

Высвобождение персонала - это:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- доведение до сотрудников сообщения об увольнении

+ вид деятельности, предусматривающий комплекс мероприятий по соблюдению правовых норм и организационно-психологической поддержке со стороны администрации при увольнении сотрудников

- вид деятельности, связанный с сокращением персонала вследствие закрытия предприятия

- прекращение трудового договора между администрацией (работодателем) и сотрудником

**148.** ТЗ 148 Тема 2-12-0

**Вопрос:**

Увольнение - это:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

+ прекращение трудового договора между администрацией и сотрудником

- доведение до сотрудников сообщения об увольнении

- вид деятельности, связанный с сокращением персонала вследствие закрытия предприятия

- прекращение соглашения между подразделениями на ведение совместной деятельности

**149.** ТЗ 149 Тема 2-12-0

**Вопрос:**

Условное высвобождение персонала - это:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- вид деятельности, предусматривающий комплекс мероприятий по соблюдению правовых норм и организационно-психологической поддержке со стороны администрации при увольнении сотрудников

- доведение до сотрудников сообщения об увольнении

+ экономия рабочей силы в результате совершенствования системы управления, совмещения профессий, роста производительности труда, сокращения потерь рабочего времени и т.п.

- вид деятельности, связанный с сокращением персонала вследствие закрытия предприятия

- прекращение трудового договора между администрацией (работодателем) и сотрудником

**150.** ТЗ 150 Тема 2-12-0

**Вопрос:**

Сокращение числа занятых - это:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- вид деятельности, предусматривающий комплекс мероприятий по соблюдению правовых норм и организационно-психологической поддержке со стороны администрации при увольнении сотрудников

+ увольнение или отстранение от работы на длительный срок одного или большего количества работников по причинам экономического, структурного или технологического характера с целью либо уменьшить количество занятых, либо изменить их состав

- доведение до сотрудников сообщения об увольнении

- экономия рабочей силы в результате совершенствования системы управления, совмещения профессий, роста производительности труда, сокращения потерь рабочего времени и т.п.

**151.** ТЗ 151 Тема 2-12-0

**Вопрос:**

Увольнение или отстранение от работы на длительный срок одного или большего количества работников по причинам экономического, структурного или технологического характера с целью либо уменьшить количество занятых, либо изменить их состав - это:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

+ сокращение числа занятых

- условное высвобождение персонала

- высвобождение персонала

- увольнение персонала

**152.** ТЗ 152 Тема 2-12-0

**Вопрос:**

Призыв работника на военную службу относится к виду увольнения, который имеет название:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- cоглашение сторон

- увольнение по инициативе работника

- увольнение по инициативе работодателя

- выход на пенсию

+ обстоятельства, не зависящие от воли сторон

**153.** ТЗ 153 Тема 2-12-0

**Вопрос:**

Экономия рабочей силы в результате совершенствования системы управления, совмещения профессий, роста производительности труда, сокращения потерь рабочего времени - это:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- высвобождение персонала

- увольнение персонала

-сокращение числа занятых

+ условное высвобождение персонала

**154.** ТЗ 154 Тема 2-12-0

**Вопрос:**

Заявление работника об уходе относится к виду увольнения, который имеет название:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- cоглашение сторон

+ увольнение по инициативе работника

- увольнение по инициативе работодателя

- выход на пенсию

- обстоятельства, не зависящие от воли сторон

**155.** ТЗ 155 Тема 2-12-0

**Вопрос:**

Неоднократное неисполнение работником без уважительных причин трудовых обязанностей, если он имеет дисциплинарное взыскание относится к виду увольнения, который имеет название:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- соглашение сторон

- увольнение по инициативе работника

+ увольнение по инициативе работодателя

- выход на пенсию

- обстоятельства, не зависящие от воли сторон

**156.** ТЗ 156 Тема 2-12-0

**Вопрос:**

Заключительное интервью проводится при:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- выходе на пенсию

+ увольнении по инициативе работника

- декретном отпуске

- увольнении по инициативе работодателя

- академическом отпуске

**157.** ТЗ 157 Тема 2-13-0

**Вопрос:**

Мероприятия, проводимые в организации при выходе на пенсию сотрудников называются:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

+ курсы подготовки к выходу на пенсию

- пенсионная адаптация

+ пенсионное восстановление

- скользящее пенсионирование

- "кольца защиты"

***Тема* 7. Подбор персонала и профориентация**

7.1. Привлечение кандидатов на работу в организацию

Прием (найм) персонала — это ряд действий, предпри­нимаемых организацией для привлечения кандидатов, обла­дающих качествами, необходимыми организации для дости­жения своих стратегических целей (см. рис. 21.7).

Найм персонала как функция системы управления персоналом заключается в своевременном удовлетворении количественных и качественных, текущих и перспективных потребностей организации в персонале.

Найм персонала включает подбор и отбор кадров

**Подбор кадров** - совокупность поэтапных мероприя­тий, направленных на изучение и оценку кандидатов с целью установления их пригодности для выполнения обязанностей по определенной должности.

Процесс подбора включает:

* план потребности в персонале;
* разработка комплекса требований к кандидату на должность
* сбор данных о возможных кандидатах;
* поиск (привлечение) внутри компании, вне компании.

Имеются два возможных источника набора: внутренний (из работников самого предприятия) и внешний (из людей, до того никак не связанных с организацией)

**Внутренние источники** — это люди, работающие в организа­ции. В ряде зарубежных стран, например Японии, при появле­нии вакансий в аппарате управления принято вначале объяв­лять внутренний конкурс на замещение должности из своих сотрудников и только затем, в случае отрицательных результа­тов, приглашать к участию в конкурсе специалистов со сторо­ны. Считается, что это улучшает моральный климат в коллек­тиве, укрепляет веру сотрудников в свою организацию.

Методы набора персонала из внутреннего источника разно­образны.

Внутренний конкурс. Служба персонала может разослать во все подразделения информацию об открывшихся вакансиях, известить об этом всех работающих, попросить их порекомендо­вать на работу своих друзей и знакомых.

Совмещение профессий. В этих случаях целесообразно ис­пользовать и совмещение должностей самими работниками фирмы (если исполнитель требуется на короткое время, для выполнения небольшого объема работы).

Ротация. Весьма эффективным для некоторых организаций, особенно находящихся в стадии интенсивного роста, считается такое использование внутренних источников комплектования управленческих кадров, как перемещение руководителей. Воз­можны следующие варианты перемещений руководителей:

• повышение (или понижение) в должности с расширени­ем (или уменьшением) круга должностных обязанностей, уве­личением (уменьшением) прав и повышением (понижением) уровня деятельности;

• повышение уровня квалификации, сопровождающееся поручением руководителю, более сложных задач, не влекущим за собой повышения в должности, но сопровождающимся повы­шением зарплаты;

• смена круга задач и обязанностей, не вызванная повы­шением квалификации, не влекущая за собой повышения в должности и роста зарплаты (ротация).

Такого типа ротации, как правило, приводят к расширению кругозора, повышению управленческой квалификации и в ко­нечном счете сопровождаются должностным ростом работни­ков организации.

К **внешним источникам** подбора персонала относится все то неопределенное количество людей, способных работать в органи­зации, но не работающих в ней в настоящий момент. Среди них могут быть как люди, с которыми руководители организации и работники службы персонала раньше встречались по вопросу тру­доустройства (из так называемого списка ожидания), так и специа­листы, с которыми подобные встречи еще предстоят.

Центры занятости. Многие фирмы и компании используют местные центры занятости в качестве источника для найма лю­дей. Эти службы могут помочь найти не слишком квалифици­рованный персонал (для простой, рутинной работы, возможно, требующей неполной занятости). Как правило, через службу занятости устраиваются на работу специалисты, которые поте­ряли работу из-за банкротства своих прежних предприятий и были вынуждены пройти переобучение (переподготовку) для освоения новой специальности.

Агентства по найму (кадровые агентства). Многие менедже­ры по персоналу пользуются услугами агентств по найму, чтобы сэкономить время и избежать трудностей при поиске нового персонала. Агентству представляется заявка на специалистов с указанием должности, оклада, содержания деятельности, ори­ентировочных критериев поиска и отбора. Как правило, хоро­шо работающее агентство представляет нескольких кандидатов, чтобы работодатель сделал свой выбор самостоятельно. На представленных специалистов может быть дана "гарантия", ко­торая вступает в силу в случае увольнения специалиста по соб­ственному желанию или некомпетентности в течение огово­ренного срока. В таком случае агентство обязано бесплатно представить других кандидатов на данную должность.

Самостоятельный поиск через средства массовой информации. Многие серьезные фирмы предпочитают самостоятельно искать и отбирать кандидатов на работу. В этом случае очень важно хорошо представлять себе, к каким средствам массовой инфор­мации они обращаются.

Необходимо правильно сформулировать информационное объявление, чтобы привлечь внимание наиболее подходящих кан­дидатов. Целесообразно в объявлении отметить некоторые осо­бенности интересующего вас персонала (ограничения при наборе), например, образование, особый опыт работы или, наоборот, от­сутствие практического опыта.

Некоторые достоинства и недостатки различных источников комплектования организации кадрами иллюстрирует следую­щая таблица:\*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Источники | Преимущества | Недостатки |
| **Внутренние** | Примером возможности самореализации внутри организации воспринимается как поощрение ус­пешной работы.  Для организации про­должается работа с сотрудниками, которые уже из­вестны, а также сокращают­ся финансовые затраты на подбор персонала | Возможен риск ослож­нений личных взаимоот­ношений между сотруд­никами, может возник­нуть "семейственность" |
| **Внешние** | Возможность выбора из  большого числа кандидатов.  Новые люди — новые идеи и приемы работы | Адаптация нового со­трудника, возможно ухуд­шение морально-психоло­гического климата среди давно работающих |

В нашей стране наибольшее распространение получили следующие источники найма на работу:

* люди, случайно зашедшие в организацию в поисках  
  работы;
* объявления в газетах;
* вузы, профессионально-технические училища, колледжи, школы;
* службы по трудоустройству;
* частные агентства по найму;
* объявления по радио и ТВ;
* Интернет (его роль возрастает с каждым годом в  
  геометрической прогрессии).

В Интернете созданы специализированные сайты, по­священные поиску работы:

1. — бесплатные сайты — вакансии компаний-работодателей  
   и резюме кандидатов размещаются бесплатно. Такие  
   сайты наиболее посещаемы, а значит, и эффективны: www.job.ru www.joblist.ru www.rbc.ru www.job-today.ru www.job.rbc.ru www.zarplata.ru www.superjob.ru.www.jobcenter.ru www.jobs.ru www.itjob.ru www.cv.ru www.job.rambler.rii www.mainjob.ru

— платные сайты — как правило, организованы рекрутинговыми агентствами, имеющими собственную базу данных по кандидатам. Для работодателей возможность размещения вакансий — платная, для кандидатов -услуга бесплатна. Но при этом размещенные резюме проходят жесткий отбор, все низкопрофессиональные специалисты не заносятся в базу данных и на сайте не размещаются.

По мере развития рынка многие рекрутинговые компа­нии диверсифицируют свои услуги. Компании предлагают такие услуги, как психометрическое тестирование, резуль­таты которого могут быть добавлены в резюме кандидатов.

**Кто занимается набором персонала**

В крупных организациях набор персонала осуществляет от­дел по управлению персоналом, в частности, сектор по набору на работу (отдел кадров). Запросы на подбор специалистов могут поступать и от линейных менеджеров (ЛМ). Важно, что при проектировании процедур приема и осуществлении самого набора менеджеры по персоналу работают в тесном контакте с линейными менеджерами. Действия менеджеров иллюстрирует следующая таблица:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Процедуры набора на работу | Действия линейного менеджера (ЛМ) | Действия менеджера по персоналу (МП) |
| Постановка задач приема на работу | Постановка задач и консультация у МП | Консультация ЛМ по состоянию рын­ка рабочей силы |
| Решение об источ­никах набора и уста­новление политики компании в отноше­нии набора | Принятие решения о политике набора, консультация у МП | Консультация ЛМ о возможном статусе кандидата на пред­приятии в случае его приема на работу |
| Решение о методах набора | Консультация МП по методам набора | Определение мето­дов набора и кон­сультация у ЛМ |
| Набор претендентов из колледжей | Иногда выпускников колледжей | Набором служащих из колледжей ' |
| Изучение эффектив­ности набора | Анализ затрат и вы­год набора | Анализ затрат и выгод набора |

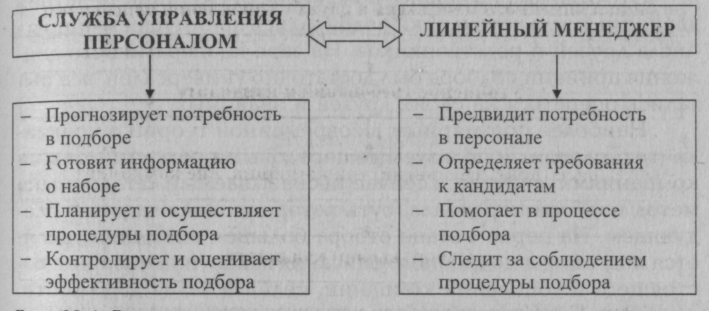


Рис. 22.4. Распределение ответственности при подборе персонала

* 1. **Организация процесса отбора кадров**

От подбора персонала следует начать отбор. Если в процессе **отбора** происходит поиск людей на определенные должности, отвечающие установленным тре­бованиям видов деятельности, то при **подборе** осуществля­ется поиск, идентификация требований различных должно­стей (видов деятельности) с известными возможностями, накопленным профессиональным опытом, стажем, способностями человека.

В Японии на отбор одного кандидата затрачивается до 48 часов рабочего времени, в США — до 16— 18 часов. По оценке экспертов США, отбор менеджера высшего звена стоит организа­ции в среднем 32 тыс. долл., инженера— 8 тыс., бухгал­тера — 10 тыс., секретаря — 2 тыс. долл.

**Отбор кадров** связан с изучением психологических и профессиональных качеств работника. Его цель — уста­новление пригодности последнего к выполнению обязан­ностей на определенном рабочем месте или должности. Это позволяет выбрать из совокупности претендентов наибо­лее подходящих людей с учетом соответствия их специальности, опыта, личных качеств и способностей характеру предстоящей деятельности, интересам организации и их са­мих (см. табл. 22.4).

Таблица 22.4 Принципы отбора

|  |  |
| --- | --- |
| Принципы | Условия реализации |
| Достижения наивыс­шей степени объективности | Реальна при применении смешанных методов оценки и привлечении для отбора кадров ориенти­рованных экспертов-профессионалов. |
| Необходимость избе­гать сознательных и несознательных субъ­ективных влияний на отбор претендентов | Протекции и предубеждения по отношению к кандидату являются следствием «перенесенных заблуждений» оценщика, и этим они могут фаль­сифицировать объективный отбор. |
| Отбор не будет эф­фективным без анали­за окружающей среды по отношению к за­нимаемой должности. | Окружающая среда — сотрудники, коллеги, на­чальство, культура предприятия — могут впослед­ствии стимулировать или тормозить успешность нового работника. |
| Структурированная форма интервью. | Уменьшается вероятность влияния на мнение интервьюера неблагоприятной информации, со­храняются в памяти полученные в ходе беседы данные и факты, есть возможность задавать одни и те же вопросы всем кандидатам. |
| Концентрация на тех чертах кандидата, которые можно наи­более полно раскрыть и процессе интервью. | Уровень интеллекта кандидата, его способность к общению с другими людьми, мотивация к работе. |
| Побуждение кандида­та к общению и рас­сказу «о себе». | Этому способствует непринужденная обстановка в начале беседы, рассказ кандидату об организации и работе, уход от постановки прямых вопросов. |
| Результат отбора — выявление кандида­тов, наилучшим обра­зом подходящих для данной организации. | Предполагается выбор не лучшего из состава пре­тендующих на должность, а наиболее пригодного. |
| Потенциальная имитация. | Каждый отобранный работник должен быть готов заменить любого отсутствующего колле­гу данной профессионально-профильной рабо­чей группы. |
| Систематичность | Принятие во внимание информации всех ступеней отбора, внутренних кандидатов в сравнении с внешними. |
| Обеспечение равных возможностей занятости. | Необходимо быть готовым к демонстрации вышестоящему руководству используемых в интервью вопросов, объяснению процедуры отбора, сбору информации о количестве при­нятых и предполагаемых к найму несовершен­нолетних кандидатов. |

При приеме на работу в зависимости от характера работы внимание должно уделяться таким качествам пре­тендента на рабочее место, как: квалификация, мотивация, условия, способности, физические данные, ум (интеллект), интересы, характер, особые склонности.

Поясним, что в первую очередь должно обращаться внимание при определении у претендента на рабочее место некоторых из вышеперечисленных качеств.

При оценке квалификации претендента на рабочее ме­сто основное внимание должно уделяться в зависимости от характера работы требуемой технической, коммерческой или профессиональной квалификации, опыту предыдущей работы, образованию, конкретным требованиям, связанным со спецификой характера работы.

При обсуждении мотивации, которая также является одной из основных составляющих взаимоотношения «ра­ботник — предприятие», следует обращать внимание на такие аспекты, как материальное вознаграждение, пре­стиж:, безопасность, возможность для работника решения проблем и т. д.

Принимая на работу сотрудника, обязательно надо обсудить с ним условия его работы. К ним могут быть от­несены требуемые характером работы необходимость рабо­тать во внеурочное время, возможность длительных коман­дировок, проживания в определенном районе, желательное семейное положение и т. д.

Хорошо, если претендент на рабочее место обладает определенными способностями. В зависимости от характе­ра работы это могут быть аналитические, технические, ху­дожественные или математические способности, умение общаться.

Большое значение для эффективной деятельности ра­ботника могут иметь черты его характера: умение получать удовольствие от напряженной работы, быть лидером, вли­ять на других людей, работать с другими людьми, полагать­ся прежде всего на самого себя и принимать самостоятель­ные решения.

В случае необходимости должны быть определены та­кие требования к претенденту на рабочее место, как воз­растные ограничения, состояние здоровья, внешность, рост и т. д.

Пример оценочной системы, используемой при приеме на работу новых работников, приведен в табл. 22.2.

Наиболее распространенными способами получения информации для оценки качественных характеристик пре­тендента являются тестирование и собеседование.

В настоящее время существуют различные группы те­стов. Тестирование проводится для определения квалифи­кации претендента, его способностей, для проверки личных качеств, умения работать в составе группы, состояния здо­ровья (медицинские тесты).

Тесты должны быть тщательно подготовлены и про­думаны. Они должны обеспечивать максимальную объек­тивность и позволять получать правильную оценку каче­ственных характеристик претендентов.

Это обеспечивается тем, что оцениваемые качествен­ные характеристики должны быть четко определены, тесты стандартизированы.

Результаты тестирования должны быть достовер­ными и надежными, тесты должны проводиться в стан­дартных условиях.

Таблица 22.2

**Оценка пригодности претендента**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Претендент | | | | |
| (Фамилия, имя, отчество) | | | | |
| Наименование качественной характеристики | Уровень характеристики | | | Противопоказания |
|  | Макс. | Средн. | Мин. |  |
| Квалификация |  |  |  |  |
| Мотивация |  |  |  |  |
| Условия |  |  |  |  |
| Способности |  |  |  |  |
| Физические данные |  |  |  |  |
| Ум (интеллект) |  |  |  |  |
| Интересы |  |  |  |  |
| Характер |  |  |  |  |
| Особые склонности |  |  |  |  |

Если на предприятии отсутствует достаточно мощная кадровая служба, то разработка тестов для предприятия может быть поручена фирмам, специализирующимся на этом.

Но более распространенным методом получения ин­формации для оценки претендента можно, пожалуй, счи­щать собеседование.

Таблицы 23.6 Методики проведения собеседований с кандидатами

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Методика | Цели | Характеристики  кандидатов |
| 1 . Формальное  собеседование  (структурированное интервью) | Выяснение формальных данных | Опыт практической деятельности, знания и навыки |
| 2. Неформальное  собеседование | Получение представления о личностных характеристиках человека | - личность в целом  - общий тонус  - ответственность умение ладить с людьми  - приверженность групповым интересам  - гибкость и раскованность мышления  - особенности коммуникации |
| 3. Специализированное собеседование (кейсы, игры, групповые собеседования) | Погружение  в практическую  ситуацию, выяснение стиля и  особенностей  деятельности | - быстрота, точность и гибкость поведения  - особенности структурирования задачи  - работа со временем  - лидерство и особенности  взаимодействия в группе |

Собеседование (интервью), начинаясь с широкого поля познания о кандидате, постепенно сужается: в его сферы вовлекаются только те аспекты, которые имеют прямое отношение к деятельности в данной организации. После их выяснения беседа «замыкается» на трудовом договоре — последней точке, после чего заканчивается.

Такое построение интервью, видимо, навело специали­стов на мысль об изображении процесса в виде воронки (конуса), а его ход часто называется в литературе, соответ­ственно, конусо- или воронкообразным.

Предприятие чаше всего начинает знакомство с кан­дидатами заочно — через изучение присланных ими заяви­тельных документов (см. табл. 22.5). Обстоятельный анализ каждой из поданных «бумаг» позволяет составить первич­ную картину о претенденте и определить необходимость «контактного» общения, а также сэкономить время работни­ков службы управления персоналом, особенно при большом количестве вакансий и желающих получить рабочее место.

На практике содержание процесса отбора, наличие или отсутствие отдельных этапов, а также их последовательность могут меняться в зависимости от характера деятельности организации, от специфики вакантной должности, от возможностей кадровой службы и т. д. Например, тестирова­нию обычно не подвергают работников, претендующих на относительно простые работы, для которых не требуется специальное обучение (например, грузчики, разнорабочие), либо, наоборот, на работу, которая требует высокого уров­ня профессиональных знаний (например, юристы, препода­ватели). Справку о состоянии здоровья отдел персонала (отдел кадров) запрашивает, как правило, для профессий, требующих определенного уровня развития физических качеств (например, охранники, грузчики), или для профес­сий, имеющих дело с продуктами питания (продавцы, ра­ботники сферы общественного питания, работники детс­ких дошкольных учреждений). В зависимости от должности, на которую отбираются кандидаты, может меняться значимость тех или иных критериев или исполь­зуемых процедур. Так, проверка сведений и рекомендаций, предоставляемых кандидатами, имеет особое значение для профессий, предполагающих материальную или финансо­вую ответственность.

Содержание процедур отбора представлено в табл. 22.6.

**Таблица 22.6 Содержание стадии отбора в организации**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Стадии отбора** | **Описание** | **Ответственные** |
| 1 . Заполнение форм (анкеты) | В анкету включаются вопро­сы, позволяющие выяснить квалификацию кандидата. | Разработка анкеты — менеджер по персоналу. Утверждение — пер­вые лица. |
| 2. Предвари­тельное ин­тервью | Цель — определить, подходит ли кандидат предприятию (фи­зическая кондиция, первое внешнее впечатление). Для проведения можно использо­вать нейтральное заведение. Во время интервью разумно про­верять документы соискателя, подтверждающие его профес­сиональные знания и опыт. | Подготовка и прове­дение — менеджер по персоналу. |
| 3. Тестирова­ние | Может заканчивать интер­вью. Тесты могут быть ти­повыми или психологиче­скими. Цель — подтвержде­ние проф. пригодности, выяс­нение мотивации, выявление психологического портрета. | Разработка тестов — менеджер по персоналу с консультацией у руководителей подраз­делений и первых лиц. Утверждение — пер­вые лица. |
| 4. Рекомен­дации | Используется редко (в ос­новном для руководящих и ответственных работников). Цель — проверка правдиво­сти заполнения форм и вы­яснение отношения других людей к кандидату. | Реализация — менед­жер по персоналу. |
| 5. Углублен­ные беседы | Наиболее важная часть про­цесса. Восполнение пробелов в информации о кандидате после предыдущих этапов. Проверка способности канди­дата влиться в коллектив. | Подготовка — менед­жер по персоналу. Проведение — руко­водитель подразделе­ния с участием или без первых лиц и менед­жера по персоналу. |
| 6. Экзамен | Практические рабочие зада­ния. Необходим для обеспече­ния безопасности будущей работы. | Подготовка — менеджер по персоналу с консуль­тацией у руководителей подразделений. Проведение — руководитель подразделения. |
| 7. Предложе­ние работы | Определение испытательного срока и оклада на срок испы­тания и в дальнейшем. Лист очередности подходящих кандидатов. | Осуществление — первые лица или руководитель подразделения. |

**7.3. Оценка эффективности найма**

**Альтернативы найму**

Прежде чем принимать решение о подборе новых сотруд­ников, целесообразно определить, все ли средства, являющиеся своеобразной альтернативой найму, использованы в организа­ции. К ним относятся:

• сверхурочная работа, повышение интенсивности труда;

• структурная реорганизация или использование новых схем производства;

• временный наем;

• привлечение специализированных фирм для осуществле­ния некоторых видов деятельности.

**Затраты на привлечение персонала**

Прежде чем осуществлять подбор персонала, в финансовых планах организации следует учесть затраты. Так, если органи­зация использует для подбора сотрудников агентство по найму, то ее затраты будут не менее чем двухнедельная зарплата этого сотрудника, а если интересующий организацию человек являет­ся специалистом, то затраты будут приблизительно равны его месячному или полуторамесячному окладу. Пользование услу­гами таких агентств, с одной стороны, существенно экономит время штатных работников организации, поскольку внешние кадровые консультанты осуществляют большую часть работы по предварительному отбору кандидатов, и только прошедшие через "отборочное сито" (как правило, до пяти человек) будут интервьюироваться непосредственно менеджером по персоналу или руководителем организации. С другой стороны, у сотруд­ников агентств не всегда имеется достаточно информации о стратегии организации, ее культуре и особенностях тех руководи­телей, "под которых" подбирается кандидат, это может приводить к различного рода недоразумениям, вплоть до отвержения всех кандидатов, предлагаемых агентством. Разумеется, в этом случае затраты организации могут быть весьма ощутимыми.

Считается, что одним из наиболее дешевых способов под­бора персонала является поиск кандидатов через сотрудников, работающих в организации (их друзей или родственников, ну­ждающихся в работе). Этот способ не требует особых затрат, поскольку сотрудники организации в сущности выполняют значительную часть работы по поиску и даже отбору.

По данным ряда исследователей,\* можно говорить о разли­чиях в экономической эффективности используемых сегодня методов поиска и подбора персонала. В качестве оснований для сравнения этих методов можно остановиться на общих затратах организации, соотнесенных с числом принятых работников:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Методы поиска и подбора персонала | Результат от общей суммы всех видов (%) | Коэффициент принятия разосланных предложений | Коэффициент принятия предложений на работу |
| Лица, письменно обратившиеся в поисках работы | 35 | 6 | 58 |
| Публикация объявле­ний | 32 | 1 | 40 |
| Различные агентства | 14 | 2 | 32 |
| Прямое распределение в колледжах | 8 | 2 | 13 |
| Набор внутри компа­нии | 7 | 10 | 65 |
| Лица, случайно зашед­шие в организацию в поисках работы | 2 | 6 | 57 |
| Справочники-списки ищущих работу | 2 | 8 | 82 |

Оценка выполнения функции подбора кадров для органи­зации может быть произведена по следующим показателям:

* время существования вакансии;
* отношение числа откликнувшихся на объявление о  
  вакансии к числу получивших приглашение на уча­стие в конкурсе на нее;
* отношение количества получивших приглашение к  
  количеству принятых на работу;
* отношение числа принятых к числу оставшихся на  
  работе через количество удовлетворяющих руко­водство из общего числа принятых на работу;
* отношение стоимости приема и отбора к числу приступивших к работе;
* число заполненных вакансий за счет собственных  
  работников в общем количестве вакансий;
* отношение общих расходов на заработную плату  
  вновь принятых специалистов к стоимости их подбора.

Для оценки эффективности процесса поиска и отбора Кандидатов для работы в организации может быть исполь­зован ряд количественных показателей:

~ уровень текучести кадров, особенно среди новых работников;

* доля работников, не прошедших испытательный срок;
* финансовые затраты на обеспечение процесса по­иска и отбора кадров;
* уровень нарушений трудовой дисциплины (прогу­лы, опоздания, отсутствие на рабочем месте, не со­гласованное с руководством, и т. д.);
* уровень брака;
* частота поломок оборудования;
* эффективность использования необходимых мате-  
  риалов, комплектующих;
* уровень производственного травматизма;
* количество жалоб со стороны клиентов, потреби­телей, поставщиков.

Кроме количественных показателей эффективности работы службы персонала по поиску и подбору новых сотрудников можно использовать и качественный показа­тель, который рассчитывается по следующей формуле:

Кн = (РК + ПР + Ор) : Ч,

где kh — качество набранных работников (%);

Рк — усредненный показатель качества выполненной работы набранными работниками (%);

Пр — процент новых работников, продвинувшихся по службе в течение одного года;

Ор — процент новых работников, оставшихся работать по прошествии одного года;

Ч — общее число показателей, учтенных при расчете.

Например, Рк рассчитан по 20 параметрам, рейтинг каждого из которых в среднем составил 4 балла по 5-балль­ной шкале (то есть равен 80%); Пр = 35% и Ор = 85%.

Тогда

Кн = (80 + 35 + 85) : 3 = 66,7%.

Информация об эффективности процесса отбора мо­жет быть получена от самих кандидатов. С этой целью могут использоваться интервью, опросы, оценка эффективности работы. При этом нужно иметь в виду, что трудно получить достоверную информацию из какого-либо одного источни­ка или за счет оценки какого-то одного показателя. Напри­мер, высокие показатели текучести кадров могут быть обус­ловлены действием ряда факторов, не имеющих отношения к системе поиска и отбора работников.

Прямые финансовые потери при ошибках отбора вклю­чают в себя следующие расходы:

* потери, связанные с производственной деятельнос­тью персонала: низкая производительность, низкая прибыль, низкое качество продукции или услуг;
* ухудшение репутации организации, неблагоприятный имидж организации в глазах клиентов, потребителей и поставщиков, снижение конкурентоспособности  
  товаров и услуг, производимых организацией и, как следствие, снижение прибыли;
* издержки, связанные с производственным травма­тизмом, прогулами;
* расходы, связанные с обучением, переводами и увольнением неподходящих работников (эти расхо­ды могут включать выплату выходных пособий или компенсаций в случае обжалования работниками увольнений в судебном порядке);
* расходы на поиск, отбор и обучение новых работ­ников. Цена ошибки тем выше, чем сложнее и от­ветственнее работа, которую должен будет выполнять новый работник.

Косвенные издержки при ошибках отбора трудно оце­нить, они связаны с потерями рабочего времени руководи­телей и специалистов на участие в процессе отбора канди­датов и обучения новых работников.

Одним из отрицательных последствий плохой органи­зации найма и отбора является высокий уровень текучести кадров. Издержки на высокую текучесть нельзя игнориро­вать, это не только прямые издержки на подбор кадров и их адаптацию, но и косвенные издержки, возникающие в ре­зультате возможного недовольства клиентов частой сменой кадров и издержки в виде потерь времени руководителей на заполнение вакантных должностей.

Очень важная статья непрямых издержек связана с влиянием высокой текучести кадров на моральный климат, мотивацию и удовлетворенность персонала и уровень эф­фективности организации.

Например, может быть определена через уравнение связь таких факторов, как скорость набора новичков, насколько дешево это обошлось, качество отобранных людей.

Менеджер, который привлекает и отбирает кандидатов на вакансию, может проверить эффективность своей деятельности путем проведения самых несложных расчетов.

Среднее количество времени, в течение которого

вакансия остается открытой

Число кандидатов, отвечающих на объявление о вакансии / Число кандидатов, приглашенных для собеседования

Число проведенных собеседований / Число предложений занять должность

Число предложений занять вакантную должность / Число принятых предложений

Число новичков, приступающих к работе /Число новичков, положительно оцененных в процессе сопровождения

Число новичков, приступающих к работе /Число тех новичков, которые остались в компании через один год

Затраты на привлечение и отбор / Число новичков, приступающих к работе

Число вакансий /Число вакансий, заполненных за счет внутренних человеческих ресурсов компании

Общая сумма предложенных вознаграждений / Затраты на привлечение и отбор на эти вакантные должности

Эффективность рекрутера = Издержки на новичка + время выполнения + качество новичка / Число использованных индексов

Если любой из этих несложных показателей показыва­ет тенденцию к снижению, за исключением (9), это означа­ет, что наблюдается постепенное улучшение эффективнос­ти рекрутинга и отбора персонала.

7.**4.Современное состояние и тенденции развития рынка рекрутинговых услуг**

**Временный найм персонала**

Особо следует отметить возможность использования орга­низацией, находящейся на стадии динамического роста, вре­менного набора персонала. В этом подходе нет ничего нового для тех организаций, которые меняют объемы своей деятельно­сти сезонно, — добирая персонал по мере увеличения объемов деятельности. Для оптимизации такого процесса временного найма создаются кадровые агентства, которые специализируют­ся в подборе таких сотрудников. Как правило, подобный пер­сонал находится под особым вниманием агентства, которое ориентировано на обеспечение максимальной занятости таких сотрудников. Существуют также формы, когда подобные со­трудники включаются в штат кадровой компании, которая в свою очередь сдает их как бы в аренду конкретному предпри­ятию в сезон увеличения работы. Сложность организации та­кой работы состоит в том, что кадровая компания должна ра­ботать с предприятиями, пики потребности в персонале кото­рых не совпадают, а распределены по времени.

Кроме того, временный набор персонала, кроме своей ос­новной цели — обеспечения организации людьми на опреде­ленный период, может быть прекрасным способом проверки временно нанятых работников с целью возможного продолже­ния сотрудничества с ними на долговременной основе.

На настоящий момент в Тольятти рынок рекрутинговых услуг представлен достаточно широко. В городе действует примерно сорок два кадровых агентства, оказывающих услуги по поиску и подбору персонала, обучению и развитию специалистов и руководителей, оказанию сопутствующих консалтинговых услуг. В связи с этим, можно выделить три типа кадровых агентств существующих в Тольятти: агентства по трудоустройству (около двадцати организаций, 47% от общего числа), агентства по подбору персонала (около пятнадцати, что составляет 36%), рекрутинговые агентства (семь компаний, 17% от общего числа агентств).

Приблизительные данные исследования говорят о динамичности рынка кадровых услуг и вероятностных переходах агентств по трудоустройству в агентства по подбору персонала, постоянному возникновению новых и закрытию слабых агентств, возможных слияниях компаний. Главные отличия агентств состоят в том, что:

1. Агентства по трудоустройству. Оплата услуг идет от соискателей (кандидатов), сроки выполнения заказов от одной недели, количество претендентов показанных на одну вакансию десять человек, как правило – это только резюме кандидатов; при этом, агентства не берут на себя ответственность за квалификацию кандидатов и соответствие их качеств имеющейся вакансии.
2. Агентства по подбору персонала. Услуги оплачивает работодатель (заказчик). Кандидаты берутся из базы данных агентства. Отбор ведется по формальным признакам: пол, возраст, образование, стаж работы, профессиональный опыт. Срок выполнения заказа от одного дня до тех пор, пока заказчик не выберет кандидата. На выбор посылаются резюме, обычно от десяти до семидесяти. Заказчик сам проводит отбор кандидатов. Гарантии не предоставляются или представлены как простая формальность. Стоимость услуги – примерно одна зарплата кандидата. Подбирается низовой персонал и среднего уровня.
3. Рекрутинговые агентства. Услуги оплачивает заказчик. Кандидатов ищут по базе данных агентства, через объявления в СМИ, в Интернете, среди выпускников ВУЗов, методом «прямого поиска». Отбор ведется посредством оценочных процедур. Количество людей представляемых агентством на одну вакансию три-пять человек. В этих агентствах подбирается высший, средний управленческий персонал и офисные сотрудники. Сумма гонорара от одного до двух окладов. Возможна предоплатная система, оплата услуг по факту подбора персонала или рассрочка платежа. Предоставляются гарантии от трех до шести месяцев.

Спрос на услуги по подбору персонала в кадровых агентствах распределился следующим образом:

2004 год

79% – специалисты от общего количества заказов;

14% – менеджеры среднего звена;

7% – топ-менеджмент.

2005 год

72% – специалисты от общего количества заказов;

21% – менеджеры среднего звена;

7% – топ-менеджмент.

Большинство агентств города осуществляют свою деятельность по подбору персонала в сегменте «management selection». По предварительным прогнозам в 2006 году доля подбираемых специалистов резко сократится за счет наблюдаемого повышения спроса на подбор руководителей всех уровней, а это предопределяет для города развитие «executive search», более сложной технологии подбора персонала. Динамика роста спроса на данную услугу высока и составляет приблизительно 25% в общей доли плейсментов. Также экономически привлекательным становится сегмент массового подбора персонала («mass recruitment»). Благодаря этому, в ближайшем будущем рекрутинговые агентства и агентства по подбору персонала начнут специализироваться по сегментам и по уровням подбираемого персонала, возможна данная тенденция и внутри агентств.

Говоря о предоставляемых программах обучения и тренингах, отметим, что агентства по трудоустройству и агентства по подбору персонала преимущественно оказывают услуги для соискателей, предлагая программы по эффективному поиску работы, профориентации, навыкам самопрезентации и т.д. Агентства по подбору персонала и часть рекрутинговых компаний проводят в небольшом количестве тренинги по навыкам эффективных продаж, имиджу деловых людей, тайм-менджменту, основам управления персоналом, кадровому делопроизводству, отраслевым программам (например, бухгалтерские семинары). Однако в последнее время происходит четкое разделение рекрутинга и образовательных программ, поэтому актуальным для кадровых агентств становится привлечение для проведения тренингов специалистов из консалтинговых компаний, где обучение персонала выведено в отдельную ветвь бизнеса, чаще всего это компании Москвы и Санкт-Петербурга.

Вся консалтинговая деятельность кадровых агентств условно может быть охарактеризована как аутсорсинг элементов кадрового делопроизводства, поскольку консалтинг в местном понимании – это разработка нормативных документов по управлению персоналом, чаще всего это должностные инструкции, положения и пр. Очень редко востребована оценка персонала внешними организациями (начиная от психологического тестирования и заканчивая «центрами оценки»), в основном при проведении аттестации, поскольку необходимо привлекать независимых экспертов. Разработка и внедрение систем оплаты труда и мотивационной политики практически не присутствует в работе агентств, поскольку данные функции чаще всего лежат на службе персонала либо на линейных руководителях самих предприятий. Обзор заработных плат и исследование рынка кандидатов с предоставлением достоверных отчетов изредка используется при региональном подборе.

В соответствие с общероссийской статистикой отметим, что в Тольятти наибольшим спросом пользуется подбор так называемых «белых воротничков», специалистов и руководителей (75%), найм «синих воротничков», т.е. рабочих кадров, составляет примерно 20%, остальную долю кадрового рынка занимают консалтинговые услуги (5%). Такие направления рекрутингового бизнеса, как: кадровый лизинг (предоставление лизингодателем необходимых работодателю работников во временное пользование), аутстаффинг (вывод персонала за штат для сокращения прямых издержек, оптимизации системы налогооблажения), аутплейсмент (трудоустройство сокращаемого персонала) в настоящий момент не представлены на тольяттинском рынке. Но, учитывая динамику развития столичных, а также региональных агентств, можно смело предполагать, что в ближайшей перспективе в городе должны получить широкое развитие лизинг и аутстаффинг. Перспективы роста данных направлений, по мнению экспертов, в течение последующих 15 лет весьма значительны. Лизинг должен вырасти в 7 раз, аутстаффинг в 5 раз. Для города это примерно должно выглядеть так: половина агентств занимается лизингом, другая стандартным рекрутингом и консалтингом.

**73.** ТЗ 73 Тема 2-8-0

**Вопрос:**

Расстановка кадров - это:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- система мероприятий, включающая привлечение лиц, ищущих работу.

- отбор наиболее подходящих кандидатов и процедуру их зачисления в штат и ввода в должность

+ закрепление работников за рабочими местами

+ направление работников именно туда, где они могут быть использованы с максимальным эффектом

- система мер по оценке профессиональной пригодности человека

**74.** ТЗ 74 Тема 2-9-0

**Вопрос:**

В странах с рыночной экономикой для решения проблемы подбора и расстановки работников в организации, их продвижения рекомендуется использовать ... метод

**Закрытые ответы (альтернативы):**

+ профильный

- квалификационный

- показателей

- кадровый

- систематический

**Вопрос:**

Наем на работу - это:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- мероприятия, направленные на владение ситуацией на рынке труда

- рациональное распределение работников организации по структурным подразделениям, участкам, рабочим местам

+ ряд действий, направленных на привлечение кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией

- целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала требований должности или рабочего места

**51.** ТЗ 51 Тема 2-7-0

**Вопрос:**

Основной задачей при найме на работу персонала является:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

+ удовлетворение спроса на работников в качественном и количественном отношении

- распределение вновь нанятых работников по рабочим местам в соответствии с их уровнем квалификации

- привлечение как можно большего числа претендентов на вакантное место

- повышение степени привязанности работника к организации

- ознакомление персонала с особенностями организационного механизма управления

**52.** ТЗ 52 Тема 2-7-0

**Вопрос:**

Возможны следующие источники найма работника:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

+ внешний

- промежуточный

- смешанный

+ внутренний

- временный

**53.** ТЗ 53 Тема 2-7-0

**Вопрос:**

К недостаткам временного найма (с точки зрения нанимающей организации) относится то, что:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- организации не приходится выплачивать им премии

- организации не приходится обеспечивать компенсациями и заботиться о последующем продвижении по службе

- временного работника можно как принять, так и уволить в любое время в зависимости от требований выполняемой им работы

+ временный работник обычно не знает специфики работы организации

- широкие возможности выбора

**54.** ТЗ 54 Тема 2-7-0

**Вопрос:**

В проведении отбора кандидатов на замещение вакантной должности принимают участие:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

+ непосредственный руководитель

+ профессиональный психолог

- помощник руководителя

- помощник юрисконсульта

+ менеджер по персоналу

**55.** ТЗ 55 Тема 2-7-0

**Вопрос:**

Основная цель первичного отбора состоит в:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- изменении статуса человека в организации

+ отсеивании кандидатов, не обладающих минимальным набором характеристик, необходимых для занятия вакантной должности

- установлении требований к кандидатам на вакантную должность

- рациональном распределении работников организации по структурным подразделениям, участкам, рабочим местам

- доведении до сотрудников сообщения о приеме

**56.** ТЗ 56 Тема 2-7-0

**Вопрос:**

Наиболее распространенными в настоящее время методами первичного отбора персонала являются:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- собеседование

+ анализ резюме

- тестирование

+ анализ анкетных данных

+ графологическая экспертиза

**57.** ТЗ 57 Тема 2-7-0

**Вопрос:**

Открытые вопросы на собеседовании предполагают

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- ответы "Да" или "Нет", либо сообщение конкретных сведений

+ развернутые содержательные ответы, не ограниченные никакими рамками

- подсказку, какой тип ответа ожидается

- избежание недопонимания или неверного понимания

- демонстрацию того, что кандидата внимательно слушают

**58.** ТЗ 58 Тема 2-7-0

**Вопрос:**

Методы первичного отбора называют:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- социологическими

- нормативными

- анкетными

+ бесконтактными

- автобиографическими

**59.** ТЗ 59 Тема 2-7-0

**Вопрос:**

К классическому пакету заявительных документов относятся следующие документы:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

+ автобиография

- трудовой договор

- личный листок по учету кадров

+ резюме

+ медицинское заключение

**60.** ТЗ 60 Тема 2-7-0

**Вопрос:**

Анализ анкетных данных позволяет выявить следующую информацию о кандидате:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- наличие ограничений иного рода на выполнение должностных обязанностей

- готовность к принятию дополнительных нагрузок

- круг лиц, которые могут рекомендовать работника, помочь в наведении справок и получении дополнительной информации

+ соответствие образования заявителя минимальным квалификационным требованиям

- данные о послужном списке кандидата

**61.** ТЗ 61 Тема 2-7-0

**Вопрос:**

Наиболее пригодным документом для достаточно быстрого обзора профессионального и личностного развития и становления кандидата является:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- заключение графологической экспертизы

+ резюме

- медицинское заключение

- образовательные свидетельства

- отзывы и рекомендации

**62.** ТЗ 62 Тема 2-7-0

**Вопрос:**

Анализ образовательных свидетельств позволяет сделать некоторые заключения о кандидате. К таковым относятся:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- общительность кандидата

+ выяснение области интересов кандидатов

- социокультурный уровень

+ лень, недостаточная сила воли

+ отсутствие интересов

**63.** ТЗ 63 Тема 2-7-0

**Вопрос:**

Начальным этапом процесса найма персонала является:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- определение источников и путей покрытия потребности в персонале

- проведение собеседования с кандидатом

+ анализ содержания и требования работы

- установление требований к кандидату на должность

- проведение тестирования

**64.** ТЗ 64 Тема 2-7-0

**Вопрос:**

Для обнаружения того способа поведения, который является наиболее важным для выполнения профессиональных обязанностей, необходимых на данном вакантном месте наиболее успешно применять:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- собеседования

- рабочие задания

+ тесты

- графологическая экспертиза

- анализ документов

**65.** ТЗ 65 Тема 2-7-0

**Вопрос:**

Основными причинами недостоверности тестов могут быть:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- отсутствие должной подготовки кандидата

+ незнание предпочтений кандидата

+ изменение условий тестирования

- большой объем теста

+ изменения в самом испытуемом

**66.** ТЗ 66 Тема 2-7-0

**Вопрос:**

Проекционные тесты предназначены для получения:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

+ общего представления о личности

+ представления об интересах и мотивах поведения

- способности действовать в экстремальных ситуациях

- информации о семейных отношениях,

- информации о физическом развитии

**67.** ТЗ 67 Тема 2-7-0

**Вопрос:**

Содержанием этапа планирования интервью является:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

+ изучение заявления и резюме кандидата и отмечание пунктов, которые являются сомнительными или показывают сильные и слабые стороны кандидата

- выяснение личного, семейного и социального фонда кандидата (вопросы о происхождении и занятиях в свободное время)

- вопросы об уровне знаний кандидата о предприятии для выяснения "интенсивности его интересов",

- установление контакта

+ анализ спецификации работы

**68.** ТЗ 68 Тема 2-7-0

**Вопрос:**

К основным ошибкам интервью относятся следующие:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- попытка интервьюера установить контакт с кандидатом

+ поспешность суждения о кандидате

+ очень высокая разговорная активность со стороны интервьюера

- детальное выяснение специфики прошлой деятельности кандидата деятельности

+ необходимость в найме

**69.** ТЗ 69 Тема 2-8-0

**Вопрос:**

При проведении беседы по найму следует руководствоваться следующими рекомендациями:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- не обязательно получать всю нужную информацию в полном объеме, выводы о заявители можно сделать по первому впечатлению

- оказывать давление на заявителя

+ помнить о требованиях, предъявляемых характером работы

+ беседу следует вести вокруг вопросов, которые являются важными критериями отбора

+ внимательно слушать, что и как говорит заявитель

**70.** ТЗ 70 Тема 2-8-0

**Вопрос:**

Подбор и расстановка кадров это:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- ряд действий, направленных на привлечение кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией

- установление требований к кандидатам на вакантную должность

+ рациональное распределение работников организации по структурным подразделениям, участкам, рабочим местам

- целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала требований должности или рабочего места

**71.** ТЗ 71 Тема 2-8-0

**Вопрос:**

Подбор и расстановка кадров основывается на принципах:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- полезности, экономности, объективности

+ соответствия, перспективности, сменяемости

- надежности, адекватности, целесообразности

- справедливости, моральной устойчивости

- работоспособности

**72.** ТЗ 72 Тема 2-8-0

**Вопрос:**

Принцип соответствия работника занимаемой должности заключается в соответствии ...

**Закрытые ответы (альтернативы):**

+ нравственных и деловых качеств претендентов требованиям замещаемых должностей

- установленного возрастного ценза для различных категорий должностей

- продолжительности периода работы в одной должности и на одном и том же участке работы требованиям замещаемых должностей

- психофизиологических способностей требованиям замещаемых должностей

- планируемой последовательности занимаемых конкретным работником ступеней фактической последовательности

Унифицированная форма № Т-1 называется:

1. - "Приказ (распоряжение) о приеме работников на работу"
2. - "Личная карточка работника"
3. + "Приказ (распоряжение) о приеме работника на работу"
4. - "Личная карточка государственного служащего"
5. - "Штатное расписание"

53. Подписанный руководителем организации или уполномоченным на это лицом приказ (распоряжение) о приеме на работу:

1. - отдают работнику (ам)
2. + объявляют работнику (ам) под расписку
3. - объявляют работнику (ам) без расписки
4. - не объявляют работнику (ам)
5. - отдают работнику (ам) под расписку

54. Запись в трудовую книжку о приеме на работу вносится на основании ...

1. - личного заявления работка
2. - окончания испытательного срока работника
3. + приказа (распоряжения) о приеме на работу
4. - подписания трудового договора работником

55. Трудовые книжки должны вестись на:

1. - всех рабочих и служащих организаций и учреждений независимо от их организационно-правовой формы и формы собственности, проработавших свыше 3-х дней
2. + всех рабочих и служащих организаций и учреждений независимо от их организационно-правовой формы и формы собственности, проработавших свыше 5-ти дней
3. + на сезонных и временных работников
4. - всех рабочих и служащих организаций и учреждений государственной формы собственности, проработавших свыше 10-ти дней
5. + на внештатных работников при условии, если они подлежат государственному социальному страхованию

56. По учету бланков трудовых книжек и заполненных трудовых книжек ведется на предприятиях ведется следующая документация:

1. - сроковая картотека
2. + приходно-расходная книга по учету бланков трудовых книжек и вкладышей к ним
3. - номенклатура дел
4. - опись трудовых книжек и вкладышей к ним
5. + книга учета движения трудовых книжек и вкладышей к ним

57. Документами, которые не включаются в Личное дело сотрудника, являются:

1. - личный листок по учету кадров
2. + справка с места жительства
3. - решение конкурсной комиссии о назначении на должность
4. + справка о состоянии здоровья
5. - жалобы на сотрудника

58. К документам персонального учета относятся:

1. - штатно-должностная книга
2. - должностная картотека
3. + личные карточки формы Т-2
4. - "Штатное расписание" формы Т-3
5. + учетная карточка научного, научно-педагогического работника формы Т-4

***Тема* 8. Подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала**

**8.1. Развитие человеческих ресурсов**

Цель развития персонала и человеческих ресурсов – обеспечение организации хорошо подготовленными работниками в соответствии с ее целями и стратегией развития.

Универсального набора процедур для разработки плана развития **человеческих ресурсов**, которые необходимо было бы неукоснительно выполнять, не существует. Тем не менее, с помощью следующих 8 позиций этим процессом можно управлять:

На основании вышесказанного, можно построить схему организации процесса **обучения**.

Обучение, подготовка и переподготовка кадров - это та сфера деятельности, в которой менеджер по персоналу не может обойтись без внешней помощи - консультантов, преподавателей, экспертов. Существует широкий набор способов и мест обучения от колледжей и университетов до самообучения, компьютерных курсов.

Имеется несколько преимуществ использования внешних источников для обучения и развития персонала. Во-первых, качество обучения гораздо выше, спектр знаний и навыков шире. Во-вторых, преподаватель думает только о том, что нужно дать максимально широкие знания и навыки обучаемому, предоставить наилучшее обучение, а не о том, что необходимо обеспечить его работой. Кроме того, наблюдается значительная экономия средств. С другой стороны, организации необходим специалист, который выберет подходящее учебное заведение, форму обучения для персонала. Поэтому оптимальным сочетанием при организации процесса развития персонала будет обучение внутри организации с привлечением внешних консультантов и преподавателей.

Для повышения эффективности **системы развития персонала** следует различать не только индивидуальные и групповые потребности в обучении, но также и то, насколько эти потребности соответствуют целям организации. Руководство часто сомневается в пользе обучения и, таким образом, в необходимости анализа потребностей в обучении. И даже если сотрудники прошли обучение, прямо отвечающее нуждам организации, есть риск в том, что вновь обученные работники не смогут применить приобретенные знания и опыт: они сталкиваются с неприятием тех новшеств, которые предлагают.

Другая проблема - согласованность потребностей в обучении у конкретного служащего и организации. При подготовке и организации процесса обучения персонала должны быть четко определены задачи, строго соответствующие целям организации в целом. Следовательно, подготовка и обучение являются важными элементами в системе управления как на коллективном, так и на индивидуальном уровне. На коллективном уровне обучение является неотъемлемой частью развития организации, на индивидуальном – развития карьеры.

Персонал, стоящий на более низкой ступени иерархической лестницы, должен приобретать более специфические навыки. Их положение характеризуется квадратом 3, тогда как профессионалы типа адвокатов и бухгалтеров, главным образом, входят в квадрат 1. Ситуация в этом квадрате самая идеальная. Чаще всего наблюдается ситуация такая, как в квадрате 2: в большинстве случаев потребности в обучении у конкретного человека превышают потребности организации. Ситуация, показанная в квадрате 4, маловероятна, если организация осознает важность обучения для выполнения работы и существует открытый обмен мнениями между служащими и руководством. Только при абсолютном бюрократизме, в котором процедуры существуют ради самих себя, может возникнуть ситуация квадрата 4.

**8.2. Сущность процесса обучения в организации**

Обучение и подготовка персонала – две стороны одного процесса. Обучение связано с развитием интеллекта у человека, а подготовка – с приобретением знаний, относящихся непосредственно к выполняемой работе. Прежде всего, ученые отмечают, что **обучение** – это не просто посещение занятий, лекций, семинаров, сдача сессий, но этот процесс должен быть непосредственно связан с рабочим местом.

В достаточно крупной компании существует отдельный специалист, который занимается обучением и повышением квалификации персонала - так называемый специалист по обучению. На рисунке показаны каналы и рычаги работы специалиста по обучению.

Реализация этого важнейшего направления работы с персоналом в России осложняется следующими обстоятельствами:

 недостаточное финансирование образования за счет федерального и местного бюджетов. Так, в структуре федерального бюджета в России на нужды высшего и среднего образования выделяется всего 3.8%;

 тяжелое финансовое состояние и неплатежеспособность крупных промышленных и оборонных предприятий, выступавших главным заказчиком переподготовки и повышения квалификации персонала до реформ;

 значительная численность трудовых ресурсов – 85,3 млн. человек;

 ограниченные возможности существующей системы обучения и ее специализация по отраслям народного хозяйства;

 концентрация высококвалифицированных кадров преподавателей в крупных городах и дефицит их в области новых направлений науки, техники, технологии, экономики и бизнеса в периферийных городах России;

 нестабильность политической жизни, отсутствие четких законов, их неопределенность и многообразие толкований, сложное налоговое и таможенное законодательство;

 бурное развитие негосударственных образовательных учреждений, не всегда располагающих материальной базой и методическими разработками, предоставляющих образовательные услуги невысокого качества, а иногда дискредитирующих образование;

 перегрузка высшего руководства предприятий и организаций текущими вопросами, отсутствие свободного времени для повышения квалификации; нежелание своевременно готовить резерв руководящего состава.

Профессиональное обучение в России включает в себя четыре основных блока, таких как:

 профессиональную подготовку. Существует начальная, средняя и высшая профессиональная подготовка с получением документа об образовании. Срок обучения от 1 до 6 лет;

 повышение квалификации. Выполняется на профессиональных курсах, в школах менеджеров, на факультетах повышения квалификации и институтах бизнеса. Срок обучения от 1 дня до 1 года;

 переподготовку кадров. Выполняется в учебных заведениях, когда работники овладевают второй профессией или специальностью. Срок обучения от 2 месяцев до 2 лет;

 послевузовское дополнительное образование. Осуществляется для получения высшей профессиональной или научной квалификации в аспирантуре или докторантуре. Срок обучения 2-4 года.

Учитывая индивидуально-организационные различия, при осуществлении оценки потребностей в обучении следует принимать во внимание два элемента: требования, предъявляемые работой, и требования, предъявляемые человеком.

Методы оценки потребности в обучении, касающиеся конкретной работы:

 должностные обязанности необходимы для определения потребностей в обучении, так как на их основании проводится аттестация и делаются выводы о необходимости дополнительного обучения. Но если слишком строго следовать требованиям должностных обязанностей, можно просмотреть реальные потребности в обучении для совершенствования работы;

 **анализ работы**. Используя методы анализа работы, можно выделить потребности в обучении, тогда возможно эффективное применение ресурсов обучения. Чем выше положение работника на иерархической лестнице, тем меньше это преимущество. Обязанности на этих уровнях более сложные, здесь больший упор делается на способности к анализу и решению сложных проблем. Обучение таких работников обычно носит более общий характер;

 собеседование с персоналом часто используется и сотрудниками, и руководителями. Такого рода собеседования могут быть проведены в виде серии вопросов, охватывающих все аспекты работы;

 собеседование с менеджерами и руководителями можно провести в форме интервью, в том числе и с непосредственным руководителем любого сотрудника. Рекомендуется также сравнить результаты этого интервью с результатами опроса персонала. Это, своего рода, двойная проверка на поиск несоответствий или пропущенных элементов, что обеспечивает большую достоверность информации о потребностях в обучении;

 выделение индивидуальных целей работы из множества общих целей организации, а впоследствии оценка необходимости обучения персонала для достижения этих целей;

 анализ требований к **компетентности** может быть полезен для определения стандартов, соответствующих данной должности. Их можно будет сравнить с тем общим уровнем навыков и способностей персонала, которые имеются на данный момент;

 требования к кандидатам (персональная спецификация). Определяя требования к профессиональным навыкам и компетентности, часто забывают о личностных особенностях кандидатов на должность. Существуют различные методы для выявления необходимых черт характера, такие как, например, тесты или типология личности.

Методы определения потребностей в обучении для конкретного человека:

 анализ информации о карьерных стремлениях, предпочитаемых интересах в обучении и ходе развития карьеры, содержащихся в личном деле. Можно спланировать обучение, отобрав общие элементы из разных личных дел.

 **аттестация** предназначена для раскрытия сильных и слабых сторон человека в процессе его работы. Выделение тех областей, где образовательные и развивающие программы могли бы улучшить выполнение работы, важно и для развития человека, и для организации.

 методы центра оценки (как и при отборе персонала). Разнообразные методы, включая углубленные и повторные интервью, психометрические тесты, моделирование выполнения работы, используемые в центре оценки, дают возможность составить детальный профиль служащих, являющийся весьма полезным для анализа потребностей в обучении. Такие методы оценки достаточно дорогостоящие, принимая во внимание то, что их результаты не всегда безошибочны, поэтому применяются только при анализе потребностей в обучении менеджеров.

 “глобальный обзор” и аудит обучения - наиболее комплексный метод выявления потребностей обучения. Все вышеупомянутые оценки потребностей в обучении комбинируются, что является наилучшим для данной ситуации. Аудит обучения используется, главным образом, тогда, когда организацией запланированы изменения, которые могут занять длительный период времени.

Недифференцированное и бессистемное применение всех упомянутых методов нецелесообразно из-за неэффективности затрачиваемых на них средств. Особенно большой риск возникает при использовании аудита обучения, так как его итогом могут быть месяцы бумажной работы без каких-либо ощутимых результатов.

**8.3. Методы обучения и контроль**

Правильный выбор методов обучения может представлять собой очень выгодную инвестицию. Подчас краткосрочные и изолированные обучающие программы просто искажают задуманное изначально. Важность долгосрочных последовательных программ обучения, соответствующих основным стратегическим ориентирам организации, часто недооценивается руководителями.

Методы обучения можно разделить на две категории: без отрыва от производства и с отрывом от производства.

Обучение без отрыва от производства.

Данный способ - довольно распространённый подход к обучению, и его диапазон может расширяться от простого “смотри и повторяй” к высокоструктурированным курсам в форме практических занятий или прохождения практики по месту работы:

 “сидя рядом с мастером” и “обучение деятельностью”. Для приобретения новых навыков работник “прикрепляется” к опытному работнику, чтобы учиться на практике под его руководством. Этот метод часто используется для того, чтобы приобрести новые навыки. Недостаток его в том, что опытный работник не имеет специальной подготовки по методике и формам обучения;

 наставничество. В наставничестве отношения “учитель - ученик” более интенсивные и долгосрочные и касаются, в основном, более сложных знаний и навыков;

 показ и ротация. Метод показа применяется для более высоких по рангу специалистов, чтобы они “почувствовали” организацию, временно поработав в различных отделах. В применении данного метода также существуют свои ограничения - отделы неохотно берут стажеров, их рассматривают как помеху для повседневной работы; очень часто у самих стажеров появляется чувство напрасно потерянного времени. Только спустя некоторый период времени стажеры оценивают этот метод как положительный. Ротация чаще предназначается для более низких по рангу работников для того, чтобы устранить монотонность выполнения одних и тех же несложных задач. Это усиливает мотивацию, но часто осуществляется без достаточно структурированной подготовки.

Обучение с отрывом от производства.

Обучение с отрывом проводится тогда, когда считают необходимым вывести персонал из рабочей обстановки. Особенно широко этот метод применяется для передачи знаний (новых теорий) или творческих идей. То, как работники воспринимают курсы, также играет важную роль: предоставление права на участие в курсах часто рассматривается как подтверждение вклада сотрудника в работу и как положительный признак будущего продвижения по службе.

В обучении с отрывом применяются как активные, так и пассивные методы обучения. Пассивные методы обучения (когда студент пассивно получает информацию от преподавателя, наставника, или лектора) все чаще и чаще заменяются активными способами обучения. Главная особенность этих методов - взаимодействие с наставниками, преподавателями, или лекторами. К активным методам обучения можно отнести:

 практикумы - ряд последовательных обучающих действий, в которых знание и навыки приобретаются в групповой работе, где члены группы активно работают вместе. Практикум может содержать различные элементы;

 изучение ситуации (метод case study). Реальные случаи из практики рассматриваются в небольших группах с позиций теоретических знаний; этот метод может быть частью практикума;

 ролевые игры. Стажеры играют заранее расписанные роли, которые основаны на реальных, жизненных ситуациях в работе. Примером такой игры может быть подготовка отчёта о работе, интервью с поступающими на работу, переговоры;

 моделирование. Работа организации представлена в виде набора правил, в рамках этих правил группа (10 - 20 человек) разыгрывает реальную проблемную ситуацию в организации;

 компьютерные обучающие программы, видео и аудио кассеты. Пользователь руководствуется компьютерными инструкциями, чтобы предпринимать последующие шаги для решения проблемы. Проходя эти шаги, стажер узнает результаты выполнения. Видео и звуковые ленты - реальный материал и рекомендации, которые можно использовать в обучении;

 решение проблемы. В упражнениях осуществляется процесс решения проблем в течение ограниченного промежутка времени. Такое упражнение может быть выполнено индивидуально или в группах, различных по составу.

Кто же отвечает за организацию обучения и проводит обучение? Эти функции во многих крупных организациях выполняют специальные отделы по обучению. Преимущество такого подхода - последовательность предлагаемых программ обучения и более глубокое знание организации. Однако практика показывает, что отделы по обучению часто:

 становятся слишком непреклонными в отражении изменяющихся потребностей организации;

 дорогостоящие, самоуправляющиеся и бюрократические;

 теряют связь с основами работы, предоставляя “дополнительное” обучение, что не отвечает потребностям работы;

 дают слишком много теоретического материала вместо практического;

 не обеспечивают обучение и развитие, основанное на индивидуальных потребностях; обучение большей частью основано на групповой работе.

Для удовлетворения более определенных потребностей в обучении организации часто прибегают к услугам специализированных консультационных фирм. Эти фирмы предлагают не только обучение, но и полный пакет услуг, основанных на беспристрастном анализе организационных потребностей. Фирмы по консультированию особенно приемлемы для мелких организаций, которые не могут позволить себе содержание отдела по обучению.

Для полного и объективного контроля и оценки обучения необходимо привлечение различных участников процесса (стажеров, разработчиков курсов, преподавателей, спонсоров, руководства организации). Каждый имеет свои собственные цели, намерения и стремления, и они должны быть определены прежде, чем начнется процесс оценки.

Для удовлетворения этих требований могут применяться различные методы оценки, которые, как правило, используются в сочетании (особенно, когда это касается сложных оценок).

В качестве основных методов оценки следует отметить:

 анкеты (формы обратной связи). От стажеров (обучаемых) требуется дать оценку курсов и сопровождаемых программ;

 тесты или экзамены. Они используются для проверки успехов стажеров, в большинстве случаев, касающиеся их способностей;

 проекты, структурированные упражнения и изучение ситуации: приобретенные навыки и методы применяются под наблюдением наставников и проверяющих;

 отчеты наставников. Учитывается мнение тех, кто проводит обучение, дает оценку обучению на будущее;

 интервью со стажерами после курса. Они могут быть неофициальными или носить официальный характер, индивидуальными или групповыми, по телефону;

 наблюдение за различными участниками обучения (стажерами, преподавателями) в процессе обучения;

 участие и обсуждение в течение курса обучения. Они должны проводиться людьми, которые умеют правильно истолковывать ответы, избегая субъективности;

 оценка. Стажер и его менеджер оценивают результаты обучения для совершенствования работы. Применение этого метода становится особенно популярным.

Исходя из результатов оценки, план развития персонала может быть скорректирован. Таким образом, будет получена обратная связь с первоначальными целями программ обучения. Едва ли представляется возможным внесение изменений в план в течение продолжающегося цикла обучения (от 6 месяцев до 1 года), только после его завершения можно проводить стратегические изменения. Небольшие корректировки курсов для улучшения их эффективности могут быть сделаны сразу после завершения таких курсов.

**8.4. Организация обучения менеджеров**

Отбор и выдвижение на руководящие посты людей, отвечающих требованиям современных достижений науки и техники, зависят от уровня и массового характера подготовки кадров. Важно заметить, что насыщенность организаций и предприятий персоналом с высокой квалификацией - не единственный показатель компетентного руководства. Важна также качественная характеристика состава руководящих кадров. Следует различать производственно-техническую квалификацию, наличие организационно-деловых качеств и способностей, управленческих навыков. Руководитель может быть высококвалифицированным специалистом в сфере деятельности, которой он руководит, и посредственностью в организации и управлении. Результат - неэффективное управление персоналом. Давно ведется дискуссия по поводу того, должен ли быть руководитель высококвалифицированным специалистом в той сфере, которой он управляет, или ему важнее организационно-деловые качества.

В настоящее время все еще недостаточно развита система государственной базовой подготовки менеджеров. Обучение менеджеров преимущественно осуществляется в так называемых альтернативных структурах. Организуются кратковременные курсы по основам малого и среднего бизнеса, предпринимательской и коммерческой деятельности. Выпускникам выдаются различные сертификаты. Даже самый поверхностный анализ содержания обучения в альтернативных структурах показывает отсутствие единой методологической основы организации учебного процесса, выявляет довольно низкий в большинстве случаев уровень научно-методического и кадрового обеспечения учебного процесса.

Одна из особенностей организации процесса обучения менеджеров - наличие у них определенного жизненного опыта, т.е. сформировавшихся убеждений, ценностных ориентаций, профессиональных навыков и умений в той области профессиональной деятельности, где они уже успели поработать.

По мнению многих специалистов, мониторинг знаний и степени общего усвоения программы обучения должен заменить в системе подготовки менеджеров обычные зачеты, экзамены, защиты дипломных и контрольных работ. Цель мониторинга - помочь самому обучающемуся обнаружить слабые места в своей подготовке, дать ему советы по устранению обнаруженных недостатков, способствовать объективной оценке способностей и уровня усвоения программы по окончании очередного цикла занятий, что станет новой формой контроля.

В последние годы произошли значительные изменения в подходах к повышению квалификации менеджеров, среди которых следует выделить основные.

Принципы – конкретные условия.

Теоретики классической школы управления полагали, что существует совокупность принципов управления, которые можно с равным успехом применить к крупному банку, обслуживающему население и мелкий бизнес; компании, производящей автомобили, или небольшому предприятию, возглавляемому одним человеком. Сегодня признают, что каждая организация имеет свою собственную историю, обычаи, традиции, рынки, своих героев и неудачников. Другими словами, каждая организация уникальна и должна находить свои собственные решения для своих проблем, а, следовательно, свои пути развития менеджеров.

Правила – анализ и определение.

Если существуют принципы, то должны быть и правила, которым можно обучать. Если же нет принципов, акцент должен быть перенесен на способность анализировать и определять вопросы, воздействующие на конкретную организацию. Именно эта тенденция занимает важное место в практике повышения квалификации руководящих кадров.

Теоретически обоснованный – направленный на деятельность.

Не существует внутреннего противоречия между теорией и действием. Фактически каждое действие основано на теории. Единственным изменением, которое произошло, стало осознание того, что пробным камнем управления выступают результаты. Это подчеркивает важность того, что менеджеры должны принимать теорию, но и быть способными использовать ее для успешного осуществления своей работы.

От теории – к реально существующим проблемам.

Одним из самых трудных вопросов повышения квалификации руководящих работников всегда был следующий: как превратить теорию в действие? Чтобы процесс превращения не понадобился предприятие следует рассматривать как центр обучения. В таких условиях обучение происходит в процессе решения реально существующих проблем и зависит от того, насколько тщательно оно будет планироваться, от умения менеджера выбрать соответствующий метод обучения и стимулировать к получению знаний.

Акцент на должностные обязанности – акцент на результаты и проблемы.

Управление предприятием традиционно рассматривалось как ряд действий при выполнении должностных обязанностей: сбытовых, финансовых и кадровых , которые часто были очень слабо связаны между собой. На современном этапе считается, что успех предприятия зависит от объединения видов деятельности, а не от их координации. Для того, чтобы содействовать развитию комплексного мышления, акцент в деятельности по повышению квалификации руководящих кадров сместился на результаты и проблемы. Менеджеры должны учиться рассматривать проблемы комплексно.

Отличный работник – члены команды и лидеры.

Сложилось мнение, что подготовка отличных работников, квалифицированных во всех аспектах их профессиональной деятельности, в конечном счете приведет к успеху. Сейчас признается, что это необходимое, но не достаточное условие. Менеджерам приходится работать и руководить командами, и именно объединение результатов отличной работы одного человека с деятельностью команды с наибольшей вероятностью приведет к успеху в работе.

Объект воздействия – субъект деятельности.

Представление о том, что обучаемых надлежит отдавать в руки “эксперта”, который научил бы их тому, что нужно делать (пассивная роль), сегодня заменяется убеждением, что успешно работающие менеджеры должны быть активными творцами своего собственного будущего.

Одноразовый – длительный.

Все сейчас осознают, что в быстро меняющемся мире образование представляет собой непрерывный процесс, оно не может быть окончательным. В результате этого работа по повышению квалификации руководящих кадров стала более конкретизированной и отвечающей потребностям работника и организации.

Деятельность персонала, его развитие, обучение, подготовка менеджеров осуществляются в социуме, который в современных условиях подвержен существенным трансформациям. Учитывая реально происходящие процессы, важно предусмотреть механизмы, смягчающие противоречия в трудовых отношениях общества.

**372.** ТЗ 372 Тема 6-30-0

**Вопрос:**

Развитие персонала - это:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- поступательное движение личности в какой-либо сфере деятельности

- активное продвижение человека в освоении и совершенствовании способа жизнедеятельности, обеспечивающее его устойчивость в потоке социальной жизни

+ способ преобразования имеющихся качественных характеристик персонала в результаты, способствующие достижению цели деятельности организации в настоящем и будущем

- результат логически связанной последовательности этапов развития персонала в условиях организации

- единство необходимых и достаточных условий, созданных в организации для управления карьерой персонала

**373.** ТЗ 373 Тема 6-30-0

**Вопрос:**

Квалификация - это:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- освоенная работником область общественной практики и, прежде всего, одного из видов профессиональной деятельности, представленной в субъективированных формах труда

+ степень и вид профессиональной обученности, то есть уровень подготовки, опыта, знаний, навыков, необходимых для выполнения конкретного вида работы

- изменении статуса человека в организации

- поступательное движение личности в какой-либо сфере деятельности

**374.** ТЗ 374 Тема 6-30-0

**Вопрос:**

Обучение персонала - это:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленных на формирование профессионального поведения

- процесс и результат усвоения систематизированных знаний, умений, навыков и способов поведения, необходимых для подготовки человека к жизни и труду

+ целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов, руководителей

- освоенная работником область общественной практики и, прежде всего, одного из видов профессиональной деятельности, представленной в субъективированных формах труда

**375.** ТЗ 375 Тема 6-30-0

**Вопрос:**

Знания, умения, навыки, способы общения являются ... обучения

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- объектом

- средствами

+ предметом

- способами

- методами

**376.** ТЗ 376 Тема 6-30-0

**Вопрос:**

К первичному обучению относят обучение ...

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- на специально организованных курсах на предприятиях

+ в техникумах, колледжах

+ в вузах

- на факультетах повышения квалификации

**377.** ТЗ 377 Тема 6-30-0

**Вопрос:**

Повышение квалификации кадров - это:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- обучение кадров с целью освоения новых знаний, умений, навыков в связи с овладением новой профессией или изменившимися требованиями к содержанию труда

- целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками под руководством руководителей

+ обучение кадров с целью усовершенствования знаний, умений, навыков в связи с ростом требований к профессии или повышением в должности;

- планомерное и организованное обучение и выпуск квалифицированных кадров для всех областей человеческой деятельности, владеющих совокупностью специальных знаний, умений, навыков и способами общения

**378.** ТЗ 378 Тема 6-30-0

**Вопрос:**

Переподготовка кадров - это:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

+ обучение кадров с целью освоения новых знаний, умений, навыков в связи с овладением новой профессией или изменившимися требованиями к содержанию труда

- целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками под руководством руководителей;

+ обучение кадров с целью усовершенствования знаний, умений, навыков в связи с ростом требований к профессии или повышением в должности

- планомерное и организованное обучение и выпуск квалифицированных кадров для всех областей человеческой деятельности, владеющих совокупностью специальных знаний, умений, навыков и способами общения.

**379.** ТЗ 379 Тема 6-30-0

**Вопрос:**

К концепции специализированного обучения квалифицированных кадров относятся следующие характеристики:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- повышение внутренней производственной и внепроизводственной мобильности работника

+ ориентация на ближайшее будущее

- меньшая привязанность работника к соответствующему рабочему месту

+ обучение эффективно только непродолжительный отрезок времени

- развитие человеческих качеств, заложенных природой

**380.** ТЗ 380 Тема 6-30-0

**Вопрос:**

Концепции многопрофильного обучения соответствует:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- эффективность обучения только на непродолжительный отрезок времени

- сохранение соответствующего рабочего места

+ повышение внутрипроизводственной и внепроизводственной мобильности работника

- отношение только к персоналу, обладающему талантом руководителя

+ меньшая привязанность работника к соответствующему рабочему месту

**381.** ТЗ 381 Тема 6-30-0

**Вопрос:**

Эффективной с экономической точки зрения для обучения квалифицированных кадров будет концепция ...

**Закрытые ответы (альтернативы):**

+ многопрофильного обучения

- ориентированная на личность

- специального обучения

- индивидуального обучения

**382.** ТЗ 382 Тема 6-30-0

**Вопрос:**

Для работников, занятых в производстве и имеющих практический опыт, характерны виды обучения:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- профессиональная специализированная подготовка

+ профессиональная переподготовка

+ профессиональное совершенствование

- профессиональная начальная подготовка

- переподготовка

**383.** ТЗ 383 Тема 6-30-0

**Вопрос:**

Профессиональное совершенствование (повышение квалификации), как вид обучения, имеет следующие характеристики:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- расширение знаний, умений, навыков и способов обращения с целью приведения их в соответствии с современными требованиями производства

+ получение специфической профессиональной квалификации

+ подготовка к выполнению качественно более высоких задач

- углубление знаний и способностей с целью овладения определённой профессии

- обучение учащейся молодёжи

**384.** ТЗ 384 Тема 6-30-0

**Вопрос:**

Профессиональная подготовка кадров, как вид обучения, имеет следующие характеристики:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

+ расширение знаний, умений, навыков и способов общения с целью приведения их в соответствии с современными требованиями производства

- получение специфической профессиональной квалификации

- подготовка к выполнению качественно более высоких задач

+ углубление знаний и способностей с целью овладения определённой профессии

- получение знаний , умений, навыков и овладение способами новой профессии

**385.** ТЗ 385 Тема 6-30-0

**Вопрос:**

Целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов, руководителей характеризует процесс:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- развития персонала

+ обучения персонала

- повышения квалификации

- планирования работы с кадровым резервом

- планирования деловой карьеры

**386.** ТЗ 386 Тема 6-30-0

**Вопрос:**

Профессиональная переподготовка означает:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- получение специфической профессиональной квалификации

- подготовка к выполнению качественно более высоких задач

+ получение знаний, умений, навыков и овладение способами новой профессии

- развитие знаний, умений, навыков и способов общения для дальнейшей профессиональной подготовки

+ обучение занятых в производстве работников, имеющих практический опыт

**387.** ТЗ 387 Тема 6-30-0

**Вопрос:**

Главными задачами обучения для такой целевой группы, как руководители с опытом работы, является:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

+ методика принятия решений

- теоретическая начальная подготовка вне сферы деятельности в сочетании с практической подготовкой по специализации

- повышение квалификации для углубления знаний по специальности

+ развитие перспективного видения

+ совершенствование отработки поведения на случай возникновения конфликтных ситуаций, ведение переговоров

**388.** ТЗ 388 Тема 6-30-0

**Вопрос:**

Начальным этапом организации процесса обучения персонала является:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- определение целей обучения

- формирование бюджета обучения

+ определение потребностей в обучении

- выбор форм и методов обучения

- непосредственно обучение

**389.** ТЗ 389 Тема 6-30-0

**Вопрос:**

По степени организации процесса обучения выделяют формы обучения персонала:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- внутреннее

+ организованное

- целевое

+ неорганизованное

- открытое

**390.** ТЗ 390 Тема 6-30-0

**Вопрос:**

В зависимости от содержания мероприятий по обучению выделяют ...

**Закрытые ответы (альтернативы):**

+ обучение в профессиональной области

- обучение на рабочем месте

+ отработка поведения

+ проблемно-ориентированное обучение

- общее обучение

**391.** ТЗ 391 Тема 6-30-0

**Вопрос:**

К методам обучения в форме "на рабочем месте" относятся:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- деловые игры

+ наставничество

+ консультирование

+ показ приемов работы

- круглый стол

**392.** ТЗ 392 Тема 6-30-0

**Вопрос:**

К методам обучения в форме "вне рабочего места" относятся:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

+ лекция

- наставничество

+ стажировки

- консультирование

+ семинары

**393.** ТЗ 393 Тема 6-30-0

**Вопрос:**

Производственный инструктаж - это:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- пассивный метод обучения, используемый для изложения теоретических знаний, практического опыта

+ сотрудничество, осуществляемое в учебных целях в проектных группах, создаваемых на предприятии

- метод внепроизводственного обучения

+ введение в специальности и адаптация работника к новой обстановке

**394.** ТЗ 394 Тема 6-30-0

**Вопрос:**

Метод обучения "Менторство" относится к методам обучения:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- вне рабочего места

+ на рабочем месте

- совмещение методов

- дистанционного обучения

- пассивным методам

**395.** ТЗ 395 Тема 6-30-0

**Вопрос:**

Метод обучения "Обзор обратной связи" означает:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- отработку изменений в поведении персонала

- показ приемов работы новичку

+ изучение взаимоотношений между служащими и позволяет менеджеру решать возникшие проблемы вместе со служащими

- совершенствование навыков ведения переговоров

**396.** ТЗ 396 Тема 6-30-0

**Вопрос:**

Для изложения и передачи большого объема теоретических и методических знаний в сжатые сроки наилучшим образом подходит:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- деловая игра

- тренинг

+ лекция

- наставничество

- рабочая группа

**397.** ТЗ 397 Тема 6-30-0

**Вопрос:**

Предметом обучения является:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

+ знания

- учебные материалы

+ умения

+ навыки

- наука

- учебники

**398.** ТЗ 398 Тема 6-30-0

**Вопрос:**

Высокая степень умения применять полученные знания на практике, мера освоения работы, когда вырабатывается сознательный самоконтроль. Данное определение характеризует следующий предмет обучения персонала:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- способы общения

- знания

- умения

+ навыки

**399.** ТЗ 399 Тема 6-30-0

**Вопрос:**

Обучение квалифицированных кадров является не эффективным в том случае, если связанные с ним издержки, будут в дальнейшем ...

**Закрытые ответы (альтернативы):**

+ выше издержек организации на повышение производительности труда за счет других факторов или издержек, связанных с ошибками в найме рабочей силы

- равны издержкам организации на повышение производительности труда за счет других факторов или издержек, связанных с ошибками в найме рабочей силы;

- меньше издержек организации на повышение производительности труда за счет других факторов или издержек, связанных с ошибками в найме рабочей силы;

**400.** ТЗ 400 Тема 6-30-0

**Вопрос:**

К преимуществам обучения на рабочем месте относятся:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- участники обучения встречаются только с работниками этой же организации

- могут использоваться современные учебные тренажеры, моделирующие производственные ситуации

+ участники могут чаще отрываться от обучения простым уведомлением

+ может быть экономически более выгодным

+ содержание и время проведения обучения приспособлены к потребностям и условиям организации

**401.** ТЗ 401 Тема 6-30-0

**Вопрос:**

К преимуществам обучения вне рабочего места относятся:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- доступность и частота обучения

+ участники могут обмениваться информацией, делиться проблемами и опытом их решения с работниками других организаций

+ может использоваться дорогостоящее учебное оборудование

- облегчается переход от обучения на примере учебных ситуаций к непосредственному выполнению работы

- сокращение числа занятых

**402.** ТЗ 402 Тема 6-30-0

**Вопрос:**

Подготовка персонала характеризуется следующими характеристиками:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- фиксированные расходы на обучение

- методика в соответствии с учетом специфики предприятия

+ опытные преподаватели в широком диапазоне своего опыта

+ значительные, изменяющиеся нефиксированные расходы

- передача знаний простым наглядным способом

- легко контролирующийся результат

**403.** ТЗ 403 Тема 6-31-0

**Вопрос:**

К социальным факторам эффективности обучения профессиональных кадров относятся:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- снижение издержек организации на повышение производительности труда;

+ гарантии сохранения рабочего места

+ возможности повышения в должности

- снижение издержек, связанных с ошибками в найме рабочей силы

**Вопрос:**

В явочный состав персонала включаются:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- все работники, как явившиеся на работу, так и отсутствующие (по разным причинам) на период времени

- все работники, как явившиеся на работу, так и отсутствующие (по причине болезни) на период времени

+ все работники, явившиеся на работу

- сумма списочного состава персонала за все дни истекшего месяца

- сумма среднемесячной численности персонала, деленная на количество дней в месяце

**292.** ТЗ 292 Тема 4-23-0

**Вопрос:**

Основной характеристикой стабильности персонала организации является кадров

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- сменяемость

- оборот

- показатель приема

+ текучесть

- показатель выбытия

**293.** ТЗ 293 Тема 5-24-0

**Вопрос:**

Для характеристики численности персонала за месяц, квартал, год при планировании и учете определяют:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- списочный состав

- норму численности

+ среднесписочную численность

- явочную численность

- текучесть кадров

**75.** ТЗ 75 Тема 2-9-0

**Вопрос:**

Деловая оценка - это:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- анализ затрат, связанных с наймом персонала

- целенаправленный процесс исследования трудовой мотивации персонала

+ целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала требованиям должности или рабочего места

- сравнение работников и показателей их деятельности между собой

- установление функциональной роли работника

**76.** ТЗ 76 Тема 2-9-0

**Вопрос:**

Процесс деловой оценки персонала не предполагает выполнение следующих обязательных мероприятий:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- разработка методики деловой оценки и привязка к конкретным условиям организации

- формирование оценочной комиссии с привлечением непосредственного руководителя испытуемого сотрудника

- определение места и времени проведения деловой оценки

+ предварительное исследование социально-психологического состояния коллектива

- проработка вопросов документационного и информационного обеспечения процесса оценки

**77.** ТЗ 77 Тема 2-9-0

**Вопрос:**

Предварительным этапом проведения деловой оценки является:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- подготовка руководителя к оценочной беседе с подсиненными сотрудниками

- обобщение информации, полученной на предыдущем этапе

+ сбор предварительной информации по индивидуальной, необобщенной оценке сотрудника со стороны субъектов оценки

- проведение оценочной беседы и подведение ее результатов

- формирование руководителем экспертного заключения по результатам деловой оценки и его представление в экспертную комиссию

**78.** ТЗ 78 Тема 2-9-0

**Вопрос:**

Центральным вопросом деловой оценки является:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- написание характеристик на оцениваемых

- подбор экспертов

+ установление показателей деловой оценки

- проведение деловой оценки

- подведение итогов деловой оценки

**79.** ТЗ 79 Тема 2-9-0

**Вопрос:**

К показателям деловой оценки относят:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

+ результативность труда

- физические данные работника

+ профессиональное поведение

+ личностные качества

- производственные отношения

**80.** ТЗ 80 Тема 2-9-0

**Вопрос:**

В оценке результативности труда следует различать так называемые ... показатели

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- активные

+ жесткие

- пассивные

- узкие

+ мягкие

**81.** ТЗ 81 Тема 2-9-0

**Вопрос:**

Под условиями достижения результатов труда понимаются главным образом способности или желание к выполнению общих функций управления по отношению к:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- другим объектам воздействия

- самому себе

+ другим объектам воздействия и самому себе

- определенным членам коллектива

- руководителю

**82.** ТЗ 82 Тема 2-9-0

**Вопрос:**

Явной функцией деловой оценки является:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- придание большего веса принятым ранее кадровым решениям

- углубление знакомства с подчиненными, их возможностями и способностями;

- эмоциональная разрядка недовольства деятельностью подчиненных

- придание коллективу дополнительного стимула для улучшения работы

+ установление факта пригодности того или иного человека к определенной социальной роли

**83.** ТЗ 83 Тема 2-9-0

**Вопрос:**

Невербальный тест - это тест на ...

**Закрытые ответы (альтернативы):**

+ понимание взаимосвязей различных предметов

- понимание текста, речи

- общий интеллект при ссылке на общие умственные и мыслительные способности кандидата,

- специфический интеллект

**84.** ТЗ 84 Тема 2-9-0

**Вопрос:**

Метод оценки персонала, предполагающий сравнение сотрудников между собой лишь по отдельным показателям называется:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

+ упорядочение рангов

- парные сравнения

- ранжирование

- критический инцидент

- шкалирование

**85.** ТЗ 85 Тема 2-9-0

**Вопрос:**

Центр оценки это:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- здание в центре города, в котором проходит оценка персонала

- специально оснащенная комната в кадровой службе

+ процесс установления стандартизированной оценки профессионального поведения персонала

- анализ кадровых данных

- анализ взаимоотношений в коллективе

**86.** ТЗ 86 Тема 2-9-0

**Вопрос:**

Метод оценки персонала, предполагающий создание критической ситуации и наблюдение за поведением человека в процессе ее разрешения, называется:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

+ критический инцидент

- интервью

- упорядочение рангов

- парные сравнения

- самооценка

**87.** ТЗ 87 Тема 2-9-0

**Вопрос:**

Метод оценки персонала, предполагающий проставление оценок по шкале с балльными оценками называется:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- анкетный опрос

- интервью

- ранжирование

+ шкалирование

- упорядочение рангов

- парные сравнения

**88.** ТЗ 88 Тема 2-9-0

**Вопрос:**

Метод оценки персонала "ранжирование" предполагает:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- беседу с работником в режиме "вопрос-ответ"

- анкетный опрос работников разных категорий

+ сравнение оцениваемых работников между собой другими методами и расположение по выбранному критерию в порядке убывания или возрастания

- проставление оценок по шкале с балльными оценками

- сотрудники сравниваются между собой лишь по отдельным показателям

- сотрудник сравнивается с другим, работающим в паре

**89.** ТЗ 89 Тема 2-9-0

**Вопрос:**

Метод оценки персонала, предполагающий письменный отчет или устное выступление с анализом выполнения плана работы и личных обязательств, называется:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- анкетный опрос

- интервью

- шкалирование

- парные сравнения

+ самооценка

**90.** ТЗ 90 Тема 2-9-0

**Вопрос:**

Вербальный тест - это тест на

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- понимание взаимосвязей различных предметов

+ понимание текста, речи

- общий интеллект при ссылке на общие умственные и мыслительные способности кандидата,

- специфический интеллект

**91.** ТЗ 91 Тема 2-9-0

**Вопрос:**

Метод оценки персонала, предполагающий проведение беседа с работником в режиме "вопрос-ответ" называется:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- анкетный опрос

- критический инцидент

+ интервью

- ранжирование

- шкалирование

**92.** ТЗ 92 Тема 2-10-0

**Вопрос:**

Метод, позволяющий выявить наивысшие рейтинги различных сотрудников по тому или иному показателю оценки, через последовательное сравнение сотрудников друг с другом называется методом ...

**Закрытые ответы (альтернативы):**

+ попарного сравнения

- принудительного распределения

- альтернативных характеристик

- упорядочения рангов

- управления по целям

***Тема* 9.**

**Оценка персонала, Мотивация поведения и стимулирование труда**

**9.1. Мотивы, стимулы, потребности**

Эффективное управление невозможно без понимания **мотивов** и потребностей человека и правильного использования **стимулов** к труду.

Вся деятельность человека обусловлена реально существующими потребностями. Люди стремятся либо чего-то достичь, либо чего-то избежать. В узком смысле слова, мотивированная деятельность - это свободные, обусловленные внутренними побуждениями действия человека, направленные на достижение своих целей, реализацию своих интересов. В мотивированной деятельности работник сам определяет меру своих действий в зависимости от внутренних побуждений и условий внешней среды.

Влияние **мотивации** на поведение человека зависит от множества факторов, оно очень индивидуально и может меняться под воздействием мотивов и обратной связи с деятельностью человека.

Процесс мотивации можно разбить на 4 этапа:

 возникновение потребности (голод, жажда, желание получить образование и т.д.);

 разработка стратегии и поиск путей удовлетворения потребности (купить пищу, поступить в вуз и т.п.);

 определение тактики деятельности и поэтапное осуществление действий (быстро или медленно, определение путей, анализ альтернатив, выбор решения);

 удовлетворение потребности и получение материального или духовного вознаграждения.

Различают **биологические** и **социальные потребности**. Потребности находятся в постоянном развитии и имеют тенденцию к росту как для отдельного человека, так и для общества в целом.

Важное значение в удовлетворении **потребностей** имеют **стимулы**. Широко бытует мнение, что стимул - это вознаграждение. В переводе с латинского, буквально, остроконечная палка, которой подгоняли животных, имеет значение - принуждение. Поэтому более правильно рассматривать стимул как побуждение к действию или причину поведения человека.

Различают четыре основные формы стимулов:

 принуждение. В демократическом обществе на предприятиях используются административные методы принуждения: замечание, выговор, перевод на другую должность, строгий выговор;

 материальное поощрение. Сюда относятся стимулы в материально-вещественной форме: заработная плата, вознаграждения за результаты, премии из дохода или прибыли, компенсации, путевки, кредиты, ссуды;

 моральное поощрение. Стимулы, направленные на удовлетворение духовных и нравственных потребностей человека: благодарности, почетные грамоты, доска почета, почетные звания, ученые степени, дипломы, публикации в прессе, правительственные награды;

 самоутверждение. Внутренние движущие силы человека, побуждающие его к достижению поставленных целей без прямого внешнего поощрения. Например, защита диссертации, публикация книги, авторские изобретения. Это самый сильный стимул из известных.

**9.2. Теории мотивации**

Теория мотивации начала активно разрабатываться только в XX веке, хотя мотивы и стимулы использовались с древних времен. Наиболее известной и до сих пор широко применяемой является политика “кнута и пряника”.

Проблемы мотивации персонала уже долгое время находятся в центре внимания западных социологов.

и А. Смит в своих трудах подошли к основам классической теории мотивации. Ее суть может быть сформулирована очень просто - деньги - единственный мотивирующий фактор в работе. Выразителем этой теории был и , которого часто называют отцом научного менеджмента. Позднее вопросы мотивации разрабатывались Элтоном Мэйо из Гарвардского университета.

Современные теории мотивации подразделяются на содержательные и процессуальные. Содержательные основываются на том, что существуют внутренние побуждения (потребности), которые заставляют человека действовать. В процессуальных теориях мотивации поведение личности определяется не только потребностями, но является также функцией восприятия и ожидания, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного типа поведения.

К представителям первой категории относятся , Дэвид Макклелланд, Фредерик Херцберг. Ко второй относятся теории ожидания, теории справедливости, модель мотивации Портера-Лоулера.

Одной из наиболее последовательных современных концепций мотивации деятельности человека, ориентирующей на активизацию человеческого фактора, является концепция профессора Мичиганского университета Д. Макгрегора, который анализирует две условно называемые теории: теорию “Х”, теорию “Y”.

Теория “Х” - это, собственно, теория Тейлора, предполагает, что человек ленив и старается избегать работы. Людей нужно принуждать к труду. Они ждут, что ими будут руководить, избегают ответственности, не терпят перемен, им нельзя доверять.

По мнению Д. Макгрегора, люди совсем не такие по природе и им присущи противоположные качества (теория “Y”).

Теория “Y” получила развитие в теорию “Z”, выдвинутую профессором Калифорнийского университета У.Оучи на основе изучения японского метода управления персоналом.

Отличительными чертами японского опыта, обеспечивающими реализацию "человеческого потенциала", по мнению Йосихары, следует считать такие основные признаки:

 гарантия занятости и создание обстановки доверительности;

 постоянное присутствие руководства на производстве;

 гласность и ценности корпорации.

По теории “Z” каждый работник имеет свободу и работает самостоятельно, без надзора.

Абрахам Маслоу - один из крупнейших ученых в области мотивации. В соответствии с теорией Маслоу существует пять групп потребностей.

Согласно Маслоу, люди стараются достичь целей организации в том случае, если считают возможным удовлетворить одну из своих собственных потребностей в этом процессе. Эти потребности выстроены согласно иерархии: потребности могут быть реализованы только после удовлетворения первичных потребностей. Самые основные - физиологические потребности (питание, одежда, жилье), за ними следуют потребности в безопасности. Далее - социальные потребности (принадлежность к группе), затем потребности в признании. Наконец, существует потребность в самоопределении.

К. Альфред считает, что потребности человека могут быть объединены в отдельные группы, но в отличие от пирамиды Маслоу, он считает, что таких групп существует только три:

 потребности существования;

 потребности связи;

 потребности роста.

Согласно теории Ф. Херцберга, факторы, которые определяют мотивацию, могут быть разделены на два вида:

“Факторы неудовлетворенности” известны как факторы гигиены или условий труда. Они действуют как функциональные предпосылки: когда происходит что-либо не так, люди могут быть недовольными. Можно привести такие факторы, как правила, условия работы, рабочие отношения и т.д.

“Факторы удовлетворенности” - мотивирующие факторы, являются стимуляторами: они служат причиной удовольствия и дают людям чувство, что они могут развиваться. Важно то, что работники могут быть творческими личностями, могут быть признаны, могут быть ответственными, успешными в работе.

В следующей схеме факторы гигиены расположены во внешнем круге. Они также относятся к факторам окружающей среды или внешним рабочим факторам. Реальные стимулы расположены во внутреннем круге и называются “внутренними рабочими факторами”.

Теория Макклелланда делает упор на потребности высшего уровня. Три потребности - власть, успех, причастность.

Теория ожидания. (Виктор Врум).

Ожидание в отношении затрат труда и результатов труда, результатов и вознаграждения, валентность (степень удовлетворенности вознаграждением).

Теория справедливости Адамса. Соизмерение с другими людьми, с затратами.

Модель Портера-Лоулера (Портер Л., Лоулер Э.). Включает элементы теории ожидания и теории справедливости. Процесс мотивации зависит от действия пяти переменных: усилие, восприятие, результаты, вознаграждение, степень удовлетворения.

Датский психолог К. Б. Мадсен выделяет девятнадцать основных мотивов, которые он подразделяет на четыре группы:

1. Органические мотивы:

 голод;

 жажда;

 половое влечение;

 материнское чувство;

 ощущение боли;

 ощущение холода (самосохранение);

 ощущение жары;

 анальные потребности (выделения);

 потребность дышать.

2. Эмоциональные мотивы:

 страх или стремление к безопасности;

 агрессивность или бойцовские качества.

3. Социальные мотивы:

 стремление к контактам;

 жажда власти;

 жажда деятельности.

4. Деятельные мотивы:

 потребность в опыте;

 потребность в физической деятельности;

 любопытство (интеллектуальная деятельность);

 потребность в возбуждении (эмоциональная деятельность);

 жажда творчества (комплексная деятельность).

**9.3. Мотивация труда и факторы мотивации труда**

**Мотивация труда** формируется до начала профессиональной деятельности - в процессе социализации индивидуума.

Основными факторами мотивации труда можно назвать:

 направления, стимулирующие работу (интересная работа);

 условия и содержательность труда;

 четкие цели - осознание того, что ожидается, и выделение соизмеримых целей;

 система экономических нормативов и льгот;

 уровень заработной платы;

 справедливость распределения доходов;

 авторитет, власть - способность принимать решения;

 обратная связь - получение определенной информации относительно выполнения работы;

 возможность продвижения по службе - отслеживание потенциала для продвижения, карьерные соображения;

 поддержка от руководства – наличие опытных менеджеров, желающих помочь;

 символ положения в обществе (статуса) - чувство причастности к достижению;

 рост, познание - чувство развиваемого навыка, личности;

 признание - получение благодарности от коллег за работу. Признание со стороны окружающих;

 благоприятная рабочая обстановка. Отношения в коллективе;

 отношения в семье;

 внутренняя культура.

Мотивы труда формируются, если:

 в распоряжении общества (или субъекта управления) имеется необходимый набор благ, соответствующий социально обусловленным потребностям человека;

 для получения этих благ необходимы трудовые усилия работника;

 трудовая деятельность позволяет работнику получить эти блага с меньшими материальными и моральными издержками, чем любые другие виды деятельности;

 существует вероятность достижения целей. Когда получение искомого блага не требует особых личных усилий либо это благо очень трудно получить, т.е. требуются сверхусилия, то мотив труда чаще всего не формируется. И в том, и в другом случае работник пассивен. При частом повторении таких ситуаций появляется так называемый “феномен выученной беспомощности”, исключающий трудовую активность.

Мотив труда формируется только тогда, когда трудовая деятельность является если не единственным, то основным условием получения блага. Если же критерием в распределительных отношениях служат статусные различия (должность, квалификационные разряды, степени, звания и т.п.), стаж работы, принадлежность к определенной социальной группе (ветеран, инвалид, участник войны и другое), то формируются мотивы служебного продвижения, получения разряда, степени или звания, закрепления за рабочим местом, которые не обязательно предполагают трудовую активность работника, так как могут достигаться при помощи других видов деятельности.

Любая деятельность сопряжена с определенными издержками и имеет цену. Так, трудовая деятельность определяется затратами физических и моральных сил. Высокая интенсивность труда может отпугивать работников, если нет достаточных условий для восстановления работоспособности. Плохая организация труда, неблагоприятные санитарно-гигиенические условия на производстве, неразвитость социально-бытовой сферы в ряде случаев обуславливают такую стратегию трудового поведения, при которой работник предпочитает работать меньше, но и меньше получать, так как для него неприемлема “цена” интенсивного труда.

Однако возможна и иная ситуация, когда работник для поддержания определенного уровня благосостояния готов оплатить здоровьем получение дополнительных благ: надбавок и льгот, связанных с условиями труда, повышенной оплаты за сверхурочные работы и т.п. Тем более что общество, устанавливая такие льготы, это санкционирует.

Люди, сознательно оценивая возможные варианты поведения, стараются выбрать наиболее короткий путь к желаемому результату.

Сила мотива определяется степенью актуальности той или иной потребности для работника. Чем насущнее нужда в том или ином благе, чем сильнее стремление его получить, тем активнее действует работник.

Особенностью мотивов труда является их направленность “на себя” и “на других”. Рыночная экономика через механизм конкуренции гармонизирует эти мотивы. Чем глубже разрыв между тем, что работник отдает обществу и получает взамен, тем меньше для него значат такие мотивы труда, как долг перед людьми, обществом.

Среди методов управления, повышающих мотивацию труда, следует выделить:

 обогащение содержания труда. Работу можно сделать более интересной и результативной посредством увеличения полномочий при принятии решений, децентрализованного контроля и обратной связи;

 увеличение объема работ. Служебные обязанности следует распределить с учетом большего разнообразия в содержании работы;

 ротация. Необходимо позволить служащим познакомиться с несколькими видами деятельности с целью увеличения безопасности работы;

 делегирование. Целесообразно передавать подчиненным более высокие по уровню полномочия, наделяя их властью исполнения. Это ведет к увеличению интереса к работе;

 стиль управления. Партисипативное управление, наблюдение, ориентированное на служащего, и эффективная связь ведут к согласию и удовлетворенности;

 жалованье и льготы. Хорошее жалованье, приемлемые жилищные условия, медицинское обслуживание, транспорт, отпуска, страхование и т.д. повысят обязательность и преданность;

 обучение. Развитие способностей, внеслужебная польза, возникновение перспектив карьеры заставят служащего думать о блестящей карьере;

 уверенность в собственных силах. Повышение уверенности в себе приведет к снижению рассеянности, повысит статус и раскроет индивидуальность личности.

Стимулирование труда предполагает создание условий, при которых активная трудовая деятельность, дающая определенные заранее зафиксированные результаты, становится необходимым и достаточным условием удовлетворения значимых и социально обусловленных потребностей работника, формирования у него мотивов труда.

Система мотивов и стимулов труда должна опираться на определенную базу - нормативный уровень трудовой деятельности. Сам факт вступления работника в трудовые отношения предполагает, что он за оговоренное ранее вознаграждение должен выполнять некоторый круг обязанностей. В этой ситуации стимулирования еще нет, есть только **мотивирование**.

Работник должен знать требования, предъявляемые к нему, какое вознаграждение он получит при их неукоснительном соблюдении, какие санкции последуют в случае их нарушения. Однако грань между контролируемым и мотивируемым поведением работника условна и подвижна.

Система стимулирования труда вырастает из административно-правовых методов управления, но не заменяет их. Цель стимулирования - не вообще побудить человека работать, а мотивировать его делать лучше (больше) того, что обусловлено трудовыми отношениями.

Одной из составляющих кризисной ситуации экономики является кризис труда, все признаки его в нашей стране налицо:

 полностью девальвированы трудовые ценности;

 труд потерял свою смыслообразующую функцию;

 труд превратился из основы образа жизни в средство выживания.

Решить проблему не в состоянии ни приватизация, ни высвобождение рабочей силы и создание конкуренции на рынке труда. Главная задача сейчас, с точки зрения мотивационных процессов, - сделать каждого не столько собственником средств производства, сколько собственником своей рабочей силы.

Мотивация высокопродуктивного труда позволяет обеспечить наряду с восстановлением нормальной трудоспособности работников повышение значимости труда в общей структуре социальных ценностей, формирование нового трудового сознания, трудовой этики.

Мотивация как стратегия преодоления кризиса труда представляет собой долговременное воздействие на работника в целях изменения по заданным параметрам структуры ценностных ориентаций и интересов, формирования соответствующего мотивационного ядра и развития на этой основе трудового потенциала.

***Тема* 10. Профессиональная и организационная адаптация персонала**

**10.1. Трудовой коллектив как объект управления**

Трудовой коллектив - социально-психологическая общность. Полнокровным является тот трудовой коллектив, в котором гармонично взаимодействуют официальные и неофициальные структуры. Что такое социально-психологические процессы? К ним относятся - **адаптация**, **коммуникация**, **идентификация** и **интеграция**.

Что понимается под **коллективом** и почему это понятие занимает столь значительное место в системе управления?

Коллектив - это группа совместно работающих лиц, в которой люди взаимодействуют друг с другом таким образом, что каждый оказывает влияние на другое лицо, одновременно испытывая его влияние.

Для характеристики коллектива иногда выделяют признаки, его определяющие:

 единство целей всех членов коллектива, т.е. те ценностные ориентации, которые объединяют индивидов в коллектив;

 руководство - без органа управления нет коллектива, кто-то обязательно должен взять на себя руководящее начало, сплотить людей, распределить между ними обязанности;

 дисциплина, т.е. выполнение для данного коллектива принятых норм поведения. Как правило, это неписаные моральные нормы, свойственные данной группе, данному коллективу.

Когда человек поступает на работу, он включается в систему внутриорганизационных отношений, занимая в ней одновременно несколько позиций - играет определенные социальные роли. Каждой позиции соответствует совокупность требований, норм, правил поведения, определяющих социальную роль человека в коллективе как работника, коллеги, подчиненного, руководителя, члена коллективного органа управления и т.п. От человека, занимающего каждую из этих позиций, ожидается соответствующее поведение.

**Профессиональная ориентация** и адаптация выступают важным составным элементом системы подготовки кадров и являются регулятором связи между системой образования и производством или профессиональной деятельностью.

Адаптация работника в организации представляет собой многосторонний процесс его приспособления к содержанию и условиям трудовой деятельности, к социальной среде, совершенствования деловых и личностных качеств работника. Он требует как от работника, так и от коллектива взаимной активности и заинтересованности.

Обычно коллектив создает **лидер**. При создании коллектива необходимо, чтобы соблюдались следующие правила:

 все члены группы должны четко представлять себе цели совместной работы;

 умения каждого человека известны остальным, функции распределены;

 организационное строение группы соответствует постоянной цели и выполняемым задачам. В группе задумываются над методами работы и пытаются их совершенствовать;

 развитие самодисциплины, позволяющей хорошо использовать время и ресурсы;

 поддержка группой своих членов и создание тесных взаимоотношений;

 отношения в группе открытые, и она готова встретить любые трудности и преграды на пути эффективной работы.

По мере развития коллектив проходит через определенный ряд последовательных этапов:

1. Притирка. Творческая коллективная работа почти отсутствует. Присматриваются. Нет личных взаимоотношений;

2. Переворот. Образование кланов, группировок, лидеров. Личные взаимоотношения;

3. Результативность. Потенциал возрастает. Работа рывками. Желание экспериментировать. Достигаются высокие результаты;

4. Эффективность. Есть опыт. Творческое и реалистичное отношение к проблемам. Гордость принадлежности к команде. Управленческие функции плавно переходят от одного к другому;

5. Мастерство. Прочные отношения. Благополучие;

6. Старение. Внешние условия изменились, а коллектив работает по-старому. Формальные отношения;

7. Смерть. Реорганизация. Уход или смерть лидера.

**10.2. Адаптация, ее цели, функции, аспекты**

Одной из проблем работы с персоналом в организации при привлечении кадров является управление трудовой адаптацией.

Поступая на работу в ту или иную организацию, человек имеет определенные цели, **потребности**, **нормы поведения**. В соответствии с ними сотрудник предъявляет определенные требования к организации: к условиям труда и его **мотивации**.

Процесс адаптации 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 и усваивает свои социальные роли в коллективе.

Выделяются два направления адаптации:

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

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

Выделяют следующие виды адаптации:

 профессиональная (основные профессии, переквалификация, профмобильность);

 психофизическая (санитарно-гигиенические условия, режим работы, комфорт, удобство рабочего места, содержание и характер труда);

 социально-психологическая (вхождение в класс, социальную группу, слой, структуру)

Следует отметить, что в условиях формирования и функционирования рынка труда возрастает роль вторичной адаптации. С другой стороны, отечественным службам по работе с персоналом необходимо обратиться к опыту зарубежных фирм, которые уделяют традиционно повышенное внимание первичной адаптации молодых сотрудников. Эта категория работников нуждается в особой заботе о них со стороны администрации компании.

Принципиальные цели адаптации можно свести к следующему:

 уменьшение стартовых издержек, так как пока работник плохо знает свое рабочее место, он работает менее эффективно и требует дополнительных затрат;

 снижение психологической напряженности и чувства неопределенности у новых работников;

 сокращение текучести рабочей силы, так как если новые работники чувствуют себя некомфортно на новом месте, может последовать увольнение;

 экономия времени руководителя и других сотрудников;

 развитие позитивного отношения к работе, повышение удовлетворенности от работы.

В теоретическом и практическом плане выделяется несколько аспектов адаптации:

 психофизиологический - приспособление к новым физическим и психологическим нагрузкам, физиологическим условиям труда;

 социально-психологический - приспособление к относительно новому социуму, нормам поведения и взаимоотношений в новом коллективе;

 профессиональный - постепенное приспособление трудовых способностей (профессиональных навыков, дополнительных знаний и т.п.);

 организационный - усвоение роли и организационного статуса рабочего места и подразделения в общей организационной структуре, а также понимание особенностей организационного и экономического механизма управления фирмой.

Несмотря на различия между аспектами адаптации, все они находятся в постоянном взаимодействии, поэтому процесс управления требует единой системы инструментов воздействия, обеспечивающих быстроту и успешность адаптации.

Адаптация, безусловно, зависит от **настроения коллектива**, **мнения коллектива**, традиций коллектива, **морально-психологического климата коллектива**.

Мнение коллектива - это своеобразный барометр настроения людей, по нему можно судить о глубинных социальных процессах, которые происходят в его жизни, в обществе.

В переводе с латинского традиция - это передача, предание. Они - необходимое условие организации коллектива, формирования его социально-психологической общности, а также существенный фактор адаптации личности в коллективе. Наличие традиций положительно или отрицательно воздействует на процесс адаптации в коллективе. Они оказывают большое влияние на формирование устойчивых межличностных отношений в коллективе.

Функции **социальной адаптации** личности в коллективе можно представить следующим образом:

 адаптация личности в коллективе обуславливает его устойчивость и стабильность, повышает его сплоченность, что способствует улучшению морально-психологического климата, нормальному функционированию и развитию коллектива. Адаптированная личность приобретает новые черты: целеустремленность, осознание единства своих и коллективных интересов, активность в поддержании целей коллектива и, как следствие, значительно большую продуктивность деятельности (благодаря ориентации продолжать работу именно в данном коллективе);

 оптимально протекающий процесс адаптации есть вместе с тем процесс развития творческих возможностей, способностей и активности личности, ее самовыражения и самоопределения. Это связано, прежде всего, с тем, что более или менее длительное пребывание работника в составе одного коллектива и труд по избранной специальности являются непременными условиями достижения профессионального мастерства, социального продвижения;

 cоциальная адаптация – один из важнейших аспектов социализации индивида, при этом индивид не только усваивает социальные нормы, обусловленные требованиями и содержанием деятельности коллектива, но также осваивает его социальный опыт и систему ценностей.

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

 качественный уровень работы по профориентации потенциальных сотрудников;

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

 отработанность организационных механизмов 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 работника, связанные с его психологическими чертами, возрастом, семейным положением и т.п.

Управление трудовой адаптацией требует изучения, в первую очередь, трех организационных элементов:

 структурное закрепление функции управления адаптацией;

 технология процесса управления адаптацией;

 информационное обеспечение этого процесса.

**10.3. Организация процесса адаптации**

Адаптация начинается с процесса ориентации, т.е. получения сотрудником информации об организации, в которой он начинает работать. Ориентация должна содержать в себе два компонента – информацию об организации в целом и информацию о подразделении и рабочем месте нового сотрудника.

Общая ориентация знакомит сотрудника с историей организации, ее сегодняшним состоянием, выпускаемой продукцией и оказываемыми услугами, структурами управления, включая имена ключевых руководителей, расположение филиалов, правилами внутреннего распорядка, основными процедурами компании, льготами для сотрудников, возможностями для повышения квалификации.

Проведение этой части адаптации является, как правило, функцией службы управления персоналом. Компании используют многообразные методы коммуникации для ознакомления сотрудников с компанией: видеофильмы, специально подготовленные для этих целей брошюры, видеозаписи выступлений руководителей и т.д. Необходимым условием успешного прохождения этого этапа является наличие обратной связи – предоставление сотруднику возможности задать возникшие у него вопросы и получить на них ответы.

Следующий этап адаптации проходит непосредственно на рабочем месте, и основная ответственность за его успех лежит на руководителе подразделения, в которое приходит новый сотрудник. Руководитель должен представить его коллегам, познакомить с производственными функциями, объяснить распорядок работы, особенности подразделения. Этот элемент адаптации является ключевым, поскольку от того, как новый сотрудник будет принят на рабочем месте, во многом зависит успех его адаптации. Сегодня многие ведущие компании мира специально обучают руководителей тому, как проводить и организовывать адаптацию новых работников в своем подразделении, а служба управления персоналом осуществляет контроль над адаптацией каждого принятого на работу сотрудника.

Формирование адаптационных связей и отношений охватывает все стороны деятельности индивида: профессиональные, организационные, материальные, бытовые, социальные, социально-психологические. Налаживание этих связей определяет статус работника в коллективе.

В процессе адаптации работник проходит несколько стадий:

1 – ознакомления;

2 – приспособления;

3 – ассимиляции;

4 – идентификации.

По характеру идентификации различают три категории работников: безразличные, частично идентифицированные, полностью идентифицированные (ядро любого коллектива).

Вхождение в любой коллектив, как правило, сопряжено с преодолением различных “барьеров”. Новые связи между людьми не устанавливаются моментально. Требуется некоторое время привыкания к коллективу, усвоения принятых в нем ценностных нормативов, установления собственных межличностных контактов. Для одних людей процесс адаптации протекает интенсивно и безболезненно, для других - с переживаниями и волнениями. Здесь многое определяется социально-психологическими особенностями поступающего на работу (темпераментом, характером, ценностными ориентациями и т.д.). В основном же все зависит от менеджера и самого коллектива, от того, насколько они создали условия, которые помогают новичку успешно “акклиматизироваться” в коллективе, почувствовать свою причастность к его делам.

Для благоприятного решения проблемы социально-психологической адаптации нового работника желательно соблюдать следующие положения:

 доброжелательный настрой коллектива к нему, что выражается в расположении членов коллектива вступить с ним в контакт, в искреннем желании помочь ему в освоении новых обязанностей и правил;

 обеспечение его всеми необходимыми условиями: рабочим местом, отлаженным оборудованием, подсобными материалами, четко разработанными инструкциями, правилами служебного и межличностного поведения в коллективе;

 использование разнообразных психолого-педагогических форм и методов вовлечения нового работника в разнообразные сферы жизни коллектива;

 выделение и закрепление за ним наставника;

 периодическое выяснение удовлетворенности работника своим трудом и отношениями в коллективе, изучение мнения семьи (жены, родителей) о его работе.

На некоторых предприятиях вновь поступающему вручают информационную карточку, в которой указаны:

 точное название отдела (цеха), участка, должности;

 ФИО директора предприятия, начальника отдела, наставника;

 часы работы, внутренний распорядок;

 местонахождения общественных органов, часы их работы;

 местонахождения вечерних (заочных) учебных заведений предприятия;

 месторасположение столовой, буфетов, время и порядок их работы;

 дни, часы, место выдачи заработной платы.

Подобная информация помогает работнику быстрее сориентироваться на новом месте, не задавать глупых вопросов, чувствовать себя уверенно.

Полная адаптация характеризуется сочетанием высокого уровня овладения специальностью, полного освоения порученной работы с устойчивым положительным отношением к специальности (прочным намерением продолжить работу по ней) и достаточно высокой степенью удовлетворенности взаимоотношениями в группе и своей позицией в коллективе. Полная адаптация нового работника в коллективе завершается, как правило, по окончании 2 лет. После трех лет работы сотрудники обычно склонны окончательно закрепиться на предприятии.

**97.** ТЗ 97 Тема 2-10-0

**Вопрос:**

К основным формам профориентационной работы не относятся:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- профессиональное просвещение

+ профессиональная адаптация

- профессиональная информация

- профессиональная консультация

- профессиональный отбор

**98.** ТЗ 98 Тема 2-10-0

**Вопрос:**

Одной из важнейших задач профориентации является:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

+ содействие быстрым структурным сдвигам в занятости

- содействие дополнительному освоению профессиональных возможностей

- включение работника в систему взаимоотношений коллектива с его традициями

- включение работника в систему организационного механизма управления

**99.** ТЗ 99 Тема 2-10-0

**Вопрос:**

Оказание помощи заинтересованным людям в выборе профессии и места работы путем изучения личности обратившегося человека с целью выявления состояния его здоровья, направленности и структуры способностей, интересов и других факторов называется:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- профессиональный отбор

- профессиональная информация

+ профессиональная консультация

- профессиональная адаптация

- профессиональное просвещение

**100.** ТЗ 100 Тема 2-10-0

**Вопрос:**

Профориентация имеет целью:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

+ формирование у молодежи личностных ориентаций и интересов с учетом потребностей развития производства

- управление занятостью

+ приведение в соответствие личностных ориентаций с возможностями развития организации

- изменение знакомства сотрудника с деятельностью и организацией и изменение собственного поведения в соответствии с требованиями среды

**101.** ТЗ 101 Тема 2-10-0

**Вопрос:**

Приспособление молодых сотрудников, не имеющих опыта профессиональной деятельности называется адаптация

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- единичная

+ первичная

- открытая

- вторичная

- психофизиологическая

**102.** ТЗ 102 Тема 2-10-0

**Вопрос:**

Психофизиологическая адаптация характеризует:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- приспособление работника к относительно новому социуму, нормам поведения; налаживание контактов

- приобретение или доработку трудовых способностей (профессиональных знаний, навыков), изучение технологического процесса

+ приспособление к новым физическим и психологически нагрузкам, условиям труда

- усвоение роли или организационного статуса рабочего места и подразделения в общей организационной структуре, понимание механизма управления

- обсуждение новейших разработок и определение приоритетных направлений развития персонала, исходя из целей и задач инновации

**103.** ТЗ 103 Тема 2-10-0

**Вопрос:**

К факторам, влияющим на профессиональную адаптацию, относят:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- правила трудового распорядка

- степень готовности рабочего места к трудовому процессу

+ характер и содержание труда в данной профессии

- нормы взаимоотношений в коллективе

+ уровень организации и условия труда

**104.** ТЗ 104 Тема 2-10-0

**Вопрос:**

Организационно - административная адаптация позволяет работнику:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- ознакомиться с экономическим механизмом управления организацией

+ ознакомиться с особенностями организационного механизма управления, местом своего подразделения в организационной структуре

- включиться в систему взаимоотношений коллектива с его традициями, нормами жизни, ценностными ориентациями

- ознакомиться с новыми требованиями трудовой, производственной и технологической дисциплины

**105.** ТЗ 105 Тема 2-10-0

**Вопрос:**

Механизм управления профессиональной ориентацией и адаптацией осуществляется через ...

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- формирование органов образования

+ формирование и развитие системы органов управления различного уровня

- формирование, развитие и совершенствование системы органов управления и образования различного уровня

- формирование и развитие системы органов контроля различного уровня

- сокращение текучести рабочей силы

**106.** ТЗ 106 Тема 2-11-0

**Вопрос:**

К факторам, влияющим на санитарно-гигиеническую адаптацию, относят:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

+ правила трудового распорядка

+ степень готовности рабочего места к трудовому процессу

+ состояние производственной и технологической дисциплины

- нормы взаимоотношений в коллективе

- профессиональная структура коллектива

**121.** ТЗ 121 Тема 2-11-0

**Вопрос:**

Термин "дисциплина" имеет следующее значение:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

+ обязательное для всех членов трудового коллектива подчинение установленному порядку, правилам

- обязательное ежедневное посещение рабочего места сотрудниками организации

- обязательное регулярное исполнение заданий руководителя подразделения

- обязательное содержание рабочего места в порядке

- следование нормам и правилам, установленным в Трудовом кодексе РФ

**122.** ТЗ 122 Тема 2-11-0

**Вопрос:**

Трудовую дисциплину характеризует:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

+ соблюдение установленного распорядка работы, выполнение закрепленных за работником обязанностей и распоряжение вышестоящих руководителей

- обязательное соблюдение всех технологических операций, предусмотренных производственным процессом

- своевременное выполнение производственных заданий, соблюдение правил эксплуатации оборудования

- соблюдение норм расхода сырья, правил охраны труда и техники безопасности

- рациональное использование производственных мощностей, своевременное и качественное обслуживание рабочих мест

**123.** ТЗ 123 Тема 2-11-0

**Вопрос:**

Технологическая дисциплина - это:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- соблюдение норм расхода сырья, правил охраны труда и техники безопасности

- соблюдение установленного распорядка работы, выполнение закрепленных за работником обязанностей и распоряжение вышестоящих руководителей

+ обязательное соблюдение всех технологических операций, предусмотренных производственным процессом

- своевременное выполнение производственных заданий, соблюдение правил эксплуатации оборудования

- рациональное использование производственных мощностей, своевременное и качественное обслуживание рабочих мест

**Вопрос:**

Управленческий труд - это:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- вид трудовой деятельности конкретного руководителя по организации работы его коллектива

- совокупность внутриорганизационных принципов, моральных и административных норм и правил, оказывающих влияние на персонал;

+ вид трудовой деятельности по выполнению функций управления в организации, назначением которого является обеспечение целенаправленной и скоординированной деятельности трудового коллектива по решению стоящих перед ним задач

- вид трудовой деятельности, направленной на достижение желательных перемен в социальной среде организации

- вид трудовой деятельности, включающий систему операций, процедур, приемов установления социальных фактов, их систематизация и выбор средств анализа

**125.** ТЗ 125 Тема 2-11-0

**Вопрос:**

Объектом управленческого труда является:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

+ организация, структурное подразделение,

+ территория

- информация о состоянии персонала и о необходимых изменениях в его функционировании и развитии

- управленческие решения и практические действия

- функциональные обязанности

**126.** ТЗ 126 Тема 2-11-0

**Вопрос:**

Предмет управленческого труда - это информация о:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- состоянии управленческого звена организации

- способах и методах руководства

+ состоянии объекта и необходимых изменениях в его функционировании и развитии

- сотрудниках организации и результатах их труда

- критериях принятия решения руководителем

**127.** ТЗ 127 Тема 2-11-0

**Вопрос:**

Продукт управленческого труда - это:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- информация о состоянии объекта и о необходимых изменениях в его функционировании и развитии

- организационная и вычислительная техника, уровень и полнота использования которых, определяют культуру и эффективность управления в организации

- организация, структурное подразделение, территория

- предварительное прогнозирование, управленческие решения и практические действия, необходимые для обеспечения функционирования объекта в требуемом режиме

+ управленческие решения и практические действия, необходимые для обеспечения функционирования объекта в требуемом режиме

**128.** ТЗ 128 Тема 2-11-0

**Вопрос:**

Эвристический труд - это:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

+ труд по исследованию, анализу и разработке различных вопросов

- непосредственное управление деятельностью и поведением людей, координация деятельности отдельных участников и трудовых коллективов.

- труд по выполнению стереотипных (постоянно повторяющихся) операций предопределенного характера.

**129.** ТЗ 129 Тема 2-11-0

**Вопрос:**

Результаты труда управленческого персонала

**Закрытые ответы (альтернативы):**

+ оцениваются качественно

- оцениваются индивидуально

- оцениваются количественно

- не оцениваются

+ оцениваются косвенно

***Тема* 11. Конфликты в коллективе**

**11.1 Понятие конфликта и его элементы**

*В* управлении персоналом проблема подбора и расстановки кадров не единственная, а часто и не самая сложная. Чем острее конкуренция в той сфере, где действует организация, чем крупнее сама организация (а следовательно, больше штат ее сотрудников), чем выше квалификация персонала, тем острее другие проблемы.

Увы, но кадры решают не все, ведь конфликтность такой организа­ции, как внутренняя, так и внешняя, значительно выше средней. И конку­ренция — лишь одно из проявлений этих конфликтов.

Существенную роль во внешних успехах фирмы играют внутрифир­менные конфликты, которых нельзя избежать даже при очень жестком стиле руководства этими самыми кадрами.

Проще всего их "решать" в фирмах, которым требуется много мало­квалифицированного и легко заменяемого персонала. Конфликты там достаточно "запрещать", а тех, кто запрет нарушает, просто увольнять. Обилие претендентов, которых хватит на много лет, делает пока еще оправданным подход "нет человека — нет проблемы" (или "ликвидация неграмотности путем ликвидации неграмотных"). Хотя никакой ресурс не бывает бесконечным, а последние десятилетия отечественной истории хорошо иллюстрируют и сам подход, и неизбежные его последствия — разрушение организационной системы.

Считается, что предотвратить конфликт, остановить его не только можно, но даже необходимо. Лучше всего *руководить без конфликтов, —* не случайно так и названа столь популярная книга В. Зигерта и Л. Ланг (постоянно помещаемая в списки рекомендуемой конфликтологической литературы). Но если вы внимательно прочитаете эту работу немецких психологов, то обнаружите там как раз обратное. Они утверждают, что кон­фликты — это "не обязательно что-то плохое. Плохим, нега­тивным и тем самым деструктивным может быть поведение в конфликтной ситуации".\*

Об атмосфере повышенной конфликтности говорят госу­дарственные служащие и управляющие коммерческих банков, работники службы занятости и безработные специалисты, ста­рики и молодежь. Пресса и телевидение напоминают обществу о противоречиях между реальными возможностями субъектов РФ, граждан России и желаемыми формами реализации их ин­тересов. Политики предлагают неотложные меры по разреше­нию разрушительных общероссийских конфликтов. А менедже­ры наиболее актуальным все чаще считают владение техноло­гиями работы в конфликтных ситуациях. И все хотят управлять конфликтами.

Но когда ставится вопрос их урегулирования, выбора форм работы в конфликтной ситуации, оптимизации действий по ее преодолению, то, прежде всего, встает проблема понимания сущности самих понятий: "выход из конфликта" и "уход от него", "профилактика", "урегулирование", "регулирование", "разрешение", "решение" и "преодоление". Трудность выбора усугубляется как отсутствием абсолютного единства теоретиче­ских подходов, так и отсутствием прямой зависимости успеха субъекта в конфликте на одном этапе от успеха на другом.

Запутывает и давняя привычка или точнее — традиция де­лить конфликты на деструктивные и конструктивные. А как заранее узнать, какой он?

Следует различать два теоретических подхода к понятию конфликта.

1. ***Конфликт — это столкновение..., противоречие..., борь­ба..., противодействие...*** (личностей, сил, интересов, позиций, взглядов) в силу противоположности.., несовместимости.., про­тивостояния... — с точностью до формулировки у различных авторов. Вот что говорит в предисловии к своей книге "Конфликтология" В.И. Андреев: "... без умения постоять за себя, выйти победителем из конфликтной ситуации, спора, без уме­ния вести переговоры человеку просто невозможно выстоять, выжить в этом мире".

В силу такого подхода В. И. Андреев и определяет

• *конфликт как процесс резкого обострения противоречия и борьбы участников в решении проблемы, имеющей значимость для каждого из его участников.*

Антагонистический характер конфликта можно считать ха­рактеристическим признаком других моделей;

• *конфликт — столкновение противоположных интересов, мнений и стремлений;*

*• конфликт социальный — попытка достижения вознагражде­ния путем подчинения, навязывания своей воли, удаления или даже уничтожения противника, стремящегося достичь того же вознагра­ждения. От конкуренции конфликт отличается четкой направленно­стью, наличием инцидентов, жестким ведением борьбы;*

*• конфликт — это открытое противостояние как следствие взаимоисключающих интересов и позиций.*

***2. Конфликт — это система отношений..., процесс развития взаимодействия..., заданные различиями субъектов, участвующих в нем*** (по интересам, ценностям, деятельности).

Сторонники первого подхода описывают конфликт как яв­ление негативное. Они разделяют конфликты на деструктивные и конструктивные (многие из них считают, что конструктивные — редкость, что конфликт почти всегда плох и уж, по крайней мере, хуже бесконфликтного сосуществования). Большинство работ по технологии работы в конфликте в рамках такого под­хода дают рекомендации по манипулированию, которое назы­вают "управлением конфликтом", "управлением конфликтной ситуацией". Главной целью такого управления является ликви­дация конфликта с максимальной выгодой для себя.

Сторонники второго подхода считают конфликт естествен­ным условием существования взаимодействующих людей, ин­струментом развития организации, любого сообщества, хотя и имеющим деструктивные последствия, но в целом и на дли­тельном промежутке не столь разрушительные, как последствия ликвидации конфликтов, их информационной и социальной блокады. Подобный подход был всегда в математической тео­рии игр (названная так в силу исторических причин возникно­вения из попыток исследования игр, она является теорией ма­тематических моделей принятия оптимальных решений в усло­виях конфликтов, и оба термина "игра" и "конфликт" обозна­чают одно и то же понятие и по сути являются "математичес­кими синонимами"). Характерен он и для современной социо­логии конфликта, социальной психологии, теории организаци­онного развития и, конечно же, общей теории конфликта. При таком подходе все перечисленные дисциплины вполне корре­лируют между собой (основные определения, постулаты), что позволяет выводы в одних применять для теоретических по­строений в других, сохраняя научную строгость, полноту и не­противоречивость. Коррелируемость особенно важна, если учесть, что теория игр активно развивалась еще в XVIII и XIX вв. раньше большинства наук, занимающихся сегодня кон­фликтами (а ее зарождение как математической дисциплины относят к тому же письму Паскаля к Ферма от 29 июля 1654 г., которое принято считать началом и теории вероятностей), но вот определение конфликта по теории игр вступает в противоречие со всеми теоретическими моделями первого подхода.

Второй подход предполагает невозможность управления конфликтом и оптимизацию взаимодействия, теоретически обосновывая развитие конфликта как саморегулирующегося механизма. Вместо "решения", "разрешения" и других подоб­ных терминов применяют термин "преодоление", подразуме­вая, что конфликт не ликвидируется, но обеспечивает развитие, усиливая в организации дифференциацию, прежде всего про­фессиональную, а в обществе — социальную стратификацию, что и лежит в основе социальной и организационной стабиль­ности. Он трансформируется в другие конфликты, менее разрушительные, в других сферах, других социаль­ных измерениях. Данный подход не отрицает возможность и даже конструктивность политической и административной ма­нипуляции (не всякой) в начальных фазах конфликта, но осно­вывается, прежде всего, на обеспечении информационной пол­ноты взаимодействия субъектов и необходимом риске, обеспе­чивающем возможность перехода в его последнюю фазу.

Общая тенденция в последние годы такова: большинство теоретиков и практиков социальной психологии склоняются ко второму подходу, при некотором сохранении ориентации на психологическую манипуляцию, психологическое смягчение деструктивных проявлений конфликта. Базовым в данном вы­боре становится то, что первый подход строится на субъект-объектном общении, в то время как второй — на субъект-субъектном.

Ко второму же подходу склоняются и практикующие поли­тические технологи и оргконсультанты, опирающиеся именно на такую конфликтологию в моделировании идущих в органи­зации процессов и обеспечении будущего успеха самой фирмы и ее менеджеров. Они заменяют "традиционные" техники (в том числе изучение общественного мнения в организации) конфликтологическими исследованиями персонала. Подход позво­ляет вычислять группы сторонников и противников, причем не только реальных, но, прежде всего потенциальных (особенно среди не определившихся в своих профессиональных, карьер­ных, социальных предпочтениях, организационно неактивных) и наиболее приемлемые формы работы с ними.

Выбор менеджером одного из двух подходов определяет и выбор им, как следствие первого выбора, форм работы и реко­мендаций своей команде, структурным подразделениям по дей­ствиям в конфликтных ситуациях.

С него и должно начинаться сегодня управление, ориенти­рованное на долговременный успех и перспективу.

Итак, *конфликт — это процесс развития взаимодействия субъектов по поводу различия их интересов и ценностных ориен­тации.*

**11.2 Фазы развития конфликта**

Конфликт имеет следующие фазы.

1. *Конфронтационная (военная) —* стороны стремятся обеспе­чить свой интерес за счет ликвидации интереса чужого (в их представлении это обеспечивается либо добровольным или вы­нужденным отказом другого субъекта от своего интереса, либо лишением его права иметь свой интерес, либо уничтожением носителя другого интереса, что уничтожает естественным обра­зом и сам этот интерес, а следовательно, и гарантирует обеспе­чение собственного).

2. *Компромиссная (политическая) —* стороны стремятся по возможности достигнуть своего интереса через переговоры, в ходе которых производят замену отличающихся интересов каждого субъекта на общий компромиссный (как правило, каждая сторона пытается обеспечить в нем по максимуму свой собст­венный).

3. *Коммуникативная (управленческая)* — выстраивая комму­никацию, стороны достигают согласия, основанного на том, что суверенитетом обладают не только сами субъекты конфлик­та, но и их интересы (консенсус), и стремятся к взаимодопол­нению интересов, ликвидируя лишь незаконные, с точки зре­ния сообщества, различия (либо правовой запрет на тот или иной интерес и его уголовное преследование, корпоративный запрет, грозящий нарушителям административным наказанием, либо изменение законодательства, системы фирменных инст­рукций, дающее или запрещающее право на тот или иной ин­терес, различие).

Конфликт начинается с конфронтационной (военной) фа­зы, а заканчивается коммуникативной (управленческой). Таким образом, конфликт можно определить и как процесс развития взаимодействия субъектов от конфронтации к коммуникации.

По ходу конфликта взаимодействие субъектов трансформи­руется от конфронтационного до того, которое мы будем назы­вать коммуникацией.

*Коммуникация — информационное взаимодействие субъектов,* которое характеризуется следующими признаками:

• суверенитетом участников взаимодействия;

• суверенитетом их ценностных ориентации, интересов, представлений о предмете взаимодействия и отношения к нему;

• технологической обеспеченностью равноправного ин­формационного обмена;

• технологической обеспеченностью равного уровня инфор­мационной полноты о ситуации и предмете взаимодействия.

Следует также заметить, что технологии одной фазы (воен­ные, политические и управленческие соответственно) не дают желаемого результата не в своей фазе. Но и собственно фазо­вые технологии не обеспечат оптимального хода конфликта, если стратегически не будут выстроены с учетом следующих стадий (в долговременной перспективе неизбежных) и допол­нены технологиями из последующих фаз.

*Кризис* (псевдофаза, возникающая внутри одной из фаз конфликта) — такое взаимодействие субъектов, при котором не происходит поступательного перехода от фазы к фазе (например, длительная задержка на одной фазе, разрушитель­ная зацикленностъ, фазовая стагнация или даже возврат в пре­дыдущей фазе). Кризис — период задержки процесса кон­фликтного взаимодействия субъектов. Что, следует заметить, и приводит к возникновению напряженности. Снять ее помогает преодоление кризиса, т. е. продолжение развития конфликта.

Таким образом, *управление конфликтом — это деятельность по обеспечению развития конфликтного взаимодействия.* То есть управлять конфликтом — значит обеспечивать ему максималь­ную возможность для саморегулирования и содействие выходу из кризисов в следующую фазу.

Хотя точнее было бы считать конфликт не управляемым, а саморегулирующимся (и пока он не перейдет в последнюю фа­зу, он не уничтожим, так как не ликвидированы осознанные субъектами различия интересов и ценностей). И следовательно, если строго следовать существующим определениям "управ­ления", то конфликт "неуправляем". Но в разных фазах его развития возможны действия, способствующие его бескризис­ному развитию (обеспечивающие его), что мы и можем условно считать управлением.

Вспомним снова один из первых поставленных в этом па­раграфе вопросов: может ли существовать без конфликтов че­ловек или организация? Да, если в своих взаимодействиях они сталкиваются лишь с субъектами, похожими на них как две ка­пли воды (вплоть до сознания). Да, если в организации рабо­тают люди с *идентичными интересами и ценностными ориентациями,* занимающие *одинаковые функциональные места,* не за­нимающие разные ступени в социальной или служебной иерар­хии. Но кому нужна такая жизнь? Нужна ли такая организа­ция? И возможна ли она?

Различия вечны, сходства мгновенны. А значит конфликт для нас — среда обитания и непременное условие развития.

Конфликт начинается с того момента, когда (хотя бы) один из взаимодействующих субъектов осознает различие своих ин­тересов, ценностных ориентации от интересов, ценностных ориентации другого субъекта или начинает односторонние дей­ствия по обеспечению своих интересов (т. е. по поводу разли­чий), но пока еще не осознавая этих различий.

Если различия существуют, но субъекты их не осознают, то мы имеем один из видов потенциального конфликта, после эс­калации которого он может быть назван его предконфликтной фазой.

Существует заблуждение, что напряженность возникает пе­ред конфликтом. И почувствовав ее, следует сразу же заняться его профилактикой или предупреждением. Но, к сожалению, такое еще никому не удавалось. Ведь профилактика предпола­гает работу с еще не начавшимся конфликтом. А напряжен­ность возникает в сознании людей при появлении ощущения противоречия между различием интересов, ценностей взаимо­действующих субъектов и ограниченной ресурсной возможно­стью обеспечить их не за счет другого. То есть когда конфликт уже начался и, следовательно, профилактика уже бесполезна (точнее невозможна), как прививка обитателю тифозного барака.

Напряженность не возникает раньше самого конфликта. И значит, мы можем считать *напряженность — признаком кон­фликта* (только начавшегося или давно продолжающегося).

После перехода из одной фазы в другую напряженность спадает. В случае кризисов (т. е. задержки конфликта в одной фазе или возврате в предыдущую) напряженность усиливается.

Начало нового (ранее не известного субъекту) конфликта приводит к затруднению, что и создает напряженность — след­ствие недостатка или противоречивости информации, недоста­точности знаний для преодоления затруднения (о способах вы­хода из затруднения — напряженность безысходности).

С началом конфликта конфликтные ситуации сменяют одна другую. И первая возникает сразу после инцидента.

Успех работы с конфликтом (в конфликте) во многом зави­сит от точности описания структуры конфликта: субъектов, предмета, инцидента, отношений, ситуаций.

• *Инцидент (информационный) —* событие, которое помогло осознать хотя бы одному из взаимодействующих (прямо или косвенно) субъектов отличие (полное или частичное) его интересов и ценностей от интересов и ценностей других участников взаимодействия.

• *Инцидент (деятельностный) —* повод для объявления (афиширования) конфронтационных действий по поводу различия интересов, ценностных ориентации.

• *Конфликтная ситуация —* развитие конфликта в конкретный временной период.

• *Субъекты конфликта —* участники конфликтного взаимодейст­вия, которые могут быть представлены индивидами, группой индивидов, социальной организацией.

• *Предмет конфликта —* конкретные интересы и ценностные ори­ентации, по поводу различия которых происходит конфликтное взаи­модействие (то, из-за чего возник конфликт).

• *Конфликтные отношения —* форма и содержание взаимодейст­вия между субъектами, их действия для завершения конфликта.

*Чтобы точно описать конфликт, надо:*

*•* установить его действительных участников;

• изучить их мотивы, цели, особенности характера, про­фессиональную компетентность;

• выявить их отношения в предконфликтной фазе;

• выявить главные различия интересов и ценностей, кото­рые привели к этому конфликту;

• узнать намерения участников о приемлемых, на их взгляд, способах преодоления конфликта;

• выявить других заинтересованных субъектов, не участ­вующих пока в конфликтном взаимодействии;

• определить все возможные в данном конфликте пути его преодоления.

Каждый конфликт имеет пространственные и временные характеристики. *Пространственными характеристиками* кон­фликта являются сферы возникновения и проявления кон­фликта; условия и повод возникновения; конкретные формы проявления; результат конфликта; средства и действия, кото­рые используют субъекты конфликта. *Временные характеристи­ки* представлены такими параметрами, как длительность, часто­та, повторяемость конфликта, продолжительность участия в конфликте каждого из субъектов, а также временные парамет­ры отдельных этапов.

Решающее влияние на выбор поведения в конфликте ока­зывает сама *личность —* ее потребности, интересы, ценности, установки, привычки, образ мышления, модели поведения, ее прошлый опыт работы с проблемами и поведения в конфликте. Можно выделить конфликтный тип личности. Само понятие *"конфликтности личности "* означает состояние готовности лич­ности к конфликтам, ее степень вовлеченности в развитие конфликтов. Анализ биографий наиболее известных фигур сре­ди организаторов бизнеса, успешных менеджеров в России и за рубежом (Демидов, Рябушинский, Морозов, Генри Форд, Ли Якокка), которые не раз демонстрировали высокий уровень профессиональной управленческой конкурентоспособности, показал, что все они — конфликтные личности.

11.3 Управление конфликтом

**Формы работы**

Обычно в практике работы организаций и отдельных людей в условиях конфликта выделяют такие *типичные ошибки:\**

1) запаздывание в принятии мер по собственно урегулиро­ванию и дальнейшему преодолению конфликтов (прежде всего, принимаются меры по уходу от конфликта или его силовому "разрешению");

2) попытка "разрешить" конфликт без выяснения его ис­тинных причин;

3) применение только силы, карательных мер по "урегулированию" или, наоборот, только дипломатических пе­реговоров;

4) шаблонное применение схем урегулирования конфликта без учета его типа и особенностей в нелинейной, многомерной классификации;

5) попытка при помощи политической интриги разыгрывать свою собственную карту с сиюминутной выгодой и необратимыми негативными социальными последствиями (не только для общества в целом, но рано или поздно — для самого ини­циатора интриги).

В основе ошибок лежит, как правило, неверно построенная типология конфликтов, что является безусловным следствием некорректности используемых определений базового понятия и некорректности применения слов, обозначающих тип "работы с конфликтом". Но представляется, что не так существенна типологая самого конфликта, как типология форм его проявле­ния. Однако следует отличать классификацию форм проявле­ния конфликта и его фазы, часто называемые "видами кон­фликта", но самостоятельно конфликтом, по определению, не являющиеся.

*Предотвращение конфликта, называемое порой "профилакти­кой",* как способ избежать его в самом начале — возможно лишь в случае весьма успешного применения манипуляции, дающей эффект только на время, и по существу конфликт не ликвидирующей, а временно заглушающей. В этом случае он проявится позже, и неизвестно, будет ли это более выгодно инициатору манипуляции, так как затем последует (не может не последовать) разрушительная по форме проявлений эскалация конфликта.

Однако для руководителя организации, который предпола­гает свой быстрый карьерный рост (как для иного политиче­ского лидера), иногда "бывает выгодно" замолчать конфликт, не дав ему проявиться в период "деятельности" на этой долж­ности. Возможно и длительное псевдосдерживание конфликта. Но в этом случае требуется наличие значительных ресурсов. К тому же это фактически означает создание кризиса.

В современных теориях конфликта принято под *профилак­тикой* понимать работу по созданию социальных условий, обеспечивающих, в случае возникновения конфликта, бескри­зисный и быстрый переход к политической фазе, а далее и к управленческой.

*Профилактика конфликтов — работа с еще не начавшимися, а лишь возможными конфликтами.* Она предполагает их прогно­зирование при постоянном информационно-аналитическом сопровождении. Это требует мониторинга конфликтных ситуа­ций в своей организации и в организациях подобного типа. Надо помнить, что объективного описания конфликта не быва­ет, оно всегда субъективно.

Профилактика должна быть направлена на устранение ус­ловий возникновения конфликтов в конфронтационной форме, требующих радикального перераспределения дефицитного ре­сурса, по поводу интересов в отношении которого и возникает конфликт. В основе ее — изменения законодательства и функ­ций государственных структур в сообществе в целом, измене­ния в корпоративных правилах, закрепленных в инструкциях, приказах руководства организации. Эти изменения должны быть направлены на устранение деформации социальных от­ношений, создание новых социальных технологий (развитие системы социальной работы), просвещение, обучение, комму­никативные тренинги. Вот откуда необходимость в меценатст­ве, благотворительности. Профилактику конфликта обеспечи­вает любая деятельность, направленная на развитие интеллек­туальной и коммуникативной культуры фирмы (государствен­ной структуры), на распространение их норм в корпоративной культуре организаций.

Термин *"разрешение конфликтов"* обычно употребляется в двух значениях: как прекращение конфликта самими участни­ками и как внешнее воздействие на конфликт (сами условия конфликтного взаимодействия, его участники), основанное на установлении и нейтрализации его причин и недопущении от­крытых столкновений сторон.

Урегулированием, как правило, называют недопущение на­сильственных действий, достижение хоть каких-то договорен­ностей, выполнение которых более выгодно сторо­нам, чем продолжение конфликтного по форме взаимодейст­вия. На практике урегулирование конфликтных ситуаций путем переговоров, посредничества, арбитража является более рас­пространенным, чем их разрешение. К сожалению, не менее распространены такие примитивные и непродуктивные методы, как подавление, применение силы.

**Стили поведения в конфликте**

Принято различать шесть стилей поведения в конфликтной ситуации, в основу классификации которых положена система Томаса — Килменна.\* Она позволяет ориентировать любого человека в случае попадания его в конфликтную ситуацию.

Стили поведения в конфликтной ситуации связаны с глав­ным источником конфликта — различием интересов и ценно­стных ориентаций взаимодействующих субъектов.

Стиль поведения любого человека в конфликте определяет­ся: мерой удовлетворения собственных интересов; активностью или пассивностью действий; мерой удовлетворения интересов другой стороны; индивидуальными или совместными дейст­виями.

В основу графического изображения положена сетка Томаса — Килменна, которая определяет место и название стилей по­ведения (рис. 10.3).

Исходя из предложенной модели выделяют следующие спо­собы регулирования конфликтов:

• *конфронтация (соревнование)* как стремление, активно и индивидуально действуя, добиться удовлетворения своих инте­ресов в ущерб интересам другой стороны;

• *приспособление,* означающее в противоположность сопер­ничеству принесение в жертву собственных интересов ради ин­тересов другой стороны;

• *уклонение (избегание),* для которого характерно отсутствие как стремления к корпорации, так и тенденции к достижению собственных целей;

• *конкуренция —* соревновательное взаимодействие, не ори­ентируемое на обязательный ущерб другой стороне;

• *компромисс* как метод взаимных уступок;

• *сотрудничество,* когда принимаются решения, полностью удовлетворяющие интересы обеих сторон.

11.4. Конфликт в организации

Возможные субъекты такого конфликта:

• администрация организации;

• средний управленческий персонал;

• низший управленческий персонал;

• основные специалисты (в штате);

• вспомогательные специалисты (вне штата — по контракту);

• технический персонал;

• структурные подразделения;

• неформальные группы сотрудников.

Если *структурная модель организации не оптимизирована* под деятельность (например, существует избыточность персонала, управленческих звеньев, структурных единиц), то

1) либо расходная часть проектов увеличивается (это приво­дит к нарушению интересов потребителей и, следовательно, делает предпочтительнее обеспечение интересов конкурентов), таким образом возникают, обостряются внешние конфликты (особенно это заметно в случае бюджетной организации); внешние конфликты неизбежно приводят к внутрифирменным:

• между структурными подразделениями,

• управленческими звеньями,

• между сотрудниками.

2) либо, в силу острой конкуренции, расходная часть проек­тов увеличена быть не может, а следовательно, встает вопрос о перераспределении доходной части (ограничение объемов вы­полняемых заказов, сокращение фонда заработной платы, воз­можные задолженности партнерам или налоговым органам, долги по кредитам,..) и даже о возможном банкротстве.

Возникают конфликты по поводу различия интересов со­трудников и структурных подразделений, вертикальные кон­фликты (между начальниками и "обиженными" подчиненными).

Этот тип конфликтов называется *конфликтами ресурсов* (кстати, так же он называется и в проектном менеджменте, но касается не конфликтов между сотрудниками, а невозможности обеспечения всего проекта или его части имеющимися ресур­сами).

Развитие ситуации неизбежно приводит к кризису, что предполагает два возможных исхода:

• изменение организационной структуры (оптимизация под данный проект или разрушение организации),

• изменение целей организации, а следовательно, смена проектов (обеспеченных реально имеющимися ресурсами) и создание под них новой структурной модели.

Если *структурная модель оптимизирована,* то конфликты все равно возникают (не могут не возникать):

• с другими субъектами в экономической сфере (в силу различия интересов — нормальная конкуренция);

• внутри организации.

**Необъективность руководителя**

Один из наиболее существенных интересов сотрудников — регулярная выплата денежного вознаграждения за свою работу. Любые препятствия этому приводят, как правило, к серьезным конфликтам. Среди основных причин — ошибки менеджеров в оценке деятельности сотрудников. Легко видеть, что занижен­ная оценка сразу провоцирует конфликт (если сама не является его следствием), но к конфликту приводит и завышенная оценка, ведь это нарушает скорее всего интересы других сотрудников.

***Типичные ошибки завышения оценок*** являются следствием:

• дружеского расположения, возникшего на основе неод­нократного неформального общения;

• великодушия руководителя, желающего слыть добрым;

• "шлейфа" высокой репутации сотрудника;

• оценки по второстепенным критериям и внешним при­знакам (допускается в отношении сотрудников, умело поль­зующихся саморекламой);

• завышенной оценки лично симпатичного, психологиче­ски приятного сотрудника;

• контраста с худшим работником, ранее работавшим на этом месте, или худшими другими коллегами.

***Типичные ошибки занижения оценок*** возможны в силу:

• личной антипатии;

• "шлейфа" плохой репутации сотрудника;

• неумения работника эффектно представить свою работу;

• придирчивости, "шлейфа" предыдущего конфликта;

• преднамеренного, но еще не известного сотрудникам по­вышения требований из-за какой-либо новой информации;

• завышенных требований с целью преднамеренного даль­нейшего наказания сотрудника.

**Конфликтность инновации**

Оригинальные, по-новому сформулированные мысли имен­но потому новы, что отклоняются от укоренившихся привычек, застывших традиций — от привычной практики. Такое сопро­тивление, зачастую даже враждебную реакцию, которыми среда нередко встречает новую мысль, следует считать объективным фактором. Следовательно, спутником инновации всегда будет конфликт.

Внедрение нового продукта, технологии или услуги чаще всего означает для индивида необходимость отказаться от привычного, от старого, становится изменением в условиях производства, в потребительской сфере, в привычках и в сфор­мировавшихся общественных связях. Следовательно, даже в случае успеха инновация сопровождается конфликтами — ведь она заставляет приспосабливаться к новому.

В производственной сфере появление новой идеи зачастую ведет к обесценению труда не только отдельных лиц, но и це­лых групп. Кроме зависти, выступающей на примитивном уровне, или опасений престижного характера, выступающих на более высоком уровне, причиной конфликта между новатором и его коллегами и администрацией, может быть привержен­ность к прежним ценностям, консерватизм. Возможной причи­ной конфликта может быть и такая система мотивации и заин­тересованности, в которой выгода для новатора образуется в ущерб (действительный или надуманный) интересам структур­ного подразделения или всей организации.

В организации, берущейся за радикальные изменения, пе­риодически формируются состояния неопределенности, на­пряженности, стрессов. Инновация подрывает равновесие, то­гда как организация пытается сохранить статус-кво. Риск не­удачи или полууспеха велик, но существует и такая возмож­ность, что под воздействием безуспешной или слишком успеш­ной инновации, из-за реакции окружения организация попада­ет "в немилость" и становится проблематичным сохранение ее прежних руководителей на своих местах.

Именно из-за традиционно негативного восприятия кон­фликтов общественный климат, порождаемый инновациями, не благоприятствует распространению инновационной деятельно­сти, даже безусловно обоснованной с экономической точки зрения, и зачастую тормозит ее. Это явление мы можем назвать *инновационной недееспособностью* (инерцией) общества (органи­зации).

**Межгрупповые конфликты**

Даже в небольшой организации, не имеющей структурных подразделений, могут сформироваться группы (хотя бы по не­формальным критериям).

Г. Тэджфел (создатель теории социальной идентичности) экспериментально доказал универсальность и неизбежность межгрупповой дискриминации. Любое количество индивидов будет рассматривать себя как группу при условии, что субъек­тивно воспринимаемая разница между ними менее значитель­на, чем по отношению к общностям других индивидов.

И все же наиболее вероятная межгрупповая дифференциа­ция возникает в связи со специализацией, обусловленной ос­новной деятельностью организации.

Группы не могут не взаимодействовать: одна с одной или несколькими, иногда член группы взаимодействует с членом другой, причем оба выступают как представители своих групп.

Цели такого взаимодействия разнообразны. Самые распро­страненные — это обмен материалами или информацией, по­требность для одной группы быть в курсе работы другой или участвовать в ее деятельности, совместно решать проблемы, принимать решения или участвовать в производственном про­цессе, конкуренция за ресурсы или престиж, наконец, просто физическое соседство.

Заметим, что конкуренция принимает иногда довольно причудливые формы. Подобно людям, группы могут соперни­чать не только за деньги и власть, но также за престиж и при­знание. В результате соперничества в группе может смениться лидер. Обычная реакция руководителя в такой ситуации — уси­ление формального контроля за групповой деятельностью. Иной руководитель, проанализировав конфликт, может пред­почесть сложить с себя полномочия, но большинство "лиде­ров" не желает мириться с поражением и переходит к более жесткому командному стилю.

Хотя теоретически все группы в организации работают ради одной и той же цели, они, конечно же, имеют разные интере­сы. К тому же многие группы обычно считают свою нагрузку нереальной, а оценку труда несправедливой. В крайних прояв­лениях это ведет к полному смещению целей.

Существуют четыре признака *эффективного (неэффектив­ного) сотрудничества,* выведенные Полом Р. Лоренсом и Джей В. Лорш из Гарвардской школы бизнеса, обобщившими причи­ны групповых конфликтов\* (этот вопрос исследовали Артур X. Уокер и Джей В. Лорш):

1) сходство целей;

2) отличие по своим временным горизонтам — отделы на­учных исследований и разработок ориентируются на долго­срочные цели, а отделы сбыта обычно рассчитывают все на бо­лее короткие периоды;

3) различие личных целей членов групп, приводящее к "ненужным" неформальным контактам в рабочее время;

4) отличие формальными структурами (например, числом уровней управления).

В производственной компании важно решить, как форми­ровать группы — по производственному принципу, чтобы ма­лые группы работали согласованно, как единый производст­венный отдел, или по функциональному, учитывая специализа­цию (НИР, маркетинг, производственные бригады), в каждом конкретном случае делая трудный выбор между этими альтер­нативами.

Можно выделить два пути: дифференциацию и интегра­цию.\* *Дифференциация* связана с различными подходами и пра­вилами работы, которых придерживаются разные специалисты, работающие в группе, а *интеграция* характеризуется единым подходом и сотрудничеством всех членов коллектива.

Проведенные исследования показали, что при функцио­нальной организации, когда разные группы имеют меньше контактов друг с другом, и дифференциация, и интеграция да­ют небольшой эффект, тогда как при производственной и дифференциация, и интеграция оказываются намного результа­тивней. Функциональные группы работали эффективнее и ста­бильнее, но из-за общей краткосрочной перспективы с трудом оптимизировали свои возможности. У производственных групп наблюдалось обратное — долгосрочная перспектива позволяла постоянно повышать потенциал, но вредила стабильности. На­конец, работники функциональных групп испытывали большее удовлетворение от работы и переживали меньше стрессов и ос­ложнений, чем члены производственных коллективов.

В функциональных коллективах разногласий было меньше, поскольку люди работали в основном в окружении специали­стов в своей области. В производственных группах общение между специалистами разных областей было более открытым и свободным. Очевидно, что каждый подход имеет свои достоин­ства и недостатки в зависимости от реальной ситуации. Глав­ное — найти уровень интеграции, позволяющий эффективно работать. Если же для хорошей работы нужна дифференциа­ция, следует пойти и на это.

Уокер и Лорш пришли к заключению, что функциональная организация больше подходит для выполнения рутинной рабо­ты. Тогда каждая функциональная группа сможет достичь своих целей без особого взаимодействия с другими. Для того чтобы оптимизировать конфликтные взаимодействия, ее лучше всего оставить в относительной изоляции. Производственная органи­зация лучше всего отвечает задачам, требующим принятия ре­шений.

Однако конфликтные ситуации настолько разнообразны, что каждому выбору метода их преодоления должен предшест­вовать тщательный исчерпывающий анализ.

Самое большее, что может сделать менеджер, — постараться сформировать группу так, чтобы нежелательных разногласий не возникало.

***Тема* 12. Оценка эффективности управления персоналом**

В рамках системы управления персоналом важная роль принадлежит подсистеме оценки, включающей в себя, в том числе, и оценку деятельности службы управления персоналом. При этом принципиальным является вопрос об эффективности работы кадровой службы.

Эффективность работы кадровой службы на предприятии зависит от:

ее структуризации и конкретизации функций каждой структурной единицы;

взаимосвязанной работы структурных подразделений внутри самой службы органической связи работы кадровой службы с работой технической и экономической службой предприятия; кадрового обеспечения службы.

Оценка деятельности кадровой службы организации базируется на определении того, насколько работа кадровой службы способствует достижению целей организации и выполнению поставленных перед ней задач.

Результаты оценки выявляют основные проблемы взаимоотношений с персоналом, связанные с качеством выполняемой работы, удовлетворенностью сотрудников трудом, дисциплиной и текучестью кадров.

Показатели оценки эффективности деятельности кадровой службы характеризуют качество, полноту, достоверность и своевременность выполнения функциональных обязанностей с учетом итогов работы предприятия. Они рассматриваются как единая основа оценки эффективности персонала.

Традиционно само понятие эффективности базируется на сопоставлении затрат всех видов ресурсов, направляемых для достижения той или иной цели, с результатами достижения этой цели, которые, как правило, измеряются в денежном выражении. Однако применительно к оценке эффективности деятельности службы управления персоналом такой подход представляется автору достаточно упрощенным. Дело в том, что результаты работы кадровой службы столь специфичны, что, во-первых, не всегда возможно оценить их в денежном выражении, а, во-вторых, они могут проявляться с течением времени, когда их влияние в принципе не сможет быть должным образом оценено. Многоаспектность и многоплановость работы в сфере управления персоналом, ее «распределенность» между руководителями различных уровней управления и структурных подразделений существенно ограничивает возможности выявления вклада именно службы управления персоналом в достижение той или иной цели организации. Однако соображения подобного рода не должны служить основой для отказа от разработки новых способов и технологий оценки эффективности работы службы управления персоналом организации.

По мнению авторов, оценка эффективности работы службы управления персоналом должна иметь комплексный характер и включать в себя оценку:

* + экономической эффективности;
  + организационно-управленческой эффективности;
  + социально-психологической эффективности.

Для каждого вида оценки должны быть использованы свои критерии и методы. Однако существует ряд базовых положений, прочно утвердившихся в научном обороте, которые следует использовать в качестве методической основы при организации работы по оценке эффективности деятельности службы управления персоналом.

Анализ научных публикаций по проблемам оценки управленческой деятельности показал, что единого взгляда на сущность оценки пока не выработано. Во многом это связано с тем, что авторы тех или иных исследований трактуют оценку в зависимости от целей и задач конкретно-прикладного характера. Это объективно сужает горизонт рассмотрения сущности оценки управленческой деятельности, ограничивает возможности широкого использования уже разработанных методик.

По мнению авторов, оценка может трактоваться как мнение о результатах деятельности, сформулированное в формализованной или описательной форме. Применительно к оценке эффективности работы службы управления персоналом следует определить ее основные цели:

* административные, касающиеся принятия управленческих решений о статусе службы управления персоналом, изменении перечня возлагаемых на нее функций;
* финансово-экономические, состоящие в определении объемов ресурсов, выделяемых для обеспечения деятельности службы управления персоналом;
* мотивационные, направленные на повышение эффективности и качества труда сотрудников службы управления персоналом и ее руководителя.

Процесс оценки достаточно прост по своей структуре, в границах которой должны быть взаимосвязаны цели, субъект и объект оценки, методы и процедуры, система показателей (рис. 23). Анализ полученных результатов позволяет реализовать цели оценки, сформулированные выше.

Систематизация подходов к оценке позволила авторам сформулировать ее основные функции применительно к определению эффективности работы службы управления персоналом:

1. Информационная, обеспечивающая оперативное управление работой службы управления персоналом за счет систематизации информационных потоков;

2. Координационная, призванная обеспечить координацию управленческих воздействий, направленных на службу управления персоналом и исходящих от нее;

3. Контрольная, заключающаяся в сравнении результатов деятельности службы управления персоналом по системе сопоставимых показателей с деятельностью аналогичных служб организаций-конкурентов, либо с общепризнанными стандартами (эталонами);

4. Коммуникационная, определяющая статус службы управления персоналом в организации и систему ее взаимосвязей с другими структурными подразделениями организации.

Системообразующая роль процедуры оценки деятельности службы управления персоналом во многом определяется ее «встроенностью» в систему менеджмента организации. Исходя из этого, технологии оценки, применяемые для определения уровня эффективности работы службы управления персоналом, должны удовлетворять следующим требованиям:

* объективность оценки, которая обеспечивается наличием обоснованных критериев, определяемых до начала процедуры оценки;
* комплексность процедуры оценки, под которой понимается оценка уровня реализации всех без исключения функций, возложенных на службу управления персоналом;
* научность оценки, использование экономико-математических методов и моделей, позволяющих прогнозировать эффективность тех или иных направлений деятельности службы управления персоналом на перспективу;
* результативность использования выводов, полученных по итогам оценки, для обеспечения совершенствования работы службы управления персоналом и повышения ее эффективности.

Оценка эффективности работы службы управления персоналом должна быть составным элементом оценки эффективности менеджмента организации в целом. Поэтому технология оценки деятельности управленческих структур должна базироваться на следующих принципах:

* + вовлечение в процесс оценки всех заинтересованных сторон как внутри предприятия, так и за его пределами;
  + рассмотрение процесса оценки службы управления персоналом в качестве постоянного цикла (от предварительной оценки на стадии разработки и принятия решения до заключительной оценки достигнутых результатов);
  + согласование экономических и социальных показателей оценки деятельности службы управления персоналом;
  + сопоставление полученных результатов от реализации кадровых решений с оценкой затрат, обусловивших их достижение;
  + проведение оценки окупаемости затрат, связанных с реализацией кадровых решений как в ближайшее время, так и в отдаленной перспективе.

Общими требованиями к процедуре осуществления оценки деятельности службы управления персоналом являются:

*Комплексность.* Всесторонний подход к оценке применительно к управлению человеческими ресурсами особенно важен, так как многие явления и процессы, происходящие в этой области, характеризуются сложным переплетением и взаимодействием большого количества факторов и усилий.

*Приоритетность.* Давая всестороннюю оценку различных аспектов кадровой работы, вместе с тем необходимо выделять и акцентировать внимание на главных ее моментах и приоритетных критериях.

*Непрерывность.* Оценка должна осуществляться не от случая к случаю, а постоянно, на различных этапах разработки и осуществления кадровых решений. Такой подход позволяет проводить кадровый аудит, выявлять тенденции изменения, и своевременно принимать необходимые решения.

*Надежность.* Используемые методы оценки должны достаточно точно характеризовать рассматриваемые явления и процессы. Например, если мы оцениваем эффективность работы службы управления персоналом по критерию текучести кадров, то мы должны быть уверены, что выбранные нами для оценки показатели характеризуют именно «текучесть кадров», а не показатели состояния трудовой и производственной дисциплины или удовлетворенность работников.

*Справедливость оценки.* Поскольку в управлении человеческими ресурсами многие способы оценки адресованы непосредственно к людям, влияют на их мотивацию и удовлетворенность работой, важное значение имеет то, как формы и методы оценки воспринимаются и оцениваются этими людьми.

При оценке деятельности службы управления персоналом в качестве предмета оценки могут выступать:

1. уровень реализации функций, оцениваемый по критериям соответствия нормам корпоративной культуры и философии управления, приоритетам кадровой политики организации, оперативным, кадровым решениям и мероприятиям;
2. соответствие действий заранее принятому и одобренному руководством организации плану работы;
3. соотношение затрат по использованию кадровых технологий полученным результатам.

К экспертизе деятельности службы управления персоналом целесообразно привлекать:

* + топ-менеджеров организации, которые осуществляют текущий оперативный контроль работы всех структурных подразделений организации;
  + независимых экспертов со стороны, которые могут привлекаться в качестве аудиторов для осуществления комплексной экспертизы с периодичностью, определяемой руководством организации;
  + руководителя и ведущих специалистов службы управления персоналом в рамках программы самоменеджмента структурных подразделений;
  + работников предприятия, независимо от занимаемой должности, для выявления их отношения к осуществляемым кадровым процедурам и мероприятиям.

В процессе оценки эффективности работы службы управления персоналом необходимо учитывать, что динамика основных показателей, характеризующих результативность кадровой работы, далеко не всегда полностью определяется деятельностью только службы управления персоналом. Свой вклад в совокупный результат вкладывают менеджеры всех уровней. Однако автор не ставил целью своего исследования определение доли вклада службы управления персоналом (в количественном выражении) в динамику показателей, отражающих количество и качество труда персонала. По мнению автора, данная проблема лежит в плоскости экономико-математического моделирования социально-экономических процессов.

В качестве системы показателей, позволяющих оценить эффективность деятельности службы управления персоналом, может быть использована следующая их совокупность (табл. 6).

Таблица 6.

Показатели эффективности работы службы управления персоналом.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| *№* | *Показатели* | | *Формула для расчета* | *Применение* |
| *1* | *2* | | *3* | *4* |
| 1. | Изменение численности персонала в целом по предприятию и по отдельным категориям, подразделениям | | ΔЧ=Ч1 - Ч0 и Ч1/Ч0\*100%, где  IЧ - индекс изменения численности  ΔЧ - изменение численности персонала (абс. значение)  Ч1 - численность персонала после реализации мероприятий новой кадровой политики  Ч0 - численность персонала до проведения мероприятий | Оценивает результаты кадровой политики в области комплектования персонала |
| 2. | Изменение квалифи­кации работников, в том числе соответствие уровня квалификации работников и сложности выполняемых работ | | Ксоот = (Рp/Рn)1 - (Рp/Рn)0  Кквал i = (Чni/Чср) – (Чni/Чср)0 , где  Ксоот - коэффициент соответствия квалификации работников сложности выполняемых работ (например, для рабочих это соответствие разряда рабочего и разряд работ)  Кквал i - коэффициент изменения квалификации по i группе персонала  Рр - средний разряд выполняемых работ  Рn - средний разряд работников  Чni - численность персонала i  квалификационной группы  Чср - среднесписочная численность персонала  Индексы 1 и 0 соответствуют значениям показателей после и до проведения изменений | Оценивает результаты работы по повышению квалификации и рас­становке персонала |
| 3. | | Текучесть персонала в целом по предприятию, по категориям и подразделениям, по причинам увольнения | Кт = У/Чср где  Кт - коэффициент текучести  У - количество уволенных работников (по собственному желанию, за нарушение дисциплины, несоответствие занимаемой должности и т.д.) | Оценивает эффект от реализации меропри­ятий по социальной защите, развитию, стабилизации коллек­тива |
| 4. | | Изменение выработки на одного работника в целом по предприятию, по отдельным группам персонала, по под­разделениям | В = Vпр/Чср где  В - выработка на одного работника  Vпр - объем производства продукции | Оценивает эффект от изменения системы мотивации труда, повышения квали­фикации, расстановки кадров |
| 5. | | Количество работников, прошедших повышение квалификации и переобучение, в том числе в сравнении с предыдущим периодом | Коб = Чоб1 - Чоб 0 Iоб = Чоб 1/Чо6 0 где Коб - коэффициент обучения  Iоб - индекс динамики персонала, прошедшего обучение Чоб - численность персонала, прошедшего обучение | Оценивает эффектив­ность работы по повышению квалификации работников |
| 6. | | Доля работающих на участках с тяжелыми и вредными условиями труда | Ут = Чвут/Чср где  Ут - доля работников занятых на работе с тяжелыми и вредными условиями труда  Чвут - число работников занятых на работе с тяжелыми и вредными условиями труда | Оценивает эффект от мероприятий по опти­мизации условий труда |
| 7. | | Динамика потерь рабочего времени, определение зависи­мости от факторов (болезни, прогулы, простои и т.д.) | Прв = ФРВпл - ФРВфакт  Дпрв i = Прв i  /Прв где  Прв - потери рабочего времени общие  Првi - потери общего времени по одной из причин (прогул, простой, неявка по болезни, с разрешения администрации, отпуска учащимся, простои и т.д.) Дпрв i- доля потерь рабочего времени по причине в общих потерях рабочего времени  ФРВ - фонд рабочего времени плановый и фактический | Оценивает эффект от мероприятий по укреп­лению дисциплины, улучшению социальной защиты персонала, со­здания социально-психологического комфорта в коллективе |
| 8. | | Заработная плата (рост уровня оплаты труда в целом по предприятию и для отдельных категорий, погашение задолженности по зарплате). | Ззп = (Знач – Звыпл)/Знач где  Ззп - процент задолженности по заработной плате  Звыпл - фактически выплаченная зарплата  Знач - начисленная зарплата  Кзп i = Зср i 1- = Зср i 0 где  Кср i - коэффициент роста зарплаты по i категории работников  3 - средняя зарплата по категории работников в расчетном и базисном периоде | Оценивает изменения, произошедшие в об­ласти оплаты труда |

Количественная оценка приведенных показателей позволяет перейти к определению собственно эффективности работы службы управления персоналом.

Наличие многообразия подходов к принятию решений в системе управления персоналом, требует, чтобы подход к оценке эффективности этих решений основывался на едином и общем для всего системы параметре. Таким параметром является совпадение целей организации с целями системы управления персоналом, так как последняя является частью системы управления предприятием и ее эффективность в конечном счете определяется конечным результатом деятельности организации.

Но поскольку конечную цель управления персоналом выразить одним показателем невозможно, поэтому должна применяться их система, отражающая различные стороны развития трудового потенциала организации (численность персонала, профессионально-квалификационная структура, образование, состояние здоровья и др.), измерение которых в ходе управления должно быть осуществлено при минимуме затрат.

Принятые решения реализуются через деятельность персонала, поэтому показатели оценки эффективности работы службы управления персоналом характеризующие качество, полноту, достоверность и своевременность выполнения функциональных обязанностей с учетом итогов работы предприятия, должны рассматриваться с позиций эффективности менеджмента в организации в целом.

Исходя из того, что до сих пор не существует единой точки зрения на проблему оценки эффективности деятельности службы управления персоналом, возьмем за основу показатели оценки, приведенные Кибановым А.Я. и Иванцевичем Дж.М. и Лобановым А.А. Данные показатели можно представить в виде таблицы, приведенной ниже.

Рассмотрим подробнее важнейшие из приведенных в таблице показатели оценки.

Первая группа показателей характеризует экономическую эффективность деятельности служб управления персоналом. Оценка экономической эффективности предполагает обязательное определение затрат, необходимых для реализации кадровой политики организации. При этом следует учитывать не только общие затраты организации на персонал, но и издержки по содержанию самой кадровой службы при реализации функций управления.

Большинство результатов принимаемых кадровых решений может быть оценено в количественных показателях (выработка продукции в расчете на одного работника (в единицу времени), потери рабочего времени по болезни, текучесть кадров, отношение заработной платы к общим затратам на персонал, отношение стоимости реализованной продукции к численности работников предприятия и другие).

Экономическая эффективность может рассматриваться с двух сторон:

1. финансовой (окупаемость вложенных средств);

2. производственной (экономические результаты, полученные в ходе реализации мероприятий по кадровой политике).

Например, для оценки эффективности мероприятий по совершенствованию организации труда персонала используются такие показатели экономической эффективности, как рост производительности труда и годовой экономический эффект (приведенная экономия).

Годовой экономический эффект можно рассчитать по следующей формуле:

Эг = ( С1 – С2) \* В2 – Ен \* Зед ,

где С1 и С2 – стоимость единицы работы до и после внедрения мероприятий по научной организации труда (трудовые затраты, руб.);

В2 – годовой объем работ после внедрения в натуральном выражении;

Ен – нормативный коэффициент сравнительной экономической эффективности (обратный сроку окупаемости);

Зед – единовременные затраты, связанные с разработкой и внедрением мероприятий.

Таблица 7

Показатели оценки эффективности деятельности службы управления персоналом

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели экономической эффективности | Показатели степени укомплектованности кадрового состава | Показатели степени удовлетворенности работников | Косвенные показатели эффективности |
| соотношение издержек, необходимых для обеспечения организации квалифицированной рабочей силой соответствующего количества и качества, и полученных результатов деятельности  Затраты на отдельные направления и программы деятельности кадровых служб в расчете на одного работника  Эффект воздействия отдельных кадровых программ на результативность деятельности работников и организации в целом  Отношение бюджета подразделения управления персоналом к численности обслуживаемого персонала | Соответствие численности работников числу рабочих мест (количественная укомплектованность кадрового состава)  Соответствие профессионально-квалификационных характеристик работников требованиям рабочих мест, производства в целом (качественная укомплектованность кадрового состава) | Степень удовлетворенность работой в данной организации  Степень удовлетворенности деятельностью подразделений управления персоналом | Текучесть кадров  Уровень абсентеизма  Производительность труда  Показатели качества продукции (процент брака, рекламаций и другие)  Количество жалоб работников  Уровень производственного травматизма и профзаболеваний |

Порядок определения стоимости единицы работы персонала до и после проведения мероприятий по научной организации труда С1 и С2 следующий.

Сначала рассчитываются необходимые затраты времени на выполнение единицы работы. Для этого нужно методами хронометража установить среднее время, затрачиваемое на единицу этой работы (в часах и минутах) до и после внедрения мероприятия. Затем находят стоимость одного часа работы специалистов, участвующих в данной работе до и после внедрения мероприятия. Рассчитывается стоимость часа работы путем деления годового фонда заработной платы работников соответствующей категории (руб.) на годовой фонд рабочего времени (в часах). Стоимость единицы работы получается перемножением стоимости часа работы и соответствующего количества часов.

Единовременные затраты Зед в формуле представляет собой капитальные затраты на приобретение оргтехники и оборудования, необходимых для осуществления мероприятий, а также затраты, связанные с разработкой новых методов работы, оплаты труда исследователей.

Данный метод позволяет с достаточной степенью точности определить эффективность от внедрения какого-либо одного мероприятия.

НИИ труда рекомендовал использовать более укрупненный метод оценки – экономическая эффективность мероприятий по научной организации труда определяется по формуле:

Э = Эв + Эд.с. +Эт – З ,

где Э – общая экономия, достигнутая за счет всех мероприятий по совершенствованию труда, руб.;

Эв – экономия, достигаемая за счет высвобождения численности, руб.;

Эд.с. – экономия, достигнутая за счет изменений должностной структуры управленческих работников в функциональных и производственных службах, руб.;

Эm – экономия, полученная за счет более широкого и рационального использования средств оргтехники, экономии канцелярских и других материалов, руб.;

З – сумма средств, затраченных на осуществление мероприятий по совершенствованию организации труда.

Каждая составляющая экономии – это эффект не одного, а множества мероприятий по научной организации труда.

Экономия, достигаемая за счет высвобождения численности:

Эв = Σ N i высв \* ЗП ,

где Σ N i высв – численность высвобождаемых работников, чел.;

ЗП – среднегодовая зарплата одного работника с начислениями, руб.

Экономия, достигнутая за счет изменения должностного состава:

Эд.с. = Ф з.д – Ф з.п

Ф з.д и Ф з.п – годовой фонд заработной платы (с начислениями) до и после пересмотра должностной структуры, руб.;

Экономия благодаря лучшему использованию оргтехники, средств механизации и экономии материалов:

Эт = Σ С – Σ С1

Σ С – стоимость технических средств и канцелярских принадлежностей до проведения мероприятий по их более рациональному использованию или изменению их числа, руб.;

Σ С1 – то же, после осуществления мероприятий по более рациональному их использованию, руб.;

Затраты З на осуществление мероприятий в области кадровой политики в расчете на год включают затраты: на механизацию труда Зм, на стимулирование работников Зс, на проведение исследований и прочие затраты Зл.

Расчет прост в применении, основан на использовании имеющейся, на предприятии информации и не требует дополнительных исследований.

Главной целью организации управления персоналом является достижение высокой производительности и качества труда. В этой связи в качестве эффекта от реализации мер по управлению персоналом можно рассматривать прирост объема произведенной продукции в стоимостном выражении, вызванный ростом производительности труда, и отдачу от затрат на персонал. Исходные данные и формулы для расчета представлены в таблице 8.

Таблица 8

Показатели для расчета эффективности принятых решений по управлению персоналом

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Значение показателя до реализации кадровой политики | Значение показателя после реализации кадровой политики | Отклонение, (%) |
| 1. Объем продукции (Q), руб. | Q 0 | Q 1 | (Q 1/ Q 0)\*100% |
| 2. Среднегодовая численность персонала, чел. | Ч 0 | Ч 1 | (Ч 1/ Ч 0)\*100% |
| 3. Размер фонда оплаты труда, руб. | Ф 0 | Ф 1 | (Ф 1/ Ф 0)\*100% |
| 4. Среднегодовая зарплата 1 работника, руб. | З 0 = Ф 0 / Ч 0 | З 1 = Ф 1 / Ч 1 | (З 1/ З 0)\*100% |
| 5. Относительная экономия за счет численности персонала, руб. | Экп = (Ч 1 - Ч 0 \* Δ Q)\* З 1 | | |
| 6. Относительная экономия за счет роста отдачи зарплаты, руб. | Экз = Ф 1 -Ф 0 \* Δ Q | | |
| 7. Прирост выпуска продукции за счет роста производительности труда и отдачи затрат на персонал, руб. | Vпр = Экп + Экз | | |

При оценке эффективности отдельных кадровых мероприятий и программ определяется воздействие данной программы на результативность деятельности работников и организации в целом.

Вторая группа показателей оценки деятельности служб управления персоналом, а именно показатели степени укомплектованности кадрового состава, оценивается количественно путем сопоставления фактической численности работников с плановой численностью; а также качественно – по соответствию профессионально-квалификационного уровня, профиля образования, практического опыта работников требованиям занимаемых рабочих мест.

Показатели степени удовлетворенности работой оцениваются на основе анализа мнений работников. Такие мнения выявляются с помощью обследования путем анкетирования или интервьюирования. Обследования могут охватывать большой круг вопросов, касающихся различных аспектов удовлетворенности работой в данной организации. Типичные темы, затрагиваемые при обследовании удовлетворенности работников трудом приведены в таблице 9.

Таблица 9

Вопросы, рассматриваемые при обследовании работников

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Отношение к рабочему месту | Отношение к системам поощрения | Отношение к руководству | Отношение к организации |
| Психофизиологические, санитарно-гигиенические, эргономические и эстетические условия труда  График и планирование работы  Назначения и перспективы  Требования к работе  Безопасность работы  Режим работы  Межличностные отношения  Адекватность обучения | Оплата труда  Премирование  Социальные льготы  Профессионально-квалификационное продвижение  Статус и признание | Возможности коммуникации  Стиль руководства | Кадровая политика  Общая репутация организации  взаимосвязи |

Основными косвенными критериями эффективности деятельности служб управления персоналом являются показатели текучести и абсентеизма. Текучесть является одной из организационных форм подвижности кадров. Правомерно рассматривать текучесть кадров как движение рабочей силы, обусловленное неудовлетворенностью рабочим местом – так называемая «активная» текучесть, и неудовлетворенностью организации данным работником – «пассивная» текучесть. В то же время процесс текучести кадров выполняет ряд позитивных функций: межотраслевого и территориального перераспределения рабочей силы, квалификационно-профессионального продвижения кадров и другие.

Абсолютные масштабы текучести измеряются количеством увольнений работников по собственному желанию, а также по инициативе администрации (за определенный период).

Относительный показатель текучести – коэффициент текучести кадров – определяется как отношение числа работников уволившихся по причинам, относимым к текучести к среднесписочной численности работников.

Организации могут снизить уровень текучести с помощью следующих мер:

- улучшение организации труда и производства;

- оздоровление условий труда;

- устранение несоответствия содержания труда на рабочем месте квалификации, индивидуальным способностям и интересам работников;

- организация профессионального продвижения кадров;

- совершенствование оплаты и стимулирования труда;

-специальные меры по адаптации молодых работников.

При изучении и анализе проблемы текучести кадров важно определить ее мотивы. Изучение мотивов текучести, возможно, осуществить с помощью интервьюирования и анкетирования увольняющихся работников.

Показатели текучести внутренне взаимосвязаны с показателями абсентеизма, то есть количеством самовольных невыходов работников на работу.

Абсентеизм приводит к ряду издержек, включающие выплаты, которые осуществляются независимо от присутствия или отсутствия работника. Кроме того, необходимо оплатить внеурочный труд персонала, который выполняет работу отсутствующего.

Стандартный расчет абсентеизма следующий:

Число рабочих дней, потерянных

за определенный период из-за отсутствия на работе

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ х 100,

Среднее число работников \* Число рабочих дней

Анализ исследований показывает, что показатели текучести и абсентеизм взаимозависимы, так как оба явления вызываются одними и теми же факторами. Во многих случаях, работники сначала проявляют высокий уровень абсентизм, который ведет к повышенной текучести. Вследствие чего, важно определить точные причины возникновения текучести и абсентизм. С данными явлениями тесно связаны такие формы оценок как недовольство и жалобы, высказанные каким-либо образом. Рост количества и серьезность жалоб могут быть сигналом неудовлетворенности, которые, в свою очередь, могут привести к увеличению текучести кадров. Данные факторы служат индикаторами того, насколько успешной является деятельность отдела кадров по созданию условий удовлетворенности работников.

Одним из способов оценки эффективности работы службы управления персоналом может быть анализ мнений работников. Эффективным такой способ может быть тогда, когда четко заданы его цели. Данный опрос может касаться многих вопросов удовлетворенности работой, таких как, заработная плата, карьера, требования к работе, межличностные отношения и другие. При использовании данного способа у работника должна быть убежденность в том, что работодатель искренне заинтересован узнать правду, и будет следовать предложениям, даваемым работниками организации. Если этого не происходит, это ведет к чувству, что они бесполезны.

Кроме того, можно рассчитать и другие показатели, характеризующие социальную эффективность деятельности службы управления персоналом. Примерами служат следующие формулы расчета:

**Общая стоимость выплат по здоровью**

**Средние затраты на здоровье = ------------------------------------------**

**Общее число работников**

**Затраты на отбор**

**Средние издержки на «новичка» = ----------------------------------------------**

**Количество отобранных**

Таким образом, социальные результаты поддаются стоимостной оценке и могут быть включены в состав экономических результатов при расчете эффективности управления персоналом.

При комплексной оценке экономической и социальной эффективности системы управления персоналом возможны следующие подходы:

1. экономическая эффективность рассматривается как главный показатель, а социальная эффективность – как ограничение;

2. рассчитывается обобщающий показатель экономической и социальной эффективности, но такой расчет носит условный характер;

3. вначале рассматривается социальная эффективность независимо от экономической, а далее среди отобранных социально эффективных вариантов определяется экономически выгодный.

9. За показатель социальной эффективности "Качество труда персонала" несут ответственность:

1. + отдел кадров
2. - главный инженер
3. + зам. директора по кадрам
4. - начальник цеха (участка)
5. + руководители всех подразделений

10. Результаты деятельности подразделений управления персоналом характеризуют следующие показатели:

1. - ритмичность выпуска продукции
2. - производительность труда
3. + сокращение случаев травматизма
4. + снижение текучести кадров
5. + снижение потерь рабочего времени

11. К показателям оценки экономической эффективности деятельности подразделений управления персоналом относятся:

1. - степень удовлетворенности работой в данной организации
2. - текучесть кадров
3. + затраты на отдельные направления и программы деятельности кадровых служб в расчете на одного работника
4. + отношение бюджета подразделения управления персоналом к численности обслуживаемого персонала
5. - уровень абсентеизма

12. К показателям оценки степени укомплектованности кадрового состава, характеризующим эффективность деятельности подразделений управления персоналом относятся:

1. + соответствие численности работников числу рабочих мест
2. - текучесть кадров
3. - соотношение издержек, необходимых для обеспечения организации квалифицированной рабочей силой соответствующего количества и качества, и полученных результатов деятельности
4. + соответствие профессионально-квалификационных характеристик работников требованиям рабочих мест, производства в целом
5. - показатели качества продукции

13. К показателям оценки степени удовлетворенности работников, характеризующим эффективность деятельности подразделений управления персоналом относятся:

1. - количество жалоб работников
2. - уровень производственного травматизма
3. + степень удовлетворенности работой в данной организации
4. + степень удовлетворенности деятельностью подразделений управления персоналом
5. - текучесть кадров

14. К косвенным показателям оценки эффективности деятельности подразделений управления персоналом относятся:

1. - степень удовлетворенности работой в данной организации
2. - соответствие профессионально-квалификационных характеристик работников требованиям рабочих мест, производства в целом
3. + количество жалоб работников
4. + уровень производственного травматизма
5. + уровень абсентеизма

15. Аудит персонала - это:

1. - вид профессиональной деятельности по независимой оценке операций организации
2. + система консультационной поддержки, аналитической оценки и независимой экспертизы кадрового потенциала организации
3. - предпринимательская деятельность по осуществлению независимых вневедомственных проверок бухгалтерской (финансовой) отчетности, платежно-расчетной документации, налоговых деклараций и требований экономических субъектов
4. - диагностический инструмент, обслуживающий информационные потребности процесса совершенствования управления организацией

16. Объектом аудита персонала является:

1. + система персонал (труд) организации
2. - состояние бухгалтерской (финансовой) отчетности
3. + различные стороны производственной деятельности трудового коллектива
4. - налоговые декларации
5. + принципы и методы управления персоналом в организации

17. Предметом аудита персонала является:

1. + эффективность системы формирования, использования и развития трудового потенциала организации
2. - система персонал (труд) организации
3. - методы управления персоналом организации
4. + эффективность системы управления персоналом
5. - финансово-хозяйственная деятельность

18. Главной задачей кадрового контроллинга показателей является:

1. - разработка мероприятий по корректировке отклонений
2. + фиксация результатов кадрового планирования
3. - сопоставление запланированного и полученного результатов
4. - анализ отклонений
5. - принятие мер по устранению отклонений

19. Функция кадрового контролинга состоит в координации

1. - целеполагания
2. - планирования
3. - контроля и информации
4. - управленческой деятельности
5. + целеполагания, планирования, контроля и информации

**162.** ТЗ 162 Тема 3-14-0

**Вопрос:**

Оценка результатов труда - это:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

+ функция по управлению персоналом, направленная на определение уровня эффективности выполнения работы

- процесс систематического исследования работы по определению наиболее существенных ее характеристик, а также требований к исполнителям данной работы

- функция по управлению персоналом, предназначенная для установления соответствия качественных характеристик персонала требованиям должности или рабочего места

- функция по управлению персоналом, направленная на получение информации о требованиях, нагрузке и содержании работы на рабочем месте

- функция по управлению персоналом, направленная на анализ данных о содержании конкретной работы (обязанностях, правах, ответственности) и ее параметрах

**163.** ТЗ 163 Тема 3-14-0

**Вопрос:**

К социально-психологическим факторам, учитываемым при проведении оценки результативности труда, относятся:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

+ отношение к труду

- развитие предпринимательства

- умственные способности работника

+ психофизиологическое состояние работника

- моральный климат в коллективе

**164.** ТЗ 164 Тема 3-14-0

**Вопрос:**

К естественно-биологическим факторам, учитываемым при проведении оценки результативности труда, относятся:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- психофизиологическое состояние работника

+ возраст работника

+ географическая среда

- условия труда (санитарно-гигиенические, эргономические, эстетические)

+ сезонность

**165.** ТЗ 165 Тема 3-14-0

**Вопрос:**

Оценка результатов труда рабочих

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- выражается через итоги производственно-хозяйственной деятельности организации

- выражается через производительность работы машин и оборудования

- выражается в количестве произведенной продукции

+ выражается в количестве произведенной продукции и ее качестве

- характеризуется степенью достижения цели управления и производства при наименьших затратах

**166.** ТЗ 166 Тема 3-14-0

**Вопрос:**

Результат труда специалистов определяется

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- оперативностью работы

+ исходя из объема, полноты, качества, своевременности закрепленных за ними должностных обязанностей

- исходя из количества произведенной продукции

- характеризуется степенью достижения цели управления и производства при наименьших затратах

- интенсивностью труда

**167.** ТЗ 167 Тема 3-14-0

**Вопрос:**

Перечень показателей оценки результатов труда руководителя организации составляют:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- динамика объемов производства

+ прибыль

- коэффициент текучести по категориям персонала и подразделениям

+ оборот капитала

+ доля на рынке

**168.** ТЗ 168 Тема 3-14-0

**Вопрос:**

Перечень показателей оценки результатов труда линейного руководителя составляют:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

+ выполнение плановых заданий по объему и номенклатуре

- рост прибыли

+ потери от простоев

- затраты на персонал в издержках производства

+ динамика производительности труда

**169.** ТЗ 169 Тема 3-14-0

**Вопрос:**

Перечень показателей оценки результатов труда руководителя службы управления персоналом составляют:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

+ количество вакантных мест

+ показатели по обучению и повышению квалификации персонала

- удельный вес технически оборудованных норм

- количество рекламаций и их динамика

- доля на рынке

**170.** ТЗ 170 Тема 3-14-0

**Вопрос:**

К основным методам оценки результатов труда управленческих работников относятся:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- хронометраж

- сравнение плановых показателей работы с фактическими

+ управление по целям

+ анкетный метод

+ описательный метод

**171.** ТЗ 171 Тема 3-15-0

**Вопрос:**

Метод оценки результатов труда управленческих работников "вынужденный выбор" основан на ...

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- проставлении соответствующей оценки каждой черте характера оцениваемого работника

- использовании описаний "правильного" и "неправильного" поведения работника в отдельных ситуациях

- использовании решающих ситуаций (5-6), из которых выводятся характеристики результативности труда

+ отборе наиболее характерных для данного работника характеристик (описаний), соответствующих эффективной и неэффективной работе

- оценке достижения работником целей, намеченных совместно руководителем и его подчиненными на конкретный период времени

**172.** ТЗ 172 Тема 3-15-0

**Вопрос:**

Оценка результатов деятельности подразделений управления организации - это систематический, четко организованный процесс, нацеленный на:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- установление соответствия деловых и личностных качеств работников требованиям должности или рабочего места

+ интенсификацию управленческого труда

- выявление информации о содержании работы на рабочем месте

+ организацию здоровой конкуренции между подразделениями управления организации

+ соблюдение принципа оплаты труда

**173.** ТЗ 173 Тема 3-15-0

**Вопрос:**

Экономические факторы, влияющие на результативность труда в аппарате управления организацией включают в себя:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- стиль и культуру управления

+ систему оплаты труда и уровень зарплаты

- контроль исполнения

+ доход на одного члена семьи

+ использование фондов потребления

**174.** ТЗ 174 Тема 3-15-0

**Вопрос:**

Среди факторов, влияющих на результативность труда в аппарате управления организацией отношение к труду относят к ... факторам

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- организационным

+ социально-психологическим

- социально-демографическим

- экономическим

**175.** ТЗ 175 Тема 3-15-0

**Вопрос:**

Критериальные показатели эффективности работы организации, характеризующие общую экономическую эффективность работы организации включают в себя:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

+ прибыль

- производительность труда

+ себестоимость продукции

- среднегодовая заработная плата работников

+ затраты на 1 руб. продукции

**176.** ТЗ 176 Тема 3-15-0

**Вопрос:**

Критериальные показатели эффективности работы организации, характеризующие качество, сложность и результативность труда включают в себя:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

+ соотношение темпов роста производительности труда и заработной платы

- прибыль

+ среднегодовую заработную плату работников

+ общие потери рабочего времени в расчете на одного работника

- затраты на 1 руб. продукции

**177.** ТЗ 177 Тема 3-15-0

**Вопрос:**

Показатель общих потерь рабочего времени на одного работника из-за неявок, болезней, целодневных и внутрисменных простоев является:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- показателем продуктивности труда

- критерием экономической эффективности деятельности подразделения организации

- эквивалентом стоимости рабочей силы

- показателем условий труда

+ резервом улучшения использования рабочего времени на производстве

**178.** ТЗ 178 Тема 3-15-0

**Вопрос:**

К экономическим факторам, характеризующим качество труда, относятся:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

+ сложность труда

- оперативность

- привлекательность труда

+ квалификация работника

+ условия труда

**179.** ТЗ 179 Тема 3-15-0

**Вопрос:**

К личностным факторам, характеризующим качество труда, относятся:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

+ умение

+ творческая активность

- рациональная организация труда

+ трудовая дисциплина

- социальная активность

- трудовой стаж

**180.** ТЗ 180 Тема 3-15-0

**Вопрос:**

К организационно-техническим факторам, характеризующим качество, труда относятся:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

+ техническая оснащенность производства

- условия труда

- оперативность

+ уровень технологической организации производства

+ рациональная организация труда

**181.** ТЗ 181 Тема 3-15-0

**Вопрос:**

К социально-культурным факторам, характеризующим качество труда, относятся:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- квалификация работника

+ коллективизм

+ социальная активность

- творческая активность

+ общекультурное и нравственное развитие

**182.** ТЗ 182 Тема 3-15-0

**Вопрос:**

Критериальные показатели эффективности работы организации, характеризующие социальную эффективность работы подразделений управления, включают в себя:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- показатель внедрения научно-технического прогресса

+ равномерность загрузки персонала

+ текучесть персонала

+ соотношение различных категорий работников

- затраты на 1 руб. продукции

**183.** ТЗ 183 Тема 3-15-0

**Вопрос:**

Показатель текучести кадров свидетельствует:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- об удельном весе потерь и перегрузок работников в общей трудоемкости производства

+ об уровне стабильности трудового коллектива

- о состоянии условий труда и быта работников

- о величине потерь рабочего времени

- об уровне охраны труда

**184.** ТЗ 184 Тема 3-15-0

**Вопрос:**

Уровень трудовой дисциплины показывает:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- уровень организации работы с персоналом в подразделении

+ величину потерь рабочего времени

- оперативность работы

- уровень квалификации персонала подразделения

- привлекательность труда

**185.** ТЗ 185 Тема 3-15-0

**Вопрос:**

За выполнение плана по показателю экономической эффективности (конечных результатов) "Балансовая прибыль" несут ответственность:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

+ директор

- главный инженер

+ бухгалтерия

+ начальник цеха (участка)

- производственный и технический отделы

**186.** ТЗ 186 Тема 3-15-0

**Вопрос:**

За показатель социальной эффективности "Качество труда персонала" несут ответственность:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

+ отдел кадров

- главный инженер

+ зам. директора по кадрам

- начальник цеха (участка)

+ руководители всех подразделений

**187.** ТЗ 187 Тема 3-15-0

**Вопрос:**

К основным частным оценочным показателям деятельности функциональной подсистемы научно-технического руководства относятся:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

+ экономия от внедрения организационно-технических мероприятий

+ качество продукции

+ удельный вес конкурентоспособной продукции

+ внедрение нововведений

- уровень изучения потребности в продукции

**188.** ТЗ 188 Тема 3-15-0

**Вопрос:**

Результаты деятельности подразделений экономического руководства организации характеризуют следующие показатели:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- уровень организации рекламы

+ рост производительности труда

- производительность труда

+ экономический эффект от внедрения эффективных форм организации и стимулирования труда

- уровень квалификации кадров

**189.** ТЗ 189 Тема 3-16-0

**Вопрос:**

Результаты деятельности подразделений управления персоналом характеризуют следующие показатели:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- ритмичность выпуска продукции

- производительность труда

+ сокращение случаев травматизма

+ снижение текучести кадров

+ снижение потерь рабочего времени

**190.** ТЗ 190 Тема 3-16-0

**Вопрос:**

К показателям оценки экономической эффективности деятельности подразделений управления персоналом относятся:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- степень удовлетворенности работой в данной организации

- текучесть кадров

+ затраты на отдельные направления и программы деятельности кадровых служб в расчете на одного работника

+ отношение бюджета подразделения управления персоналом к численности обслуживаемого персонала

- уровень абсентеизма

**191.** ТЗ 191 Тема 3-16-0

**Вопрос:**

К показателям оценки степени укомплектованности кадрового состава, характеризующим эффективность деятельности подразделений управления персоналом относятся:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

+ соответствие численности работников числу рабочих мест

- текучесть кадров

- соотношение издержек, необходимых для обеспечения организации квалифицированной рабочей силой соответствующего количества и качества, и полученных результатов деятельности

+ соответствие профессионально-квалификационных характеристик работников требованиям рабочих мест, производства в целом

- показатели качества продукции

**192.** ТЗ 192 Тема 3-16-0

**Вопрос:**

К показателям оценки степени удовлетворенности работников, характеризующим эффективность деятельности подразделений управления персоналом относятся:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- количество жалоб работников

- уровень производственного травматизма

+ степень удовлетворенности работой в данной организации

+ степень удовлетворенности деятельностью подразделений управления персоналом

- текучесть кадров

**193.** ТЗ 193 Тема 3-16-0

**Вопрос:**

К косвенным показателям оценки эффективности деятельности подразделений управления персоналом относятся:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- степень удовлетворенности работой в данной организации

- соответствие профессионально-квалификационных характеристик работников требованиям рабочих мест, производства в целом

+ количество жалоб работников

+ уровень производственного травматизма

+ уровень абсентеизма

**194.** ТЗ 194 Тема 3-16-0

**Вопрос:**

Затраты на мероприятия по обучению и повышению квалификации персонала складываются из затрат на:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- анализ существующей структуры управления

+ создание и поддержание учебных помещений

+ отвлечение оборудования и материалов из основного производства

- исследование уровня отдачи работающего персонала

+ организацию учебного процесса

**195.** ТЗ 195 Тема 3-16-0

**Вопрос:**

Экономия от мероприятий по обучению и повышению квалификации персонала складываются из экономии за счет:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

+ роста индивидуальной производительности труда

+ снижения условно-постоянных расходов в расчете на единицу продукции

- четкого закрепления обязанностей за определенными работниками

- снижения текучести

+ общего роста объема выпуска продукции и повышения ее качества

**196.** ТЗ 196 Тема 3-16-0

**Вопрос:**

Затраты на мероприятия по оценке работ и работников складываются из затрат на:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

+ исследование уровня отдачи работающего персонала

- трудоустройство высвобождаемого персонала

+ выбор систем оценки для различных подразделений и категорий работников

+ формирование штата профессиональных оценщиков

- разработку новых положений о подразделениях

**197.** ТЗ 197 Тема 3-16-0

**Вопрос:**

Экономия от мероприятий по оценке работ и работников складываются из экономии за счет:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

+ роста производительности труда у работающих путем эффективного контроля за их работой

- снижения условно-постоянных расходов в расчете на единицу продукции

- общего роста объема выпуска продукции

+ роста качества работ

+ четкого закрепления обязанностей за определенными работниками

**198.** ТЗ 198 Тема 3-16-0

**Вопрос:**

Показатели степени удовлетворенности работой оцениваются:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- количественно путем сопоставления фактической численности работников с расчетной величиной

- качественно - по соответствию профессионально-квалификационного уровня работников требованиям занимаемых должностей

+ на основе анализа мнения работников с помощью социологических исследований

- как отношение числа работников, уволившихся по причинам, относимым непосредственно к текучести, к среднесписочной численности работников

**199.** ТЗ 199 Тема 3-16-0

**Вопрос:**

"Активная" текучесть кадров обусловлена следующими причинами:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- систематическим невыполнением обязанностей

+ неудовлетворенность работника условиями быта

- недисциплинированностью работника

- потерями рабочего времени

+ неудовлетворенность работника рабочим местом

**200.** ТЗ 200 Тема 3-17-0

**Вопрос:**

Показатель абсентеизма характеризуется:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- количеством невыполнения плановых заданий работником

- отношением числа работников, уволившихся по причинам, относимым непосредственно к текучести, к среднесписочной численности работников

- потерями рабочего времени

- неудовлетворенностью работника рабочим местом и условиями труда

+ количеством самовольных невыходов работников на работу

**201.** ТЗ 201 Тема 3-17-0

**Вопрос:**

Затраты на оплату за отработанное время, входящие в Расходы на оплату труда (фонд заработной платы) включают:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

+ стоимость натурального вознаграждения

- оплату отпусков всех видов

+ гонорары

+ заработную плату

- оплату времени выполнения государственных обязанностей

**202.** ТЗ 202 Тема 3-17-0

**Вопрос:**

Затраты на оплату за неотработанное время, входящие в Расходы на оплату труда (фонд заработной платы) включают:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

+ единовременные премии и оплата сувениров

- выплаты и льготы из поощрительных фондов предприятия, не учтенные в фонде заработной платы и увеличивающие доход работников

+ компенсацию за неиспользование отпуска

+ выплаты на содержание жилья, топливо, питание

- оплата заместительства

**203.** ТЗ 203 Тема 3-17-0

**Вопрос:**

К затратам на выплаты социального характера относятся:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- оплата отпусков всех видов

+ расходы из общественных фондов потребления на общеобразовательное развитие (включая выплаты стипендий)

+ расходы из общественных фондов потребления на выплаты во время болезни

- выплаты на содержание жилья, топливо, питание

+ оплата проезда на транспорте

**204.** ТЗ 204 Тема 3-17-0

**Вопрос:**

Расходы, не относящиеся к фонду заработной платы и выплатам социального характера складываются из:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- оплаты времени выполнения государственных обязанностей

+ дивидендов по акциям, выплат по облигациям

- выплаты на содержание жилья, топливо, питание

+ авторских вознаграждений

+ стоимости фирменной и спецодежды

**205.** ТЗ 205 Тема 3-17-0

**Вопрос:**

В зависимости от классификационного признака "Фазы процесса воспроизводства рабочей силы" выделяют следующие виды затрат на персонал организации:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- первоначальные

- долговременные

+ на производство рабочей силы

+ на распределение рабочей силы

- обязательные

**206.** ТЗ 206 Тема 3-17-0

**Вопрос:**

В зависимости от классификационного признака "Степень активности (способность приносить в будущем доход)" выделяют следующие виды затрат на персонал организации:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- на планирование карьеры работников

+ первоначальные

- резервообразующие

- текущие

+ восстановительные

**207.** ТЗ 207 Тема 3-17-0

**Вопрос:**

В зависимости от классификационного признака "Уровень подхода" выделяют следующие виды затрат на персонал организации:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

+ с позиций государства

- прямые

- необязательные

+ с позиций организации

+ с позиций работника

**208.** ТЗ 208 Тема 3-17-0

**Вопрос:**

В зависимости от классификационного признака "Целевое назначение" выделяют следующие виды затрат на персонал организации:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- на производство рабочей силы

+ на приобретение работников

- для каждого учетного участка

+ на развитие персонала

+ на социальную защиту и социальное страхование

**209.** ТЗ 209 Тема 3-17-0

**Вопрос:**

В зависимости от классификационного признака "Источники финансирования" выделяют следующие виды затрат на персонал организации:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- фонды общественных организаций

- для каждого учетного участка

+ госбюджет

+ прибыль

+ работник

**210.** ТЗ 210 Тема 3-17-0

**Вопрос:**

В зависимости от классификационного признака "Характер затрат" выделяют следующие виды затрат на персонал организации:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

+ прямые

- на приобретение работников

- обязательные

+ косвенные

- долговременные

**211.** ТЗ 211 Тема 3-17-0

**Вопрос:**

В зависимости от классификационного признака "Время возмещения" выделяют следующие виды затрат на персонал организации:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- на распределение рабочей силы

- резервообрзующие

+ долговременные

- на развитие персонала

+ текущие

**212.** ТЗ 212 Тема 3-17-0

**Вопрос:**

В зависимости от классификационного признака "Обязательность затрат" выделяют следующие виды затрат на персонал организации:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- на подготовку, переподготовку и повышение квалификации работников

+ обязательные

- на улучшение условий труда

+ необязательные

- прямые

**213.** ТЗ 213 Тема 3-17-0

**Вопрос:**

В зависимости от классификационного признака "Отношение к целесообразности сокращения затрат" выделяют следующие виды затрат на персонал организации:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- прямые

- косвенные

+ резервообразующие

- с позиций работника

+ нерезвообразующие

**214.** ТЗ 214 Тема 3-17-0

**Вопрос:**

В зависимости от классификационного признака "Место возникновения затрат" выделяют следующие виды затрат на персонал организации:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- внебюджетные источники

- себестоимость продукции/услуг

+ для каждого учетного участка (подразделения организации)

- работник

- на оплату труда и материальное вознаграждение

**215.** ТЗ 215 Тема 3-17-0

**Вопрос:**

Затраты на оформление кадров при найме на работу относятся к ... затратам

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- восстановительным

- резевообразующим

- косвенным

+ первоначальным прямым

- нерезервообразующим

**216.** ТЗ 216 Тема 3-17-0

**Вопрос:**

Затраты на внутренний наем относятся к затратам:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- на оплату труда и материальное вознаграждение

- с позиций работника

- первоначальным прямым

+ первоначальным косвенным

- восстановительным прямым

**217.** ТЗ 217 Тема 3-17-0

**Вопрос:**

Затраты на вводное обучение на рабочем месте относятся к:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- затратам на оплату труда и материальное вознаграждение

- затратам на развитие персонала

+ первоначальным затратам подготовки

- восстановительным затратам

- резервообразующим затратам

**218.** ТЗ 218 Тема 3-17-0

**Вопрос:**

Затраты на выплаты по увольнению относятся к затратам

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- обязательным

- на производство рабочей силы

- текущим

- для каждого учетного участка

+ восстановительным прямым

**219.** ТЗ 219 Тема 3-17-0

**Вопрос:**

Расходы на персонал организации по целевому назначению делятся на:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

+ основные

- прямые

- косвенные

+ дополнительные

- резервообразующие

**220.** ТЗ 220 Тема 3-17-0

**Вопрос:**

К основным расходам на персонал организации по целевому назначению относятся:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- отчисления работодателя на социальное страхование

- транспортные расходы

+ заработная плата

+ выплаты внештатным сотрудникам

- оплата обучения и повышения квалификации

**221.** ТЗ 221 Тема 3-17-0

**Вопрос:**

К дополнительным расходам (на основании тарифов и законодательства) на персонал организации по целевому назначению относятся:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

+ оплата отпусков, больничных листов, инвалидности

+ премирование

- оклады штатных сотрудников

- выплаты внештатным сотрудникам

- оплата жилищно-коммунальных услуг

**222.** ТЗ 222 Тема 3-18-0

**Вопрос:**

К дополнительным социальным расходам на персонал организации по целевому назначению относятся:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- повременная заработная плата

+ транспортные расходы

- расходы на технику безопасности и организацию труда

+ оплата медицинско-оздоровительные услуг

- премирование

**223.** ТЗ 223 Тема 3-18-0

**Вопрос:**

Аудит персонала - это:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- вид профессиональной деятельности по независимой оценке операций организации

+ система консультационной поддержки, аналитической оценки и независимой экспертизы кадрового потенциала организации

- предпринимательская деятельность по осуществлению независимых вневедомственных проверок бухгалтерской (финансовой) отчетности, платежно-расчетной документации, налоговых деклараций и требований экономических субъектов

- диагностический инструмент, обслуживающий информационные потребности процесса совершенствования управления организацией

**224.** ТЗ 224 Тема 3-18-0

**Вопрос:**

Объектом аудита персонала является:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

+ система персонал (труд) организации

- состояние бухгалтерской (финансовой) отчетности

+ различные стороны производственной деятельности трудового коллектива

- налоговые декларации

+ принципы и методы управления персоналом в организации

**225.** ТЗ 225 Тема 3-18-0

**Вопрос:**

Предметом аудита персонала является:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

+ эффективность системы формирования, использования и развития трудового потенциала организации

- система персонал (труд) организации

- методы управления персоналом организации

+ эффективность системы управления персоналом

- финансово-хозяйственная деятельность

**226.** ТЗ 226 Тема 3-18-0

**Вопрос:**

К основным направлениям проведения аудита персонала относятся:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- информационные потребности процесса совершенствования управления организацией

+ диагностика кадровых процессов и процедур управления, оценка их эффективности

- оптимизация затрат на управление персоналом

+ строение организации (ее структура) - соотношение и соподчиненность основных элементов, степень жесткости/гибкости организационной конфигурации

+ оценка кадрового потенциала организации, качественных и количественных характеристик персонала

**227.** ТЗ 227 Тема 3-18-0

**Вопрос:**

По функции управления персоналом "Формирование кадровой политики организации" содержанием аудита является:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- оценка наличных ресурсов, целей и перспектив развития организации

- анализ уровня занятости персонала

+ оценка текущего состояния кадровой политики, степени ее согласования с целями организации, стратегией ее развития

- анализ используемых форм деловой оценки персонала, периодичности ее проведения

+ оценка степени связи кадровой политики со спецификой организации и внешними условиями

**228.** ТЗ 228 Тема 3-18-0

**Вопрос:**

По функции управления персоналом "Планирование персонала" содержанием аудита является:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- анализ обеспечения стабильности состава работников

- оценка используемых методов найма персонала, источников и путей покрытия потребностей в персонале

- выявление и диагностика проблем, возникающих в период адаптации

+ анализ штатного расписания

+ анализ изменений кадрового потенциала

**229.** ТЗ 229 Тема 3-18-0

**Вопрос:**

По функции управления персоналом "Использование персонала" содержанием аудита является:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

+ анализ обеспечения стабильности состава работников

- анализ и проектирование управленческой деятельности в организации

+ изучение занятости женщин, лиц пожилого возраста и других уязвимых слоев населения

- анализ условий труда, техники безопасности и охраны труда

- анализ используемых форм и систем стимулирования, их связи с мотивацией персонала

**230.** ТЗ 230 Тема 3-18-0

**Вопрос:**

По функции управления персоналом "Наем и отбор персонала" содержанием аудита является:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

+ анализ источников и путей покрытия потребностей в персонале

- диагностика организационной культуры

+ оценка результативности найма, обеспеченности вакансий кандидатами

+ оценка взаимодействия организации со службами трудоустройства

- анализ изменений кадрового потенциала организации

**231.** ТЗ 231 Тема 3-18-0

**Вопрос:**

По функции управления персоналом "Деловая оценка персонала" содержанием аудита является:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- диагностика социально-психологического климата

- анализ состояния нормирования труда в организации

+ анализ используемых форм деловой оценки персонала, периодичности ее проведения, представляемых результатов и решений, принимаемых по ее результатам

- оценка эффективности организации рабочих мест

- анализ системы продвижения персонала в организации

**232.** ТЗ 232 Тема 3-18-0

**Вопрос:**

По функции управления персоналом "Профориентация и адаптация персонала" содержанием аудита является:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

+ анализ количества увольняемых работников среди вновь нанятых

- оценка используемых методов найма, источников и путей покрытия потребностей в персонале

- оценка уровня социальной напряженности в коллективе

+ конфликты в подразделениях новичков

+ выявление и диагностика проблем, возникающих в период адаптации

**233.** ТЗ 233 Тема 3-18-0

**Вопрос:**

По функции управления персоналом "Обучение персонала" содержанием аудита является:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- оценка управленческого потенциала и определение потребности в подготовке кадрового резерва

+ анализ целей и используемых форм обучения, их соответствия целям организации

- оценка результативности оценочных процедур

+ анализ изменений кадрового потенциала организации

+ оценка эффективности обучения, фактических результатов

**234.** ТЗ 234 Тема 3-18-0

**Вопрос:**

По функции управления персоналом "Работа с кадровым резервом" содержанием аудита является:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- оценка текущего состояния кадровой политики

+ оценка управленческого потенциала и определение потребности в подготовке кадрового резерва

+ анализ и проектирование управленческой деятельности в организации

- анализ системы продвижения персонала в организации

- анализ штатного расписания, степени его обоснованности

**235.** ТЗ 235 Тема 3-18-0

**Вопрос:**

По функции управления персоналом "Служебно-профессиональное продвижение, деловая карьера персонала" содержанием аудита является:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

+ анализ схем замещения должностей

- оценка наличных ресурсов, целей и перспектив развития организации

- анализ обеспечения стабильности состава работников

+ анализ реализации плана кадрового роста

+ оценка результативности методов планирования карьеры

**236.** ТЗ 236 Тема 3-18-0

**Вопрос:**

По функции управления персоналом "Организация трудовой деятельности персонала" содержанием аудита является:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- оценка уровня социальной напряженности в организации

- анализ и проектирование управленческой деятельности в организации

+ оценка эффективности организации рабочих мест, распределения работ

- оценка обеспеченности вакансий кандидатами

+ анализ состояния нормирования труда в организации

**237.** ТЗ 237 Тема 3-18-0

**Вопрос:**

По функции управления персоналом "Мотивация и стимулирование труда" содержанием аудита является:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- оценка управленческого потенциала

+ анализ уровня и структуры оплаты труда

- анализ систем продвижения персонала в организации

- анализ штатного расписания, степени его обоснованности

+ анализ используемых форм и систем стимулирования, их связи с мотивацией персонала

**238.** ТЗ 238 Тема 3-18-0

**Вопрос:**

По функции управления персоналом "Трудовые отношения в коллективе" содержанием аудита является:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- выявление и диагностика проблем, возникающих в период адаптации

- оценка эффективности организации рабочих мест

+ диагностика организационной культуры

+ диагностика социально-психологического климата

+ оценка уровня социальной напряженности в организации, сопротивления переменам

**239.** ТЗ 239 Тема 3-18-0

**Вопрос:**

Организационно-аналитические методы, используемые при проведении аудита персонала предполагают:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- проведение самостоятельных социологических опросов

+ проверку документации и отчетности по кадрам

- сравнение экономических и социальных показателей с законодательно установленными нормами и нормативами или со средними и лучшими в отрасли показателями

+ анализ трудовых показателей, свидетельствующих о результативности деятельности организации и ее персонала

- оценку удовлетворенности трудом, отношения к работе

**240.** ТЗ 240 Тема 3-18-0

**Вопрос:**

По классификационному признаку "Периодичность проведения" выделяют следующие типы аудита персонала:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- тематический

+ оперативный

+ панельный

- тактический

+ регулярный

**241.** ТЗ 241 Тема 3-18-0

**Вопрос:**

По классификационному признаку "Полнота охвата изучаемых объектов" выделяют следующие типы аудита персонала:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

- комплексный

+ полный

- выборочный

+ локальный

+ тематический

**242.** ТЗ 242 Тема 3-18-0

**Вопрос:**

По классификационному признаку "Методика анализа" выделяют следующие типы аудита персонала:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

+ комплексный

- внешний

- внутренний

- оперативный

+ выборочный

**243.** ТЗ 243 Тема 4-19-0

**Вопрос:**

По классификационному признаку "Уровень проведения" выделяют следующие типы аудита персонала:

**Закрытые ответы (альтернативы):**

+ управленческий

- панельный

- текущий

+ стратегический

+ тактический