федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования
Первый Московский государственный медицинский университет им. И.М. Сеченова Министерства здравоохранения Российской Федерации
(Сеченовский Университет)

Институт социальных наук

Кафедра экономики и менеджмента

Методические материалы по дисциплине:

Управление персоналом

Тестовые задания

ТЕМА 1

1. Понятие ПЕРСОНАЛ включает ....

Выберите один ответ:

- a. только лица, выполняющие управленческую функцию в организации
- b. только лица, выполняющие функции по производству готовой продукции, оказания услуг, выполнения работ
- c. личный состав организации, включающий всех наемных работников, а также работающих собственников и совладельцев +
- d. совокупность физических и духовных качеств человека, определяющих возможность и границы его участия в трудовой деятельности, способность достигать в заданных условиях определенных результатов, а так же совершенствоваться в процессе труда

2. ЧАСТЬ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ, ВЫПОЛНЯЮЩАЯ ОБЩИЕ ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ: ПЛАНИРОВАНИЕ, ОРГАНИЗАЦИЮ, МОТИВАЦИЮ И КОНТРОЛЬ, - ЭТО

Выберите один ответ:

- a. вспомогательные рабочие
- b. служащие
- c. управленческий персонал +
- d. производственный персонал

3. ЧАСТЬ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ, НЕПОСРЕДСТВЕННО ЗАНЯТАЯ НА ПРОИЗВОДСТВЕ И УЧАСТВУЮЩАЯ В ОСУЩЕСТВЛЕНИИ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО ПРОЦЕССА, - ЭТО

Выберите один ответ:

- a. производственный персонал+
- b. управленческий персонал
- c. служащие
- d. специалисты

4. КАК НАЗЫВАЕТСЯ ТА ЧАСТЬ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ, КОТОРАЯ НЕПОСРЕДСТВЕННО ЗАНЯТА НА ПРОИЗВОДСТВЕ ГОТОВОГО ПРОДУКТА И УЧАСТВУЮЩАЯ В ОСУЩЕСТВЛЕНИИ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО ПРОЦЕССА?

Выберите один ответ:

- a. производственный персонал+
- b. управленческий персонал
- c. менеджеры
- d. специалисты

5. ОПРЕДЕЛИТЕ КАТЕГОРИЮ, КОТОРАЯ ХАРАКТЕРИЗУЕТ УРОВЕНЬ СПЕЦИАЛЬНЫХ ЗНАНИЙ РАБОТНИКА, ПРАКТИЧЕСКИХ НАВЫКОВ, А ТАКЖЕ СТЕПЕНЬ СЛОЖНОСТИ ВЫПОЛНЯЕМЫХ РАБОТ?

Выберите один ответ:

- a. квалификация +
- b. профессия
- c. стандартизация
- d. специальность

6. ПРИНЦИП УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ, ПРЕДПОЛАГАЮЩИЙ, ЧТО УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНИЗАЦИИ ДОЛЖНО ОХВАТЫВАТЬ НЕ ОТДЕЛЬНЫЕ КАТЕГОРИИ РАБОТАЮЩИХ, А ВЕСЬ СОСТАВ ПЕРСОНАЛА; РЕШАТЬ НЕ ОДНОМОМЕНТНЫЕ ЗАДАЧИ, А НЕПРЕРЫВНО ВОЗНИКАЮЩИЕ ПРОБЛЕМЫ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РАБОТНИКА: ОТ ЕГО ПРИЕМА НА РАБОТУ, В ПЕРИОД ПРОДВИЖЕНИЯ ПО СЛУЖБЕ И ДО ЕГО ПОСЛЕДНЕГО ДНЯ РАБОТЫ В ОРГАНИЗАЦИИ; ИСПОЛЬЗОВАТЬ РАЗНЫЕ МЕТОДЫ, СРЕДСТВА, ПРИЕМЫ РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ, А НЕ СЛУЧАЙНО ПРИНЯТОЕ ПОД ВЛИЯНИЕМ НАСТРОЕНИЯ РЕШЕНИЕ, - ЭТО ПРИНЦИП

Выберите один ответ:

- a. демократизации
индивидуализации
- b. информатизации
- c. системности +
- d. индивидуализации

7. ВЫБЕРИТЕ ПРИНЦИП УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ, ПРЕДПОЛАГАЮЩИЙ, ЧТО УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНИЗАЦИИ ДОЛЖНО ОХВАТЫВАТЬ НЕ ОТДЕЛЬНЫЕ КАТЕГОРИИ РАБОТАЮЩИХ, А ВЕСЬ СОСТАВ ПЕРСОНАЛА; РЕШАТЬ НЕ ОДНОМОМЕНТНЫЕ ЗАДАЧИ, А НЕПРЕРЫВНО ВОЗНИКАЮЩИЕ ПРОБЛЕМЫ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РАБОТНИКА: ОТ ЕГО ПРИЕМА НА РАБОТУ, В ПЕРИОД ПРОДВИЖЕНИЯ ПО СЛУЖБЕ И ДО ЕГО ПОСЛЕДНЕГО ДНЯ РАБОТЫ В ОРГАНИЗАЦИИ; ИСПОЛЬЗОВАТЬ РАЗНЫЕ МЕТОДЫ, СРЕДСТВА, ПРИЕМЫ РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ, А НЕ СЛУЧАЙНО ПРИНЯТОЕ ПОД ВЛИЯНИЕМ НАСТРОЕНИЯ РЕШЕНИЕ.

Выберите один ответ:

- a. демократизации
индивидуализации
- b. информатизации
- c. системности +
- d. империализации

8. ПРИНЦИП УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ, РЕАЛИЗУЮЩИЙСЯ В ИНДИВИДУАЛЬНОМ ПЛАНИРОВАНИИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО И ДОЛЖНОСТНОГО РОСТА РАБОТНИКОВ, ИНДИВИДУАЛЬНОМ ПОДХОДЕ К

МОТИВАЦИИ ТРУДА ИСПОЛНИТЕЛЕЙ, А ТАКЖЕ В ПЕРСОНАЛЬНОМ ПОДБОРЕ СОСТАВА РАБОТНИКОВ С УЧЕТОМ СПОСОБНОСТЕЙ И ИНДИВИДУАЛЬНЫХ ОСОБЕННОСТЕЙ ЛИЧНОСТИ, - ЭТО ПРИНЦИП

Выберите один ответ:

- a. совокупности
- b. информатизации
- c. индивидуализации +
- d. демократизации

9. ВЫБЕРИТЕ ПРИНЦИП УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ, РЕАЛИЗУЮЩИЙСЯ В ИНДИВИДУАЛЬНОМ ПЛАНИРОВАНИИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО И ДОЛЖНОСТНОГО РОСТА РАБОТНИКОВ, ИНДИВИДУАЛЬНОМ ПОДХОДЕ К МОТИВАЦИИ ТРУДА ИСПОЛНИТЕЛЕЙ, А ТАКЖЕ В ПЕРСОНАЛЬНОМ ПОДБОРЕ СОСТАВА РАБОТНИКОВ С УЧЕТОМ СПОСОБНОСТЕЙ И ИНДИВИДУАЛЬНЫХ ОСОБЕННОСТЕЙ ЛИЧНОСТИ.

Выберите один ответ:

- a. системности
- b. информатизации
- c. индивидуализации +
- d. демократизации

10. КАКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАСКРЫВАЕТ СУЩНОСТЬ ПРИНЦИПА ДЕМОКРАТИЗАЦИИ РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ

Выберите один ответ:

- a. применение современных средств вычислительной техники для процедур сбора, передачи, обработки, хранения, выдачи информации в целях оперативного принятия обоснованных кадровых решений
- b. индивидуальное планирование профессионального и должностного роста работников
- c. демократичность в методах управления и стиле руководства, регулярное выявление мнения сотрудников по важнейшим проблемам деятельности организации и учет этого мнения при разработке мероприятий по решению данных проблем +
- d. постепенная адаптация при приеме на работу

11. УКАЖИТЕ ХАРАКТЕРИСТИКУ, КОТОРАЯ РАСКРЫВАЕТ СУЩНОСТЬ ПРИНЦИПА ДЕМОКРАТИЗАЦИИ РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ

Выберите один ответ:

- a. применение современных средств вычислительной техники для процедур сбора, передачи, обработки, хранения, выдачи информации в целях оперативного принятия обоснованных кадровых решений
- b. управление карьерой работника
- c. демократичность в методах управления и стиле руководства, регулярное выявление мнения сотрудников по важнейшим проблемам деятельности организации и учет этого мнения при разработке мероприятий по решению данных проблем +
- d. постепенная адаптация при приеме на работу

12. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ, ПРИМЕНЯЕМАЯ В ОСНОВНОМ НА МАЛЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ, И ЭФФЕКТИВНАЯ ПРИ НЕБОЛЬШОМ КРУГЕ РЕШАЕМЫХ ПРОБЛЕМ

Выберите один ответ:

- a. матричная
- b. функциональная
- c. дивизионная
- d. линейная +

13. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ, ПРЕДУСМАТРИВАЮЩАЯ РЕАЛИЗАЦИЮ ЦЕЛЕВЫХ ПРОГРАММ И ПРОЕКТОВ И ПОСТРОЕННАЯ НА ПРИНЦИПЕ ДВОЙНОГО ПОДЧИНЕНИЯ ИСПОЛНИТЕЛЕЙ (РУКОВОДИТЕЛЮ ЦЕЛЕВОЙ ПРОГРАММЫ И НЕПОСРЕДСТВЕННОМУ РУКОВОДИТЕЛЮ ФУНКЦИОНАЛЬНОЙ СЛУЖБЫ)

Выберите один ответ:

- a. дивизионная
- b. матричная +
- c. функциональная
- d. линейно-штабная

14. КАК НАЗЫВАЕТСЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА, ПРЕДУСМАТРИВАЮЩАЯ РЕАЛИЗАЦИЮ ЦЕЛЕВЫХ ПРОГРАММ И ПРОЕКТОВ И ПОСТРОЕННАЯ НА ПРИНЦИПЕ ДВОЙНОГО ПОДЧИНЕНИЯ ИСПОЛНИТЕЛЕЙ (РУКОВОДИТЕЛЮ ЦЕЛЕВОЙ ПРОГРАММЫ И НЕПОСРЕДСТВЕННОМУ РУКОВОДИТЕЛЮ ФУНКЦИОНАЛЬНОЙ СЛУЖБЫ)

Выберите один ответ:

- a. дивизионная
- b. матричная +
- c. линейная
- d. линейно-штабная

15. ПРОЦЕСС ЦЕЛЕНАПРАВЛЕННОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ НА СИСТЕМУ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ ДЛЯ УДОВЛЕТВОРЕНИЯ ПОТРЕБНОСТЕЙ ОРГАНИЗАЦИЙ В КАДРАХ НЕОБХОДИМОЙ КВАЛИФИКАЦИИ, ОБЕСПЕЧЕНИИ ЗАНЯТОСТИ ВЫСВОБОЖДАЕМЫХ РАБОТНИКОВ И ЭФФЕКТИВНОГО ИХ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ЕСТЬ

Выберите один ответ:

- a. материально-техническое снабжение
- b. общее управление организацией
- c. планирование деятельности организации
- d. управление персоналом +

16. ..... - ЭТО ПРОЦЕСС ЦЕЛЕНАПРАВЛЕННОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ НА СИСТЕМУ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ ДЛЯ УДОВЛЕТВОРЕНИЯ ПОТРЕБНОСТЕЙ ОРГАНИЗАЦИЙ В КАДРАХ НЕОБХОДИМОЙ КВАЛИФИКАЦИИ, ОБЕСПЕЧЕНИИ ЗАНЯТОСТИ ВЫСВОБОЖДАЕМЫХ РАБОТНИКОВ И ЭФФЕКТИВНОГО ИХ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ

Выберите один ответ:

- a. Планирование деятельности организации
- b. Управление персоналом+
- c. Материально-техническое снабжение
- d. Общее управление организацией

17. КАКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ОТНОСИТСЯ К ФУНКЦИОНАЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЕ

Выберите один ответ:

- a. повышение гибкости системы, которая легко реагирует на потребности организации путем создания новых функциональных служб +
- b. предусматривает реализацию целевых программ (проектов)
- c. представляет собой структуру, где при каждом звене создан штаб, состоящий из производственного, технологического, планового отделов; служб главных специалистов; отдельных бюро, важных для производства специалистов
- d. представляет собой структуру, где при каждом звене создано технологическое бюро

18. ИЗ ПРЕДЛОЖЕННЫХ ХАРАКТЕРИСТИК ВЫБЕРИТЕ ТУ, КОТОРАЯ ОТНОСИТСЯ К ФУНКЦИОНАЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЕ

Выберите один ответ:

- a. повышение гибкости системы, которая легко реагирует на потребности организации путем создания новых функциональных служб +
- b. предусматривает реализацию целевых программ (проектов)
- c. представляет собой структуру, где при каждом звене создан штаб, состоящий из производственного, технологического, планового отделов; служб главных специалистов; отдельных бюро, важных для производства специалистов
- d. представляет собой структуру, где при каждом звене создано технологическое бюро

19. ФУНКЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ТРУДОМ, ОПРЕДЕЛЯЮЩАЯ ЦЕЛИ, НАИБОЛЕЕ ЭФФЕКТИВНЫЕ МЕТОДЫ И СРЕДСТВА, НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛЕЙ, А ТАКЖЕ СИСТЕМУ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ПО ДОСТИЖЕНИЮ ПОСТАВЛЕННЫХ ЗАДАЧ, ЕСТЬ

Выберите один ответ:

- a. планирование +
- b. организация
- c. мотивация
- d. контроль

20. ВЫБЕРИТЕ ТУ ФУНКЦИЮ УПРАВЛЕНИЯ ТРУДОМ, КОТОРАЯ ОПРЕДЕЛЯЕТ ЦЕЛИ, НАИБОЛЕЕ ЭФФЕКТИВНЫЕ МЕТОДЫ И СРЕДСТВА, НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛЕЙ, А ТАКЖЕ СИСТЕМУ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ПО ДОСТИЖЕНИЮ ПОСТАВЛЕННЫХ ЗАДАЧ.

Выберите один ответ:

- a. планирование+
- b. мотивация
- c. субординация
- d. контроль

21. ФУНКЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ТРУДОМ, ЗАДАЧАМИ КОТОРОЙ ЯВЛЯЮТСЯ ФОРМИРОВАНИЕ СТРУКТУРЫ ОРГАНИЗАЦИИ И ОБЕСПЕЧЕНИЕ ЕЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ФИНАНСАМИ, ОБОРУДОВАНИЕМ, СЫРЬЕМ И МАТЕРИАЛАМИ, ТРУДОВЫМИ РЕСУРСАМИ, ЕСТЬ

Выберите один ответ:

- a. мотивация
- b. планирование
- c. контроль
- d. организация+

22. КАК НАЗЫВАЕТСЯ ФУНКЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ТРУДОМ, ЗАДАЧАМИ КОТОРОЙ ЯВЛЯЮТСЯ ФОРМИРОВАНИЕ СТРУКТУРЫ ОРГАНИЗАЦИИ И ОБЕСПЕЧЕНИЕ ЕЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ФИНАНСАМИ, ОБОРУДОВАНИЕМ, СЫРЬЕМ И МАТЕРИАЛАМИ, ТРУДОВЫМИ РЕСУРСАМИ?

Выберите один ответ:

- a. контроль
- b. организация+
- c. субординация
- d. мотивация

23. ФУНКЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ТРУДОМ, СОПОСТАВЛЯЮЩАЯ ПРИНЯТОЕ РЕШЕНИЕ С ФАКТИЧЕСКИМ РЕЗУЛЬТАТОМ, ЕСТЬ

Выберите один ответ:

- a. контроль+
- b. сравнение
- c. планирование
- d. организация

24. КАК НАЗЫВАЕТСЯ ФУНКЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ТРУДОМ, СОПОСТАВЛЯЮЩАЯ ПРИНЯТОЕ РЕШЕНИЕ С ФАКТИЧЕСКИМ РЕЗУЛЬТАТОМ?

Выберите один ответ:

- a. планирование

- b. организация
- c. мотивация
- d. контроль+

25. СОВОКУПНОСТЬ МАТЕРИАЛЬНЫХ И МОРАЛЬНЫХ СТИМУЛОВ, НА ОСНОВЕ КОТОРЫХ ЧЕЛОВЕК ВО ВРЕМЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СТАВИТ ПЕРЕД СОБОЙ КОНКРЕТНЫЕ ЦЕЛИ, ЕСТЬ ОДНА ИЗ ФУНКЦИЙ УПРАВЛЕНИЯ ТРУДОМ, НАЗЫВАЕМАЯ

Выберите один ответ:

- a. контроль
- b. планирование
- c. организация
- d. мотивация+

26. КАК НАЗЫВАЕТСЯ ФУНКЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ТРУДОМ, ОБЪЕДИНЯЮЩАЯ МАТЕРИАЛЬНЫЕ И МОРАЛЬНЫЕ СТИМУЛЫ, НА ОСНОВЕ КОТОРЫХ ЧЕЛОВЕК ВО ВРЕМЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СТАВИТ ПЕРЕД СОБОЙ КОНКРЕТНЫЕ ЦЕЛИ?

Выберите один ответ:

- a. планирование
- b. мотивация+
- c. сравнение
- d. организация

27. В ОСНОВНЫЕ ЗАДАЧИ, СТОЯЩИЕ ПЕРЕД МАРКЕТИНГОМ ПЕРСОНАЛА, **НЕ** ВХОДЯТ

Выберите один ответ:

- a. исследование внешней и внутренней среды организации, а также рынка труда для установления текущих и перспективных потребностей организации в определенном количестве и качестве персонала
- b. изучение развития производства для совершенствования подготовки новых рабочих мест и требований, предъявляемых к сотрудникам
- c. изучение полезных свойств выпускаемого продукта (оказываемой услуги)+
- d. поиск и приобретение персонала, характеристики которого соответствуют требованиям, предъявляемым организацией

28. К ОСНОВНЫМ ХАРАКТЕРИСТИКАМ РЫНКА ТРУДА **НЕ** ОТНОСИТСЯ:

Выберите один ответ:

- a. ценой рабочей силы на рынке труда является заработная плата
- b. на рынке труда одна сторона представлена лицами, ищущими работу, другая – работодателями
- c. на рынке действуют присущие человеческому фактору регуляторы и социальные силы

d. снижение затрат на производство путем внедрения нового оборудования+

29. ЧТО ИЗ ПЕРЕЧИСЛЕННОГО **НЕ** ВХОДИТ В ОСНОВНЫЕ ЗАДАЧИ МАРКЕТИНГА ПЕРСОНАЛА?

Выберите один ответ:

a. исследование внешней и внутренней среды организации, а также рынка труда для установления текущих и перспективных потребностей организации в определенном количестве и качестве персонала

b. изучение развития производства для совершенствования подготовки новых рабочих мест и требований, предъявляемых к сотрудникам

c. изучение полезных свойств выпускаемого продукта (оказываемой услуги)+

d. поиск и приобретение персонала, характеристики которого соответствуют требованиям, предъявляемым организацией

30. ЧАСТЬ РЫНКА РАБОЧЕЙ СИЛЫ, ОХВАТЫВАЮЩАЯ ВСЕ ТРУДОСПОСОБНОЕ НАСЕЛЕНИЕ, КОТОРОЕ ИЩЕТ РАБОТУ И НУЖДАЕТСЯ В ПРОФОРИЕНТАЦИИ, ПОДГОТОВКЕ И ПЕРЕПОДГОТОВКЕ, ВСЕ ВАКАНТНЫЕ РАБОЧИЕ МЕСТА И ДОЛЖНОСТИ, УЧЕНИЧЕСКИЕ МЕСТА, ЭТО

Выберите один ответ:

a. неофициальный рынок труда

b. открытый рынок труда+

c. официальный рынок труда

d. скрытый рынок труда

31. ЧАСТЬ РЫНКА РАБОЧЕЙ СИЛЫ, ОХВАТЫВАЮЩАЯ ВСЕ ТРУДОСПОСОБНОЕ НАСЕЛЕНИЕ, КОТОРОЕ ИЩЕТ РАБОТУ , НО НЕ ЗАРЕГИСТРИРОВАНО В СЛУЖБЕ ЗАНЯТОСТИ, ЭТО

Выберите один ответ:

a. неофициальный рынок труда +

b. открытый рынок труда

c. официальный рынок труда

d. скрытый рынок труда

32. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ОТНОШЕНИЯ, ВОЗНИКАЮЩИЕ МЕЖДУ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯМИ, ПРИНЯТО НАЗЫВАТЬ....

Выберите один ответ:

a. сферическими

b. диагональными

c. вертикальными

d. горизонтальными+

33. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ОТНОШЕНИЯ, ВОЗНИКАЮЩИЕ МЕЖДУ ВЫШЕСТОЯЩИМИ И НИЖЕСТОЯЩИМИ РУКОВОДИТЕЛЯМИ, ПРИНЯТО НАЗЫВАТЬ....

Выберите один ответ:

- a. сферическими
- b. диагональными
- c. вертикальными+
- d. горизонтальными

34. НАЗОВИТЕ ОСНОВНЫЕ СТОРОНЫ, ВЗАИМОДЕЙСТВУЮЩИЕ НА РЫНКЕ ТРУДА.

Выберите один ответ:

- a. домашние хозяйства и государство
- b. сырье и материалы
- c. лица, ищущие работу и работодатели+
- d. акции и облигации

35. ОСНОВНЫМИ СУБЪЕКТАМИ НА РЫНКА ТРУДА ЯВЛЯЮТСЯ:.

Выберите один ответ:

- a. домашние хозяйства и государство
- b. акции и облигации
- c. сырье и материалы
- d. лица, ищущие работу и работодатели+

ТЕМА 2

36. КАКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАСКРЫВАЕТ СУЩНОСТЬ КАДРОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Выберите один ответ:

- a. необходимый количественный и качественный состав работников кадровой службы организации+
- b. совокупность документов и нормативно-справочных материалов, устанавливающих нормы, правила, требования, характеристики, методы, используемые при решении задач организации труда и управления персоналом и утвержденные в установленном порядке, компетентным соответствующим органом или руководством организации
- c. организация работы с документами, обращающимися в системе управления персоналом
- d. средне-списочная численность работников организации

37. УКАЖИТЕ ХАРАКТЕРИСТИКУ, КОТОРАЯ РАСКРЫВАЕТ СУЩНОСТЬ КАДРОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Выберите один ответ:

- a. организация работы с документами, обращающимися в системе управления персоналом

- b. средне-списочная численность работников организации
- c. совокупность документов и нормативно-справочных материалов, устанавливающих нормы, правила, требования, характеристики, методы, используемые при решении задач организации труда и управления персоналом и утвержденные в установленном порядке, компетентным соответствующим органом или руководством организации
- d. необходимый количественный и качественный состав работников кадровой службы организации+

38. СОГЛАШЕНИЕ, ЗАКЛЮЧАЕМОЕ ТРУДОВЫМ КОЛЛЕКТИВОМ С АДМИНИСТРАЦИЕЙ ПО УРЕГУЛИРОВАНИЮ ИХ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ В ПРОЦЕССЕ ПРОИЗВОДСТВЕННО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА КАЛЕНДАРНЫЙ ГОД (РАЗРАБАТЫВАЕТСЯ ПРИ НЕПОСРЕДСТВЕННОМ УЧАСТИИ КАДРОВОЙ СЛУЖБЫ), ЭТО –

Выберите один ответ:

- a. штатное расписание
- b. график отпусков
- c. коллективный договор+
- d. трудовая книжка

39. КАК НАЗЫВАЕТСЯ СОГЛАШЕНИЕ, ЗАКЛЮЧАЕМОЕ ТРУДОВЫМ КОЛЛЕКТИВОМ С АДМИНИСТРАЦИЕЙ ПО УРЕГУЛИРОВАНИЮ ИХ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ В ПРОЦЕССЕ ПРОИЗВОДСТВЕННО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА КАЛЕНДАРНЫЙ ГОД (РАЗРАБАТЫВАЕТСЯ ПРИ НЕПОСРЕДСТВЕННОМ УЧАСТИИ КАДРОВОЙ СЛУЖБЫ).

Выберите один ответ:

- a. коллективный договор+
- b. штатное расписание
- c. график отпусков
- d. трудовая книжка

40. ДОСТОИНСТВОМ ВНЕШНИХ ИСТОЧНИКОВ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА **НЕ** ЯВЛЯЕТСЯ:

Выберите один ответ:

- a. прием на работу покрывает количественную и качественную потребность в персонале
- b. возникновение новых импульсов, «свежих» взглядов для развития организации
- c. широкие возможности выбора персонала
- d. низкие затраты по привлечению персонала+

41. ЧТО ИЗ ПЕРЕЧИСЛЕННОГО **НЕ** ЯВЛЯЕТСЯ ДОСТОИНСТВОМ ВНЕШНИХ ИСТОЧНИКОВ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА?

Выберите один ответ:

- a. прием на работу покрывает количественную и качественную потребность в персонале

- b. отсутствие необходимости в адаптации+
- c. возникновение новых импульсов, «свежих» взглядов для развития организации
- d. широкие возможности выбора персонала

42. ДОСТОИНСТВОМ ВНУТРЕННЕГО ПРИВЛЕЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА **НЕ** ЯВЛЯЕТСЯ

Выберите один ответ:

- a. незначительные затраты для привлечения персонала
- b. возникновение шансов для служебного роста
- c. широкий выбор потенциальных работников с новыми идеями+
- d. повышение мотивации, степени удовлетворенности трудом

43. ЧТО ИЗ ПЕРЕЧИСЛЕННОГО **НЕ** ЯВЛЯЕТСЯ ДОСТОИНСТВОМ ВНУТРЕННЕГО ПРИВЛЕЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА?

Выберите один ответ:

- a. повышение мотивации, степени удовлетворенности трудом
- b. незначительные затраты для привлечения персонала
- c. возникновение шансов для служебного роста
- d. отсутствие необходимости в затратах на обучение+

44. ЭТАП ОТБОРА ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ, ЦЕЛЬ КОТОРОГО СОСТОИТ В ОТСЕИВАНИИ КАНДИДАТОВ, НЕ ОБЛАДАЮЩИХ МИНИМАЛЬНЫМ НАБОРОМ ХАРАКТЕРИСТИК, НЕОБХОДИМЫХ ДЛЯ ЗАНЯТИЯ ВАКАНТНОЙ ДОЛЖНОСТИ

Выберите один ответ:

- a. прохождение испытательного срока
- b. собеседование с руководителем подразделения
- c. аттестация
- d. первичный отбор+

45. КАК НАЗЫВАЕТСЯ ЭТАП ОТБОРА ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ, ЦЕЛЬ КОТОРОГО СОСТОИТ В ОТСЕИВАНИИ КАНДИДАТОВ, НЕ ОБЛАДАЮЩИХ МИНИМАЛЬНЫМ НАБОРОМ ХАРАКТЕРИСТИК, НЕОБХОДИМЫХ ДЛЯ ЗАНЯТИЯ ВАКАНТНОЙ ДОЛЖНОСТИ?

Выберите один ответ:

- a. собеседование с руководителем подразделения
- b. первичный отбор+
- c. прохождение испытательного срока
- d. проверка рекомендаций кандидата

46. НЕДОСТАТКОМ ТЕСТИРОВАНИЯ ПРИ ОТБОРЕ КАНДИДАТОВ НА ВАКАНТНУЮ ДОЛЖНОСТЬ ЯВЛЯЕТСЯ

Выберите один ответ:

- a. ориентированность исключительно на факты из прошлого кандидата, а не на его сегодняшнее состояние и способность к профессиональному развитию
- b. недостаточные знания кандидатов для ответа на тест
- c. необходимость личного визита кандидатов в офис компании
- d. высокие издержки, часто необходимость помощи специалистов, условность и ограниченность тестов, не дающих полного представления о кандидате+

47. ЧТО ИЗ ПЕРЕЧИСЛЕННОГО ЯВЛЯЕТСЯ ОСНОВНЫМ НЕДОСТАТКОМ ТЕСТИРОВАНИЯ ПРИ ОТБОРЕ КАНДИДАТОВ НА ВАКАНТНУЮ ДОЛЖНОСТЬ?

Выберите один ответ:

- a. ориентированность исключительно на факты из прошлого кандидата, а не на его сегодняшнее состояние и способность к профессиональному развитию
- b. высокие издержки, часто необходимость помощи специалистов, условность и ограниченность тестов, не дающих полного представления о кандидате+
- c. необходимость отправки тестов непосредственно кандидату
- d. недостаточные знания кандидатов для ответа на тест

48. СОБЕСЕДОВАНИЕ – ЭТО

Выберите один ответ:

- a. односторонний процесс, поскольку кандидат оценивает организацию с точки зрения ее соответствия его собственным интересам и запросам
- b. двусторонний процесс, так как представляет собой обмен информацией между участниками, при этом сотрудник кадровой службы, проводящий собеседование, должен предоставить максимально объективную и полную информацию об организации, чтобы заинтересовать кандидата и в тоже время избежать приема на работу тех, чьи ожидания расходятся с возможностями организации+
- c. многосторонний процесс, так как важно мнение родственников и знакомых кандидата о будущем месте работе
- d. односторонний процесс, поскольку именно организация оценивает кандидата на степень соответствия вакантной должности

49. КАКОЙ ДОКУМЕНТ **НЕ** ОБЯЗАНО ПРЕДЪЯВЛЯТЬ ЛИЦО, ПОСТУПАЮЩЕЕ НА РАБОТУ?

Выберите один ответ:

- a. документ об образовании, о квалификации или наличии специальных знаний при поступлении на работу, требующую специальной подготовки
- b. брачный договор+
- c. паспорт или другой документ, удостоверяющий личность
- d. трудовую книжку, за исключением случаев, когда работник поступает на работу впервые или поступает на условиях совместительства

50. КАКОЙ ИЗ ПЕРЕЧИСЛЕННЫХ ДОКУМЕНТОВ **НЕ** ЯВЛЯЕТСЯ ОБЯЗАТЕЛЬНЫМ ПРИ ПРИЕМЕ НА РАБОТУ?

Выберите один ответ:

- a. паспорт или другой документ, удостоверяющий личность
- b. трудовую книжку, за исключением случаев, когда работник поступает на работу впервые или поступает на условиях совместительства
- c. брачный договор+
- d. документ об образовании, о квалификации или наличии специальных знаний при поступлении на работу, требующую специальной подготовки

51. КАКИЕ ИЗ ПЕРЕЧИСЛЕННЫХ СВЕДЕНИЙ **НЕ** ВНОСЯТСЯ В ТРУДОВУЮ КНИЖКУ

Выберите один ответ:

- a. сведения о взысканиях+
- b. сведения об увольнении
- c. сведения о переводе на другую постоянную работу
- d. сведения о награждениях за успехи в работе

52. ЧТО ИЗ ПЕРЕЧИСЛЕННОГО КАДРОВИК **НЕ** ВНОСИТ В ТРУДОВУЮ КНИЖКУ?

Выберите один ответ:

- a. сведения о взысканиях+
- b. сведения о награждениях за успехи в работе
- c. сведения о переводе на другую постоянную работу
- d. сведения об увольнении

53. ЧТО ИЗ ПЕРЕЧИСЛЕННОГО СООТВЕТСТВУЕТ ПОРЯДКУ СОСТАВЛЕНИЯ ТРУДОВОГО ДОГОВОРА

Выберите один ответ:

- a. составляется при приеме на работу по желанию сторон
- b. в письменной форме не позднее 3-х рабочих дней со дня фактического допуска к работе в 2-ух экземплярах, подписывается сторонами, при этом 1 экз. передается работнику, другой остается у работодателя+
- c. составляется в письменной форме в 1 экз. и хранится у работодателя
- d. может быть составлен устно при условии, что между работником и работодателем имеются товарищеские отношения

54. ТРУДОВОЙ ДОГОВОР ПРИ ПРИЕМЕ НА РАБОТУ .....

Выберите один ответ:

- a. составляется в письменной форме в 1 экз. и хранится у работодателя
- b. может быть составлен устно при условии, что между работником и работодателем имеются товарищеские отношения
- c. составляется при приеме на работу по желанию сторон

d. составляется в письменной форме не позднее 3-х рабочих дней со дня фактического допуска к работе в 2-ух экземплярах, подписывается сторонами, при этом 1 экз. передается работнику, другой остается у работодателя+

55. МОЖЕТ ЛИ РАБОТОДАТЕЛЬ ОТКАЗАТЬ В ПРИЕМЕ НА РАБОТУ КАНДИДАТУ В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ЕГО ПОЛА, РАСЫ, ЦВЕТА КОЖИ, НАЦИОНАЛЬНОСТИ, ИМУЩЕСТВЕННОГО ПОЛОЖЕНИЯ, ПРОИСХОЖДЕНИЯ

Выберите один ответ:

a. может, если кандидат не учел при походе на собеседование дресс-код, принятый в организации

b. не может, так как это запрещено трудовым законодательством

c. может, так как работодатель может иметь те или иные предпочтения в зависимости от перечисленных характеристик

d. может, если уровень профессиональных знаний и навыков кандидата не соответствует требованиям вакантной должности+

56. ПОЯСНИТЕ, МОЖЕТ ЛИ РАБОТОДАТЕЛЬ ОТКАЗАТЬ В ПРИЕМЕ НА РАБОТУ КАНДИДАТУ В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ЕГО ПОЛА, РАСЫ, ЦВЕТА КОЖИ, НАЦИОНАЛЬНОСТИ, ИМУЩЕСТВЕННОГО ПОЛОЖЕНИЯ, ПРОИСХОЖДЕНИЯ

Выберите один ответ:

a. может, если кандидат не учел при походе на собеседование дресс-код, принятый в организации

b. не может, так как это запрещено трудовым законодательством

c. может, если уровень профессиональных знаний и навыков кандидата не соответствует требованиям вакантной должности+

d. может, так как работодатель может иметь те или иные предпочтения в зависимости от перечисленных характеристик

57. АКИМИ ЗНАНИЯМИ И УМЕНИЯМИ **НЕ** ДОЛЖНЫ ОБЛАДАТЬ РАБОТНИКИ СЛУЖБЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ?

Выберите один ответ:

a. иметь представление о структуре предприятия и основных функциях структурных подразделений

b. иметь ясное представление о перспективах развития предприятия, рынка, конъюнктуры

c. иметь представление о диете и правильном питании работников во время обеденного перерыва+

d. хорошо знать трудовое законодательство, методические, нормативные и другие материалы, касающиеся работы с персоналом, учета личного состава

58. РАБОТНИКИ СЛУЖБЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ **НЕ** ДОЛЖНЫ ОБЛАДАТЬ СЛЕДУЮЩИМИ ЗНАНИЯМИ И УМЕНИЯМИ?

Выберите один ответ:

a. иметь представление о диете и правильном питании работников во время обеденного перерыва+

- b. иметь представление о структуре предприятия и основных функциях структурных подразделений
- c. иметь ясное представление о перспективах развития предприятия, рынка, конъюнктуры
- d. хорошо знать трудовое законодательство, методические, нормативные и другие материалы, касающиеся работы с персоналом, учета личного состава

59. ОТЛИЧИТЕЛЬНОЙ ОСОБЕННОСТЬЮ КОНТРАКТА **НЕ** ЯВЛЯЕТСЯ:

Выберите один ответ:

- a. в контракте не указываются паспортные данные работника+
- b. обязательное установление в контракте срока на работу
- c. в процессе подготовки содержания контракта, установления круга обязанностей и параметров конечного результата должен активно участвовать сам работник
- d. стороны, заключающие контракт, проявляют большую самостоятельность в определении условий контракта

60. ЧТО ИЗ ПЕРЕЧИСЛЕННОГО **НЕ** ХАРАКТЕРНО ДЛЯ КОНТРАКТА?

Выберите один ответ:

- a. стороны, заключающие контракт, проявляют большую самостоятельность в определении условий контракта
- b. в контракте не указываются паспортные данные работника+
- c. обязательное установление в контракте срока на работу
- d. в процессе подготовки содержания контракта, установления круга обязанностей и параметров конечного результата должен активно участвовать сам работник

61. К ОСНОВНЫМ ДЕЛОПРОИЗВОДСТВЕННЫМ ФУНКЦИЯМ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ **НЕ** ОТНОСИТСЯ:

Выберите один ответ:

- a. контроль за составлением меню в местной столовой по диетсправочникам+
- b. регистрация, учет и хранение документов по персоналу
- c. своевременная обработка поступающей и передаваемой документации
- d. печатание документов по кадровым вопросам

62. ЧТО ИЗ ПЕРЕЧИСЛЕННОГО **НЕ** ОТНОСИТСЯ К ОСНОВНЫМ ДЕЛОПРОИЗВОДСТВЕННЫМ ФУНКЦИЯМ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ?

Выберите один ответ:

- a. регистрация, учет и хранение документов по персоналу
- b. печатание документов по кадровым вопросам
- c. своевременная обработка поступающей и передаваемой документации
- d. контроль за составлением меню в местной столовой по диетсправочникам+

63. КАКИЕ ДОКУМЕНТЫ **НЕ** ВЕДЕТ КАДРОВАЯ СЛУЖБА?

Выберите один ответ:

- a. личные карточки
- b. трудовые книжки
- c. личные дела работников
- d. сметы затрат на производство+

64. ЧТО ИЗ ПЕРЕЧИСЛЕННОГО **НЕ** ОТНОСИТСЯ К ДОКУМЕНТАМ, КОТОРЫЕ ВЕДЕТ КАДРОВАЯ СЛУЖБА?

Выберите один ответ:

- a. личные дела работников
- b. трудовые книжки
- c. сметы затрат на производство+
- d. личные карточки

65. ДОКУМЕНТ, РЕГЛАМЕНТИРУЮЩИЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ В РАМКАХ КАЖДОЙ ДОЛЖНОСТИ И СОДЕРЖАЩИЙ ТРЕБОВАНИЯ К РАБОТНИКУ, ЗАНИМАЮЩЕМУ ЭТУ ДОЛЖНОСТЬ, ЕСТЬ

Выберите один ответ:

- a. должностная инструкция+
- b. стандарт качества
- c. правила внутреннего трудового распорядка
- d. аттестационный лист

66. КАК НАЗЫВАЕТСЯ ДОКУМЕНТ, РЕГЛАМЕНТИРУЮЩИЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ В РАМКАХ КАЖДОЙ ДОЛЖНОСТИ И СОДЕРЖАЩИЙ ТРЕБОВАНИЯ К РАБОТНИКУ, ЗАНИМАЮЩЕМУ ЭТУ ДОЛЖНОСТЬ?

Выберите один ответ:

- a. стандарт качества
- b. аттестационный лист
- c. должностная инструкция+
- d. правила внутреннего трудового распорядка

67. ПЕРВИЧНЫЕ ОПЕРАЦИОННЫЕ НОРМЫ ВРЕМЕНИ И РАСЦЕНКИ, ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ НОРМЫ И НОРМАТИВЫ СЛЕДУЕТ ОТНЕСТИ

Выберите один ответ:

- a. к нормативно-справочной документации+
- b. к организационно-распорядительной документации
- c. к сметной документации
- d. к технико-экономической документации

68. К КАКОЙ КАТЕГОРИИ ДОКУМЕНТОВ СЛЕДУЕТ ОТНЕСТИ ПЕРВИЧНЫЕ ОПЕРАЦИОННЫЕ НОРМЫ ВРЕМЕНИ И РАСЦЕНКИ, ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ НОРМЫ И НОРМАТИВЫ?

Выберите один ответ:

- a. к организационно-распорядительной документации
- b. к технико-экономической документации
- c. к нормативно-справочной документации+
- d. к сметной документации

69. ЗАКОНОДАТЕЛЬНЫЕ АКТЫ ПО ВОПРОСАМ ТРУДА, УКАЗЫ ПРЕЗИДЕНТА РФ, ПОСТАНОВЛЕНИЯ И РАСПОРЯЖЕНИЯ ПРАВИТЕЛЬСТВА РФ, ПРИКАЗЫ, ПОЛОЖЕНИЯ, ПРАВИЛА, ИЗДАВАЕМЫЕ РУКОВОДИТЕЛЕМ ОРГАНИЗАЦИИ, СЛЕДУЕТ ОТНЕСТИ

Выберите один ответ:

- a. к нормативно-справочной документации
- b. к организационно-распорядительной документации+
- c. сметной документации
- d. к технико-экономической документации

70. К КАКОЙ КАТЕГОРИИ ДОКУМЕНТОВ СЛЕДУЕТ ОТНЕСТИ ЗАКОНОДАТЕЛЬНЫЕ АКТЫ ПО ВОПРОСАМ ТРУДА, УКАЗЫ ПРЕЗИДЕНТА РФ, ПОСТАНОВЛЕНИЯ И РАСПОРЯЖЕНИЯ ПРАВИТЕЛЬСТВА РФ, ПРИКАЗЫ, ПОЛОЖЕНИЯ, ПРАВИЛА, ИЗДАВАЕМЫЕ РУКОВОДИТЕЛЕМ ОРГАНИЗАЦИИ?

Выберите один ответ:

- a. сметной документации
- b. к организационно-распорядительной документации+
- c. к нормативно-справочной документации
- d. к технико-экономической документации

71. НОРМЫ ПЛАНИРОВКИ ПОМЕЩЕНИЯ И РАБОЧИХ МЕСТ, СТАНДАРТЫ КАЧЕСТВА, ТУ НА ПРОДУКЦИЮ, СМЕТЫ ЗАТРАТ НА ПРОИЗВОДСТВО СЛЕДУЕТ ОТНЕСТИ

Выберите один ответ:

- a. к бухгалтерской документации
- b. к технико-экономической документации+
- c. к нормативно-справочной документации
- d. к организационно-распорядительной документации

72. К КАКОЙ КАТЕГОРИИ ДОКУМЕНТОВ СЛЕДУЕТ ОТНЕСТИ НОРМЫ ПЛАНИРОВКИ ПОМЕЩЕНИЯ И РАБОЧИХ МЕСТ, СТАНДАРТЫ КАЧЕСТВА, ТУ НА ПРОДУКЦИЮ, СМЕТЫ ЗАТРАТ НА ПРОИЗВОДСТВО?

Выберите один ответ:

- a. к нормативно-справочной документации
- b. к технико-экономической документации+
- c. к бухгалтерской документации
- d. к организационно-распорядительной документации

73. ЧТО ИЗ ПЕРЕЧИСЛЕННОГО **НЕ** ОТНОСИТСЯ К ВАРИАНТАМ ОРГАНИЗАЦИИ СИСТЕМЫ ДЕЛОПРОИЗВОДСТВА?

Выберите один ответ:

- a. централизованная, то есть осуществляется непосредственно в одном подразделении (канцелярии, общем отделе)
- b. смешанная, т.е. часть наиболее важных, общих для всей организации работ выполняется в одном месте, а остальная часть работ - во всех подразделениях, в том числе в кадровой службе
- c. децентрализованная, то есть рассредоточена по различным звеньям
- d. вертикальная, то есть документация передается из рук в руки линейным руководителям+

74. К ВАРИАНТАМ ОРГАНИЗАЦИИ СИСТЕМЫ ДЕЛОПРОИЗВОДСТВА **НЕ** ОТНОСИТСЯ:

Выберите один ответ:

- a. децентрализованная, то есть рассредоточена по различным звеньям
- b. вертикальная, то есть документация передается из рук в руки линейным руководителям+
- c. централизованная, то есть осуществляется непосредственно в одном подразделении (канцелярии, общем отделе)
- d. смешанная, т.е. часть наиболее важных, общих для всей организации работ выполняется в одном месте, а остальная часть работ - во всех подразделениях, в том числе в кадровой службе

ТЕМА 3

75. ПО КАКИМ ПАРАМЕТРАМ **НЕ** ПРОИЗВОДЯТ ОЦЕНКУ ПЕРСОНАЛА?

Выберите один ответ:

- a. семейное положение, в том числе количество детей+
- b. потенциал работника, его профессиональные знания и умения, производственный опыт
- c. индивидуальный вклад работников, позволяющего установить качество, сложность и результативность труда, его соответствие занимаемому месту
- d. деловые и нравственные качества, уровень общей культуры, здоровье и работоспособность

76. КАКОЙ ПАРАМЕТР КАК ПРАВИЛО **НЕ** ИСПОЛЬЗУЮТ ПРИ ОЦЕНКЕ ПЕРСОНАЛА?

Выберите один ответ:

- a. деловые и нравственные качества, уровень общей культуры, здоровье и работоспособность
- b. индивидуальный вклад работников, позволяющего установить качество, сложность и результативность труда, его соответствие занимаемому месту
- c. потенциал работника, его профессиональные знания и умения, производственный опыт
- d. семейное положение, в том числе количество детей+

77. ЧТО ИЗ ПЕРЕЧИСЛЕННОГО **НЕ** ОТНОСИТСЯ К МЕТОДАМ ОБУЧЕНИЯ НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ?

Выберите один ответ:

- a. делегирование руководителем своих полномочий по очерченному кругу задач
- b. наставничество руководителя в ходе ежедневной работы
- c. повышение квалификации в сторонней организации по договору в порядке корпоративного обучения+
- d. «копирование» действий опытного специалиста, к которому прикрепляется работник

78. КАКОЙ ИЗ ПЕРЕЧИСЛЕННЫХ МЕТОДОВ ОБУЧЕНИЯ **НЕ** ОТНОСИТСЯ К МЕТОДАМ ОБУЧЕНИЯ НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ?

Выберите один ответ:

- a. наставничество руководителя в ходе ежедневной работы
- b. повышение квалификации в сторонней организации по договору в порядке корпоративного обучения+
- c. делегирование руководителем своих полномочий по очерченному кругу задач
- d. «копирование» действий опытного специалиста, к которому прикрепляется работник

79. МОТИВАЦИЯ – ЭТО

Выберите один ответ:

- a. потребность в пище, жилье, одежде, досуговых мероприятиях
- b. процесс стимулирования человека (работника, исполнителя) или группы людей к деятельности, направленной на достижение целей организаций+
- c. внутреннее побуждение (импульс), которое заставляет человека поступать определенным образом
- d. осознанное отсутствие чего-либо, вызывающее побуждение к действию

80. ДАЙТЕ ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОНЯТИЮ "МОТИВАЦИЯ".

Выберите один ответ:

- a. осознанное отсутствие чего-либо, вызывающее побуждение к действию
- b. потребность в пище, жилье, одежде, досуговых мероприятиях
- c. процесс стимулирования человека (работника, исполнителя) или группы людей к деятельности, направленной на достижение целей организаций+
- d. желание поступать определенным образом

81. СОГЛАСНО ЧЬЕЙ МОДЕЛИ МОТИВАЦИИ ПОТРЕБНОСТИ ОБРАЗУЮТ ИЕРАРХИЧЕСКУЮ СТРУКТУРУ, КОТОРАЯ ОПРЕДЕЛЯЕТ ПОВЕДЕНИЕ ЧЕЛОВЕКА, ПРИЧЕМ ПОТРЕБНОСТИ ВЫСШЕГО УРОВНЯ НЕ МОТИВИРУЮТ ЧЕЛОВЕКА, ПОКА ХОТЯ БЫ ЧАСТИЧНО НЕ УДОВЛЕТВОРЕНЫ ПОТРЕБНОСТИ НИЖНЕГО УРОВНЯ

Выберите один ответ:

a. У. Оучи

b. Ф. Герцберг

c. А. Маслоу+

d. Д. Макклелланд

82. "ПОТРЕБНОСТИ ОБРАЗУЮТ ИЕРАРХИЧЕСКУЮ СТРУКТУРУ, КОТОРАЯ ОПРЕДЕЛЯЕТ ПОВЕДЕНИЕ ЧЕЛОВЕКА, ПРИЧЕМ ПОТРЕБНОСТИ ВЫСШЕГО УРОВНЯ НЕ МОТИВИРУЮТ ЧЕЛОВЕКА, ПОКА ХОТЯ БЫ ЧАСТИЧНО НЕ УДОВЛЕТВОРЕНЫ ПОТРЕБНОСТИ НИЖНЕГО УРОВНЯ". КТО АВТОР ТАКОЙ МОДЕЛИ МОТИВАЦИИ?

Выберите один ответ:

a. А. Маслоу+

b. Ф. Герцберг

c. В.Врум

d. Д. Макклелланд

83. ЧЬЯ ТЕОРИЯ МОТИВАЦИИ ОСНОВАНА НА ПРЕДПОЛОЖЕНИИ, ЧТО ЧЕЛОВЕК НАПРАВЛЯЕТ СВОИ УСИЛИЯ НА ДОСТИЖЕНИЕ КАКОЙ-ЛИБО ЦЕЛИ ТОЛЬКО ТОГДА, КОГДА УВЕРЕН В БОЛЬШОЙ ВЕРОЯТНОСТИ УДОВЛЕТВОРЕНИЯ СВОИХ ПОТРЕБНОСТЕЙ

Выберите один ответ:

a. В. Врум+

b. У. Оучи

c. Ф. Герцберг

d. А. Гастев

84. НАЗОВИТЕ АВТОРА ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ, КОТОРАЯ ОСНОВАНА НА ПРЕДПОЛОЖЕНИИ, ЧТО ЧЕЛОВЕК НАПРАВЛЯЕТ СВОИ УСИЛИЯ НА ДОСТИЖЕНИЕ КАКОЙ-ЛИБО ЦЕЛИ ТОЛЬКО ТОГДА, КОГДА УВЕРЕН В БОЛЬШОЙ ВЕРОЯТНОСТИ УДОВЛЕТВОРЕНИЯ СВОИХ ПОТРЕБНОСТЕЙ

Выберите один ответ:

a. У. Оучи

b. В. Врум+

c. А. Маслоу

d. А. Гастев

85. ЧТО ИЗ ПЕРЕЧИСЛЕННОГО РАСПОЛАГАЕТСЯ НА ВЕРХНЕМ УРОВНЕ ИЕРАРХИИ В ПИРАМИДЕ А. МАСЛОУ?

Выберите один ответ:

a. потребности в самовыражении, саморазвитии+

b. потребности в любви, доброжелательности, хорошем отношении

c. потребности в безопасности, защищенности, самосохранении

d. потребности в пище и пригодных для жизни условиях

86. НАЗОВИТЕ АВТОРА ТАК НАЗЫВАЕМОЙ «ТЕОРИИ Z», СОГЛАСНО КОТОРОЙ ЧЕЛОВЕК НЕ ОТНОСИТСЯ НИ К ТИПУ X (ОТ ПРИРОДЫ ЛЕНИВ, НЕ ИНИЦИАТИВЕН), НИ К ТИПУ Y (СТРЕМИТСЯ К ОТВЕТСТВЕННОСТИ, ПОТРЕБНОСТЬ В РАБОТЕ ДЛЯ НЕГО ЕСТЕСТВЕННА). ОН ОТНОСИТСЯ К ТИПУ Z, Т. Е. В ЗАВИСИМОСТИ ОТ СЛОЖИВШЕЙСЯ СИТУАЦИИ ЧЕЛОВЕК ВЕДЕТ СЕБЯ КАК X ИЛИ КАК Y, СООТВЕТСТВЕННО ВЫБИРАЕТСЯ И СПОСОБ МОТИВАЦИИ

Выберите один ответ:

a. Д. Макгрегор

b. У. Оучи+

c. А. Маслоу

d. А. Гастев

87. ЧТО ТАКОЕ МОТИВ?

Выберите один ответ:

a. активная сила, внутренне побуждение (импульс), которое заставляет человека поступать определенным образом, это повод, причина необходимости действовать+

b. форма проявления природы психики, в соответствии с которой живой организм побуждается к осуществлению качественно определенных форм деятельности, необходимых для сохранения и развития индивида и рода

c. духовные и эмоциональные особенности человека

d. внутреннее состояние недостатка (дефицита) чего-либо для поддержания жизнедеятельности индивида (общества)

88. К МАТЕРИАЛЬНЫМ (ЭКОНОМИЧЕСКИМ) МЕТОДАМ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ОТНОСЯТСЯ

Выберите один ответ:

a. похвала и критика

b. развитие профессиональной гордости

c. публичная высокая оценка качественного труда

d. корпоративная медицинская страховка+

89. ЧТО ИЗ ПЕРЕЧИСЛЕННОГО ОТНОСИТСЯ К МОРАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИМ (НЕМАТЕРИАЛЬНЫМ) СТИМУЛАМ?

Выберите один ответ:

a. оплата мобильной связи

b. доплата при совмещении профессий

c. возможность проявить себя+

d. надбавка за производительность выше нормы

90. ПРИ КАКОЙ СИСТЕМЕ ОПЛАТЫ ТРУДА РАЗМЕР ЗАРАБОТКА, НАЧИСЛЕННОГО ЗА КАЖДУЮ ЕДИНИЦУ ПРОИЗВЕДЕННОЙ ПРОДУКЦИИ ИЛИ ВЫПОЛНЕННОГО ОБЪЕМА РАБОТ ПО СДЕЛЬНЫМ РАСЦЕНКАМ, КОТОРЫЕ РАССЧИТЫВАЮТСЯ ИСХОДЯ ИЗ ТАРИФНОЙ СТАВКИ, СООТВЕТСТВУЮЩЕЙ РАЗРЯДУ ДАННОГО ВИДА РАБОТ, И УСТАНОВЛЕННОЙ НОРМЫ ВЫРАБОТКИ (ВРЕМЕНИ)?

Выберите один ответ:

- a. смешанной системе оплаты труда
- b. бонусной системе оплаты труда
- c. повременной системе оплаты труда
- d. сдельной системе оплаты труда+

91. КАК НАЗЫВАЕТСЯ МЕТОД ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА, ПРЕДПОЛАГАЮЩИЙ ПРОСТАВЛЕНИЕ ОЦЕНОК ПО ШКАЛЕ С БАЛЛЬНЫМИ ОЦЕНКАМИ ЗА РЕЗУЛЬТАТЫ ТРУДА?

Выберите один ответ:

- a. интервью
- b. критический инцидент
- c. шкалирование+
- d. попарное сравнение

92. В ЧЕМ ЗАКЛЮЧАЕТСЯ ОСНОВНОЕ ОТЛИЧИЕ ПОВРЕМЕННОЙ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА С НОРМИРОВАННЫМ ЗАДАНИЕМ ОТ ПОВРЕМЕННО-ПРЕМИАЛЬНОЙ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА?

Выберите один ответ:

- a. в том, что при повременной оплате труда деньги можно получить только в кассе организации
- b. в том, что в первом варианте в отличие от второго при расчете заработка учитывается только выполнение плана, а не перевыполнение+
- c. первый вариант представляет собой синтез повременной и сдельной систем оплаты труда
- d. в том, что во втором варианте может быть выплачена премия, а в первом - нет

93. КАК НАЗЫВАЕТСЯ МЕТОД ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА, ПРЕДПОЛАГАЮЩИЙ СОЗДАНИЕ КРИТИЧЕСКИХ СИТУАЦИЙ И НАБЛЮДЕНИЕ ЗА ПОВЕДЕНИЕМ ЧЕЛОВЕКА В ПРОЦЕССЕ ИХ РЕШЕНИЯ?

Выберите один ответ:

- a. интервью
- b. самооценка
- c. критический инцидент+
- d. ранжирование

94. КАКИЕ МЕРОПРИЯТИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ **НЕ** ПРОВОДЯТСЯ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К ПРОЦЕДУРЕ АТТЕСТАЦИИ?

Выберите один ответ:

- a. приглашение сотрудников неотложки на случай возникновения обмороков при прохождении процедуры аттестации+
- b. утверждение подготовленного перечня вопросов для аттестационных тестов
- c. подготовка необходимых документов для работы аттестационной комиссии
- d. создание аттестационной комиссии и составление списков подлежащих аттестации работников и графика ее проведения

95. СПЕЦИАЛЬНЫЕ ДОКУМЕНТЫ ДОЛЖНЫ БЫТЬ ПРЕДОСТАВЛЕНЫ В АТТЕСТАЦИОННУЮ КОМИССИЮ НЕ ПОЗДНЕЕ, ЧЕМ ЗА 2 НЕДЕЛИ ДО НАЧАЛА ПРОВЕДЕНИЯ АТТЕСТАЦИИ. К НИМ **НЕ** ОТНОСИТСЯ:

Выберите один ответ:

- a. итоговый лист с результатами тестирования
- b. отзыв на подлежащего аттестации работника, подписанный его непосредственным руководителем
- c. анкета, характеризующая личность аттестуемого
- d. заявление об увольнении+

96. ЧТО ИЗ ПЕРЕЧИСЛЕННОГО **НЕ** ОТНОСИТСЯ К ДОКУМЕНТАМ, КОТ ДОЛЖНЫ БЫТЬ ПРЕДОСТАВЛЕНЫ В АТТЕСТАЦИОННУЮ КОМИССИЮ НЕ ПОЗДНЕЕ, ЧЕМ ЗА 2 НЕДЕЛИ ДО НАЧАЛА ПРОВЕДЕНИЯ АТТЕСТАЦИИ?

Выберите один ответ:

- a. итоговый лист с результатами тестирования
- b. анкета, характеризующая личность аттестуемого
- c. отзыв на подлежащего аттестации работника, подписанный его непосредственным руководителем
- d. заявление об увольнении+

97. ПО КАКИМ ХАРАКТЕРИСТИКАМ ДЕЛАЕТСЯ ВЫВОД О ПРИГОДНОСТИ РАБОТНИКОВ К РУКОВОДЯЩЕЙ ДОЛЖНОСТИ (О ВЫДВИЖЕНИИ КАНДИДАТА В РЕЗЕРВ)

Выберите один ответ:

- a. по наличию близкого родства с вышестоящим руководством
- b. по умению держать коллектив в "ежовых рукавицах"
- c. по умению четко выдерживать «дресс-код», принятый в организации
- d. по деловым, моральным и профессиональным качествам+

98. УКАЖИТЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ, ПО КОТОРЫМ ДЕЛАЕТСЯ ВЫВОД О ПРИГОДНОСТИ РАБОТНИКОВ К РУКОВОДЯЩЕЙ ДОЛЖНОСТИ (О ВЫДВИЖЕНИИ КАНДИДАТА В РЕЗЕРВ)

Выберите один ответ:

- a. по наличию близкого родства с вышестоящим руководством
- b. по умению держать коллектив в "ежовых рукавицах"
- c. по деловым, моральным и профессиональным качествам+
- d. по умению четко выдерживать «дресс-код», принятый в организации

99. ИНДИВИДУАЛЬНО ОСОЗНАННЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ ПОЗИЦИИ И ПОВЕДЕНИЯ ЧЕЛОВЕКА, СВЯЗАННЫЕ С ОТНОСЯЩИМИСЯ К РАБОТЕ ПРОИЗВОДСТВЕННЫМ ОПЫТОМ И ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ НА ПРОТЯЖЕНИИ ВСЕЙ РАБОЧЕЙ ЖИЗНИ, ЕСТЬ

Выберите один ответ:

- a. квалификация
- b. профессиональная карьера+
- c. аттестация
- d. мотивация

100. КАК НАЗЫВАЮТСЯ ИНДИВИДУАЛЬНО ОСОЗНАННЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ ПОЗИЦИИ И ПОВЕДЕНИЯ ЧЕЛОВЕКА, СВЯЗАННЫЕ С ОТНОСЯЩИМИСЯ К РАБОТЕ ПРОИЗВОДСТВЕННЫМ ОПЫТОМ И ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ НА ПРОТЯЖЕНИИ ВСЕЙ РАБОЧЕЙ ЖИЗНИ?

Выберите один ответ:

- a. аттестация
- b. профессиональная карьера+
- c. квалификация
- d. мотивация

101. В КАКОМ СЛУЧАЕ НЕ ВОЗНИКАЕТ ПОТРЕБНОСТЬ В ОБУЧЕНИИ ПЕРСОНАЛА?

Выберите один ответ:

- a. необходимость получения новых знаний научного и прикладного характера, поскольку этого требует развитие всех сфер общественного производства
- b. несоответствие между профессиональными знаниями и навыками, которыми должен обладать персонал организации для реализации ее целей, и теми знаниями и навыками, которыми он обладает в действительности
- c. необходимость обеспечения организации хорошо подготовленными работникам для ее эффективной работы и стратегического развития
- d. желание руководства заполнить стенды у рабочих мест рамками с сертификатами и аттестатами сотрудников+

102. ЧТО ИЗ ПЕРЕЧИСЛЕННОГО **НЕ** ОТНОСИТСЯ К ПОВОДАМ ДЛЯ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА?

Выберите один ответ:

- a. желание руководства заполнить стенды у рабочих мест рамками с сертификатами и аттестатами сотрудников+
- b. необходимость обеспечения организации хорошо подготовленными работникам для ее эффективной работы и стратегического развития
- c. необходимость получения новых знаний научного и прикладного характера, поскольку этого требует развитие всех сфер общественного производства
- d. несоответствие между профессиональными знаниями и навыками, которыми должен обладать персонал организации для реализации ее целей, и теми знаниями и навыками, которыми он обладает в действительности

103. ОБУЧЕНИЕ КАДРОВ С ЦЕЛЬЮ УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И СПОСОБОВ ОБЩЕНИЯ В СВЯЗИ С РОСТОМ ТРЕБОВАНИЙ К ПРОФЕССИИ ИЛИ ПОВЫШЕНИЯ В ДОЛЖНОСТИ, ЕСТЬ

Выберите один ответ:

- a. переподготовка кадров
- b. аттестация кадров
- c. подготовка кадров
- d. повышение квалификации кадров+

104. КАК НАЗЫВАЕТСЯ ПРОЦЕСС ОБУЧЕНИЯ КАДРОВ С ЦЕЛЬЮ УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И СПОСОБОВ ОБЩЕНИЯ В СВЯЗИ С РОСТОМ ТРЕБОВАНИЙ К ПРОФЕССИИ ИЛИ ПОВЫШЕНИЯ В ДОЛЖНОСТИ?

Выберите один ответ:

- a. аттестация кадров
- b. переподготовка кадров
- c. подготовка кадров
- d. повышение квалификации кадров+

ТЕМА 4

105. ЧТО ТАКОЕ "АДАПТАЦИЯ"?

Выберите один ответ:

- a. процесс обучения кадров с целью усовершенствования знаний, умений, навыков
- b. приспособление, привыкание работника к требованиям профессии, усвоение им производственно-технических и социальных норм поведения, необходимых для выполнения трудовых функций+
- c. политика взаимного обучения, обогащения знаниями
- d. публичное признание работника, выражающееся в широком распространении информации о достижениях работников в многотиражных газетах, выпускаемых организациями, на специальных стендах («Досках почета»)

106. "АДАПТАЦИЯ" - ЭТО?

Выберите один ответ:

- a. публичное признание работника, выражающееся в широком распространении информации о достижениях работников в многотиражных газетах, выпускаемых организациями, на специальных стендах («Досках почета»)
- b. приспособление, привыкание работника к требованиям профессии, усвоение им производственно-технических и социальных норм поведения, необходимых для выполнения трудовых функций+
- c. процесс обучения кадров с целью усовершенствования знаний, умений, навыков
- d. политика взаимного обучения, обогащения знаниями

107. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ И ВЫРАБОТКА ПРАВИЛЬНЫХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В ОТНОШЕНИИ РАЗВИТИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА **НЕ** ОСНОВЫВАЕТСЯ НА ДАННЫХ АНАЛИЗА О...

Выберите один ответ:

- a. выполняемых производственных функциях и должностных обязанностях работников
- b. семейном положении сотрудников, в том числе количестве их детей+
- c. трудовом и технологическом содержании работ
- d. требуемых теоретических знаний и практических умений

108. НА ЧЕМ ИЗ ПЕРЕЧИСЛЕННОГО **НЕ** ОСНОВЫВАЕТСЯ ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ И ВЫРАБОТКА ПРАВИЛЬНЫХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В ОТНОШЕНИИ РАЗВИТИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА?

Выберите один ответ:

- a. семейном положении сотрудников, в том числе количестве их детей+
- b. трудовом и технологическом содержании работ
- c. требуемых теоретических знаний и практических умений
- d. выполняемых производственных функциях и должностных обязанностях работников

109. В ПРОЦЕССЕ ПРОВЕДЕНИЯ АНАЛИЗА ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПО КРИТЕРИЮ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ТРУДА ВОЗНИКАЕТ НЕОБХОДИМОСТЬ ВЫБОРА ПРАВИЛЬНОГО РЕШЕНИЯ В ОТНОШЕНИИ ТОГО, ...

Выберите один ответ:

- a. какие показатели выбрать в качестве основных, как произвести измерение затрат и результатов, каким образом отразить индивидуальные и групповые результаты+
- b. каким образом разделить образовавшуюся сверхприбыль
- c. как создать достаточно большой список кандидатов с долговременной ориентацией, готовых рисковать и доводить дело до конца
- d. как сделать так, чтобы претендент говорил о том, что интересует организацию

110. КАКИЕ ПРОБЛЕМЫ ВОЗНИКАЮТ В ПРОЦЕССЕ ПРОВЕДЕНИЯ АНАЛИЗА ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПО КРИТЕРИЮ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ТРУДА?

Выберите один ответ:

- a. каким образом разделить образовавшуюся сверхприбыль
- b. создать достаточно большой список кандидатов с долговременной ориентацией, готовых рисковать и доводить дело до конца
- c. какие показатели выбрать в качестве основных, как произвести измерение затрат и результатов, каким образом отразить индивидуальные и групповые результаты+
- d. как сделать так, чтобы претендент говорил о том, что интересует организацию

111. ЭФФЕКТИВНОСТЬ ХАРАКТЕРИЗУЕТ

Выберите один ответ:

- a. разницу между прибылью и первоначальными вложениями
- b. соотношение полученного эффекта (результата) с затратами на его осуществление+
- c. сумму затрат на ресурсы
- d. сумму всех затрат, в том числе затрат на заработную плату сотрудников

112. ЧТО ПОДРАЗУМЕВАЕТСЯ ПОД ПОНЯТИЕМ "ЭФФЕКТИВНОСТЬ"?

Выберите один ответ:

- a. соотношение полученного эффекта (результата) с затратами на его осуществление+
- b. сумму затрат на ресурсы
- c. разницу между прибылью и первоначальными вложениями
- d. сумму всех затрат, в том числе затрат на заработную плату сотрудников

113. МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА, ОСНОВАННЫЕ НА АНАЛИЗЕ ЗАСЛУГ РАБОТНИКА ПО ОТДЕЛЬНЫМ ЗАРАНЕЕ ВЫБРАННЫМ ПОКАЗАТЕЛЯМ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИМ ОБЩИЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ЕГО ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ТЕЧЕНИЕ ДЛИТЕЛЬНОГО ПЕРИОДА РАБОТЫ, А ТАКЖЕ СТАЖ РАБОТЫ, ОБРАЗОВАНИЕ, КВАЛИФИКАЦИЮ И ДР. (ПРИ ЭТОМ КАЖДЫЙ ФАКТОР ОЦЕНИВАЕТСЯ В БАЛЛАХ ПО ОПРЕДЕЛЕННОЙ ЦИФРОВОЙ ШКАЛЕ), - ЭТО

Выберите один ответ:

- a. психологические методы
- b. целевые методы
- c. сравнительные методы
- d. балльные методы+

114. КАКИЕ МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА ОСНОВАНЫ НА АНАЛИЗЕ ЗАСЛУГ РАБОТНИКА ПО ОТДЕЛЬНЫМ ЗАРАНЕЕ ВЫБРАННЫМ ПОКАЗАТЕЛЯМ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИМ ОБЩИЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ЕГО ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ТЕЧЕНИЕ ДЛИТЕЛЬНОГО ПЕРИОДА РАБОТЫ, А ТАКЖЕ СТАЖ РАБОТЫ, ОБРАЗОВАНИЕ, КВАЛИФИКАЦИЮ И ДР. (ПРИ ЭТОМ КАЖДЫЙ ФАКТОР ОЦЕНИВАЕТСЯ В БАЛЛАХ ПО ОПРЕДЕЛЕННОЙ ЦИФРОВОЙ ШКАЛЕ)?

Выберите один ответ:

- a. целевые методы

- b. психологические методы
- c. балльные методы+
- d. сравнительные методы

115. МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА, ПРЕДУСМАТРИВАЮЩИЕ ОЦЕНКУ АТТЕСТУЕМОГО СОТРУДНИКА РУКОВОДИТЕЛЕМ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ НА ОСНОВЕ СРАВНЕНИЯ ЕГО РЕЗУЛЬТАТОВ С РАБОТОЙ ДРУГИХ СПЕЦИАЛИСТОВ, - ЭТО

Выберите один ответ:

- a. балльные методы
- b. сравнительные методы+
- c. психологические методы
- d. целевые методы

116. КАКИЕ МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА ПРЕДУСМАТРИВАЮТ ОЦЕНКУ АТТЕСТУЕМОГО СОТРУДНИКА РУКОВОДИТЕЛЕМ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ НА ОСНОВЕ СРАВНЕНИЯ ЕГО РЕЗУЛЬТАТОВ С РАБОТОЙ ДРУГИХ СПЕЦИАЛИСТОВ?

Выберите один ответ:

- a. психологические методы
- b. балльные методы
- c. целевые методы
- d. сравнительные методы+

117. МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА, ПРЕДПОЛАГАЮЩИЕ ОЦЕНКУ РАБОТЫ ПО СТЕПЕНИ ДОСТИЖЕНИЯ НАМЕЧЕННЫХ ЦЕЛЕЙ, - ЭТО

Выберите один ответ:

- a. целевые методы+
- b. балльные методы
- c. психологические методы
- d. сравнительные методы

118. КАК НАЗЫВАЮТСЯ МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА, ПРЕДПОЛАГАЮЩИЕ ОЦЕНКУ РАБОТЫ ПО СТЕПЕНИ ДОСТИЖЕНИЯ НАМЕЧЕННЫХ ЦЕЛЕЙ?

Выберите один ответ:

- a. балльные методы
- b. целевые методы+
- c. психологические методы
- d. сравнительные методы

119. МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА, ЗАКЛЮЧАЮЩИЕСЯ В ИСПОЛЬЗОВАНИИ ПРИ ОЦЕНКЕ ПЕРСОНАЛА СПЕЦИАЛЬНЫХ ТЕСТОВ, УСТНЫХ СОБЕСЕДОВАНИЙ

И ПРАКТИЧЕСКИХ УПРАЖНЕНИЙ, С ПОМОЩЬЮ КОТОРЫХ ВЫЯВЛЯЮТСЯ СТЕПЕНЬ РАЗВИТИЯ СПОСОБНОСТЕЙ СОТРУДНИКОВ И ИХ СКЛОННОСТЬ К ОПРЕДЕЛЕННЫМ ВИДАМ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, - ЭТО

Выберите один ответ:

- a. целевые методы
- b. психологические методы+
- c. сравнительные методы
- d. балльные методы

120. КАК НАЗЫВАЮТСЯ МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА, ЗАКЛЮЧАЮЩИЕСЯ В ИСПОЛЬЗОВАНИИ ПРИ ОЦЕНКЕ ПЕРСОНАЛА СПЕЦИАЛЬНЫХ ТЕСТОВ, УСТНЫХ СОБЕСЕДОВАНИЙ И ПРАКТИЧЕСКИХ УПРАЖНЕНИЙ, С ПОМОЩЬЮ КОТОРЫХ ВЫЯВЛЯЮТСЯ СТЕПЕНЬ РАЗВИТИЯ СПОСОБНОСТЕЙ СОТРУДНИКОВ И ИХ СКЛОННОСТЬ К ОПРЕДЕЛЕННЫМ ВИДАМ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ?

Выберите один ответ:

- a. психологические методы+
- b. балльные методы
- c. целевые методы
- d. сравнительные методы

121. СТАДИИ ПРОЦЕССА АДАПТАЦИИ РАБОТНИКА ВКЛЮЧАЮТ

Выберите один ответ:

- a. общее ознакомление с ситуацией; приспособление; ассимиляция; идентификация +
- b. признание; мотивация; идентификация; материальное стимулирование
- c. приспособление; ассимиляция; развитие навыков; стимулирование
- d. церемония представления коллективу; развитие навыков; стимулирование

122. УКАЖИТЕ ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНЫЕ СТАДИИ ПРОЦЕССА АДАПТАЦИИ РАБОТНИКА

Выберите один ответ:

- a. церемония представления коллективу; развитие навыков; стимулирование
- b. общее ознакомление с ситуацией; приспособление; ассимиляция; идентификация +
- c. признание; мотивация; идентификация; материальное стимулирование
- d. приспособление; ассимиляция; развитие навыков; стимулирование

123. СРАВНИТЕЛЬНЫЕ МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА, ЭТО МЕТОДЫ

Выберите один ответ:

- a. предусматривающие оценку аттестуемого работника на основе сравнения его результатов с работой других специалистов+
- b. предполагающие оценку работы по степени достижения намеченных целей
- c. предполагающие оценку вклада работника в прибыль организации

d. заключающиеся в использовании при оценке персонала специальных тестов, устных собеседований и практических упражнений

124. КАКИЕ МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА НАЗЫВАЮТ СРАВНИТЕЛЬНЫМИ?

Выберите один ответ:

a. заключающиеся в использовании при оценке персонала специальных тестов, устных собеседований и практических упражнений

b. предполагающие оценку работы по степени достижения намеченных целей

c. предусматривающие оценку аттестуемого работника на основе сравнения его результатов с работой других специалистов+

d. предполагающие оценку вклада работника в прибыль организации

125. РЕГУЛЯРНЫЕ СОБЕСЕДОВАНИЯ НОВОГО СОТРУДНИКА С РУКОВОДИТЕЛЕМ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ И ПРЕДСТАВИТЕЛЕМ КАДРОВОЙ СЛУЖБЫ, А ТАКЖЕ ВВЕДЕНИЕ В ДОЛЖНОСТЬ ПРИЗВАНЫ

Выберите один ответ:

a. аттестовать сотрудника для выявления способностей сотрудника

b. обеспечить эффективную интеграцию нового сотрудника в организацию+

c. оценить достижения сотрудника в данной организации

d. разнообразить будни руководителя подразделения

126. ЦЕЛЬЮ РЕГУЛЯРНЫХ СОБЕСЕДОВАНИЙ НОВОГО СОТРУДНИКА С РУКОВОДИТЕЛЕМ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ И ПРЕДСТАВИТЕЛЕМ КАДРОВОЙ СЛУЖБЫ, А ТАКЖЕ ВВЕДЕНИЕ В ДОЛЖНОСТЬ ЯВЛЯЕТСЯ

Выберите один ответ:

a. аттестовать сотрудника для выявления способностей сотрудника

b. обеспечить эффективную интеграцию нового сотрудника в организацию+

c. разнообразить будни руководителя подразделения

d. оценить достижения сотрудника в данной организации

127. ВИД АДАПТАЦИИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИЙСЯ ОСВОЕНИЕМ ОПРЕДЕЛЕННОГО УРОВНЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ СОТРУДНИЧЕСТВА, ФОРМИРОВАНИЕМ НЕОБХОДИМЫХ КАЧЕСТВ И ПОЗИТИВНОГО ОТНОШЕНИЯ К СВОЕМУ ТРУДУ

Выберите один ответ:

a. психофизиологическая

b. организационная

c. профессиональная+

d. социальная

128. КАК НАЗЫВАЕТСЯ ВИД АДАПТАЦИИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИЙСЯ ОСВОЕНИЕМ ОПРЕДЕЛЕННОГО УРОВНЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ СОТРУДНИЧЕСТВА, ФОРМИРОВАНИЕМ НЕОБХОДИМЫХ КАЧЕСТВ И ПОЗИТИВНОГО ОТНОШЕНИЯ К СВОЕМУ ТРУДУ?

Выберите один ответ:

- a. профессиональная+
- b. психофизиологическая
- c. организационная
- d. социальная

129. ОБЩЕЕ ОЗНАКОМЛЕНИЕ С СИТУАЦИЕЙ, ПРИСПОСОБЛЕНИЕ, АССИМИЛЯЦИЯ, ИДЕНТИФИКАЦИЯ – ЭТО

Выберите один ответ:

- a. методы оценки персонала организации
- b. стадии производственного цикла организации
- c. процесс формирования себестоимости готовой продукции
- d. стадии процесса адаптации нового сотрудника+

130. УКАЖИТЕ, ЧТО ИЗ ПЕРЕЧИСЛЕННОГО ХАРАКТЕРИЗУЕТ "ОБЩЕЕ ОЗНАКОМЛЕНИЕ С СИТУАЦИЕЙ, ПРИСПОСОБЛЕНИЕ, АССИМИЛЯЦИЯ, ИДЕНТИФИКАЦИЯ"?

Выберите один ответ:

- a. стадии процесса адаптации нового сотрудника+
- b. процесс формирования себестоимости готовой продукции
- c. стадии производственного цикла организации
- d. методы оценки персонала организации

131. ВИД АДАПТАЦИИ, КОТОРЫЙ ХАРАКТЕРИЗУЕТСЯ ПОЛУЧЕНИЕМ ИНФОРМАЦИИ О ЦЕННОСТЯХ, НОРМАХ ОРГАНИЗАЦИИ, ЕЕ ФОРМАЛЬНЫХ И НЕФОРМАЛЬНЫХ ГРУППАХ, ЛИДЕРАХ, ЗНАКОМСТВО И ВКЛЮЧЕНИЕ В СИСТЕМУ ДЕЛОВЫХ И ЛИЧНЫХ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ В КОЛЛЕКТИВЕ, ПРОЦЕСС ОБУЧЕНИЯ, ОСОЗНАНИЯ ТОГО, ЧТО ЯВЛЯЕТСЯ ВАЖНЫМ В ЭТОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ИЛИ ЕЕ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯХ

Выберите один ответ:

- a. организационная
- b. психофизиологическая
- c. профессиональная
- d. социальная+

132. КАК НАЗЫВАЕТСЯ ВИД АДАПТАЦИИ, КОТОРЫЙ ХАРАКТЕРИЗУЕТСЯ ПОЛУЧЕНИЕМ ИНФОРМАЦИИ О ЦЕННОСТЯХ, НОРМАХ ОРГАНИЗАЦИИ, ЕЕ ФОРМАЛЬНЫХ И НЕФОРМАЛЬНЫХ ГРУППАХ, ЛИДЕРАХ, ЗНАКОМСТВО И

ВКЛЮЧЕНИЕ В СИСТЕМУ ДЕЛОВЫХ И ЛИЧНЫХ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ В КОЛЛЕКТИВЕ, ПРОЦЕСС ОБУЧЕНИЯ, ОСОЗНАНИЯ ТОГО, ЧТО ЯВЛЯЕТСЯ ВАЖНЫМ В ЭТОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ИЛИ ЕЕ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯХ?

Выберите один ответ:

- a. профессиональная
- b. организационная
- c. социальная+
- d. психофизиологическая

133. В ПРОЦЕССЕ АДАПТАЦИИ РАБОТНИК ПРОХОДИТ НЕСКОЛЬКО СТАДИЙ

Выберите один ответ:

- a. общее ознакомление с ситуацией; приспособление; ассимиляция; идентификация+
- b. приспособление; ассимиляция; развитие навыков; стимулирование
- c. признание; мотивация; идентификация; материальное стимулирование
- d. церемония представления коллективу; развитие навыков; стимулирование

134. НОВЫЙ РАБОТНИК ПРОХОДИТ СЛЕДУЮЩИЕ СТАДИИ В ПРОЦЕССЕ АДАПТАЦИИ:

Выберите один ответ:

- a. церемония представления коллективу; развитие навыков; стимулирование
- b. общее ознакомление с ситуацией; приспособление; ассимиляция; идентификация+
- c. приспособление; ассимиляция; развитие навыков; стимулирование
- d. признание; мотивация; идентификация; материальное стимулирование

135. В ПЕРИОД АДАПТАЦИИ НЕОБХОДИМО УЧИТЫВАТЬ РЯД МОМЕНТОВ, ПРИВОДЯЩИХ К ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ ДЕЗАДАПТАЦИИ РАБОТНИКА, И СТАРАТЬСЯ ИХ НЕ ДОПУСКАТЬ. К ТАКИМ **НЕ** ОТНОСЯТСЯ:

Выберите один ответ:

- a. отсутствие доверия к себе, отсутствие собственной и/или коллективной цели
- b. бодрое настроение, общительность, стремление к общей цели+
- c. нарушение режима работы, лень
- d. испуг, уныние, возмущение

136. ЧТО ИЗ ПЕРЕЧИСЛЕННОГО **НЕ** ОТНОСИТСЯ К МОМЕНТАМ, ПРИВОДЯЩИХ К ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ ДЕЗАДАПТАЦИИ РАБОТНИКА В ПЕРИОД АДАПТАЦИИ?

Выберите один ответ:

- a. нарушение режима работы, лень
- b. бодрое настроение, общительность, стремление к общей цели+
- c. отсутствие доверия к себе, отсутствие собственной и/или коллективной цели
- d. испуг, уныние, возмущение

137. ДЛЯ НОВЫХ РАБОТНИКОВ УСТАНОВЛЕНЫ УСЛОВИЯ УСПЕШНОСТИ КАК УМСТВЕННОЙ, ТАК И ФИЗИЧЕСКОЙ РАБОТЫ. К НИМ **НЕ** ОТНОСЯТ:

Выберите один ответ:

- a. постепенное вхождение в работу, равномерная и ритмичная работа
- b. привычная последовательность и систематичность деятельности, правильное чередование труда и отдыха
- c. благоприятное отношение общества к данной форме трудовой деятельности
- d. уныние, нарушение графика работы, игнорирование нового работника+

138. ЧТО ИЗ ПЕРЕЧИСЛЕННОГО **НЕ** ОТНОСЯТ К УСЛОВИЯМ УСПЕШНОСТИ КАК УМСТВЕННОЙ, ТАК И ФИЗИЧЕСКОЙ РАБОТЫ НОВЫХ СОТРУДНИКОВ В ПЕРИОД АДАПТАЦИИ НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ?

Выберите один ответ:

- a. привычная последовательность и систематичность деятельности, правильное чередование труда и отдыха
- b. уныние, нарушение графика работы, игнорирование нового работника+
- c. постепенное вхождение в работу, равномерная и ритмичная работа
- d. благоприятное отношение общества к данной форме трудовой деятельности

139. ЧТО ИЗ ПЕРЕЧИСЛЕННОГО **НЕ** МОЖЕТ ОБЕСПЕЧИТЬ ЭФФЕКТИВНУЮ ИНТЕГРАЦИЮ НОВОГО СОТРУДНИКА В ОРГАНИЗАЦИЮ?

Выберите один ответ:

- a. регулярные собеседования нового сотрудника с руководителем его подразделения и представителем кадровой службы
- b. достоверная и полная предварительная информация об организации и подразделении, где предстоит работнику трудиться
- c. введение в должность
- d. игнорирование просьб и вопросов от нового сотрудника+

140. ЭФФЕКТИВНУЮ ИНТЕГРАЦИЮ НОВОГО СОТРУДНИКА В ОРГАНИЗАЦИЮ **НЕ** МОЖЕТ ОБЕСПЕЧИТЬ .....

Выберите один ответ:

- a. достоверная и полная предварительная информация об организации и подразделении, где предстоит работнику трудиться
- b. игнорирование просьб и вопросов от нового сотрудника+
- c. регулярные собеседования нового сотрудника с руководителем его подразделения и представителем кадровой службы
- d. введение в должность

141. «ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА СЛУЖИТ НАДЕЖНОЙ ОСНОВОЙ ТЕХНИЧЕСКОГО, ПРОИЗВОДСТВЕННОГО, ОРГАНИЗАЦИОННОГО И ЭКОНОМИЧЕСКОГО ОСВОЕНИЯ НОВОЙ ПРОДУКЦИИ НА ПРЕДПРИЯТИИ»

Выберите один ответ:

- a. не верно, т.к. качество выполняемой работы зависит только от начальной профессиональной подготовки персонала в своей сфере деятельности
- b. верно только для небольших организаций
- c. верно только для организаций с большим количеством сотрудников
- d. верно, т.к. достижение уровня основных производственных и экономических показателей новой продукции, прежде всего проектной трудоемкости, плановой себестоимости и многих других в основном определяется степенью профессиональной адаптации персонала к выполнению новых технологических и трудовых процессов+

142. ОЦЕНКА ДОСТИЖЕНИЙ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ ОСНОВАНА НА ПОСТУЛАТАХ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ТЕОРИИ, В Т.Ч. НА

Выберите один ответ:

- a. законе убывающей доходности
- b. принципе эффективного использовании ограниченных экономических ресурсов в процессе производства+
- c. законе убывающей предельной полезности блага
- d. законе спроса и предложения

143. НА УСПЕШНОСТЬ АДАПТАЦИИ **НЕ** ВЛИЯЕТ СЛЕДУЮЩЕЕ УСЛОВИЕ:

Выберите один ответ:

- a. частая смена дресс-кода в организации+
- b. организация труда, направленная на максимальную реализацию мотивационных установок сотрудника
- c. многоуровневая система обучения и переподготовки персонала
- d. объективность оценки персонала при отборе, использование конкурсного отбора

144. КАКОЕ ИЗ УСЛОВИЙ **НЕ** ВЛИЯЕТ НА УСПЕШНОСТЬ АДАПТАЦИИ?

Выберите один ответ:

- a. частая смена дресс-кода в организации+
- b. многоуровневая система обучения и переподготовки персонала
- c. объективность оценки персонала при отборе, использование конкурсного отбора
- d. организация труда, направленная на максимальную реализацию мотивационных установок сотрудника

ТЕМА 5

145. ВЫБРАННЫЕ ДЛЯ КАЖДОЙ ГРУППЫ ПЕРСОНАЛА ФОРМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА ФИКСИРУЮТСЯ

Выберите один ответ:

- a. в служебной справке
- b. не фиксируются

c. в коллективном договоре+

d. в устном договоре

146. В КАКОМ ДОКУМЕНТЕ ФИКСИРУЮТСЯ ВЫБРАННЫЕ ДЛЯ КАЖДОЙ ГРУППЫ ПЕРСОНАЛА ФОРМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА?

Выберите один ответ:

a. в служебной справке

b. в коллективном договоре+

c. не фиксируются

d. в устном договоре

147. СДЕЛЬНАЯ ФОРМА ОПЛАТЫ ТРУДА **НЕ** ЦЕЛЕСООБРАЗНА ПРИ

Выберите один ответ:

a. возможности точного измерения количества произведенной продукции

b. высоких требованиях к качеству работ+

c. необходимости стимулирования увеличения выпуска продукции

d. возможности точного измерения объема выполняемых работ

148. СДЕЛЬНУЮ ФОРМУ ОПЛАТЫ ТРУДА **НЕ** СЛЕДУЕТ ПРИМЕНЯТЬ ПРИ

Выберите один ответ:

a. возможности точного измерения количества произведенной продукции

b. высоких требованиях к качеству работ

c. возможности точного измерения объема выполняемых работ

d. необходимости стимулирования увеличения выпуска продукции

149. ЕСЛИ РАЗМЕР ЗАРАБОТКА РАБОЧЕГО СТАВИТСЯ В ЗАВИСИМОСТЬ ОТ РЕЗУЛЬТАТОВ ТРУДА ОБСЛУЖИВАЕМЫХ ИМ РАБОЧИХ-СДЕЛЬЩИКОВ, ТО МОЖНО УТВЕРЖДАТЬ, ЧТО ПРИМЕНЯЕТСЯ

Выберите один ответ:

a. косвенно-сдельная система оплаты труда+

b. сдельно-прогрессивная система оплаты труда

c. сдельно-премиальная система оплаты труда

d. аккордная система оплаты труда

150. КАКАЯ СИСТЕМА ОПЛАТЫ ТРУДА ПРИМЕНЯЕТСЯ, ЕСЛИ РАЗМЕР ЗАРАБОТКА РАБОЧЕГО СТАВИТСЯ В ЗАВИСИМОСТЬ ОТ РЕЗУЛЬТАТОВ ТРУДА ОБСЛУЖИВАЕМЫХ ИМ РАБОЧИХ-СДЕЛЬЩИКОВ?

Выберите один ответ:

a. косвенно-сдельная система оплаты труда+

- b. аккордная система оплаты труда
- c. сдельно-премиальная система оплаты труда
- d. сдельно-прогрессивная система оплаты труда

151. СДЕЛЬНАЯ РАСЦЕНКА ЭТО

Выберите один ответ:

- a. размер оплаты за единицу изготовленной продукции (выполненной работы)+
- b. размер поощрительной оплаты за труд сверх установленной нормы
- c. абсолютный размер оплаты труда за единицу времени (час, день, месяц)
- d. бонус за перевыполнение плана

152. ЧТО ТАКОЕ "СДЕЛЬНАЯ РАСЦЕНКА"?

Выберите один ответ:

- a. размер поощрительной оплаты за труд сверх установленной нормы
- b. бонус за перевыполнение плана
- c. абсолютный размер оплаты труда за единицу времени (час, день, месяц)
- d. размер оплаты за единицу изготовленной продукции (выполненной работы)+

153. ПРЯМАЯ СДЕЛЬНАЯ СИСТЕМА ОПЛАТЫ ТРУДА ПРЕДПОЛАГАЕТ ВЫПЛАТУ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ В ЗАВИСИМОСТИ ОТ

Выберите один ответ:

- a. срока выполнения работ
- b. отработанного времени
- c. объема выполненных работником работ+
- d. количества работавших сотрудников

154. В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ЧЕГО ПРЯМАЯ СДЕЛЬНАЯ СИСТЕМА ОПЛАТЫ ТРУДА ПРЕДПОЛАГАЕТ ВЫПЛАТУ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ?

Выберите один ответ:

- a. срока выполнения работ
- b. количества работавших сотрудников
- c. отработанного времени
- d. объема выполненных работником работ+

155. ТИПИЧНЫМ ПРИМЕРОМ ОСНОВНОЙ ЗАРПЛАТЫ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ, СПЕЦИАЛИСТОВ И СЛУЖАЩИХ ЯВЛЯЕТСЯ

Выберите один ответ:

- a. бонусная система, зависящая от количества сделок
- b. сдельная оплата труда

c. оклад (определяемый занимаемой должностью)+

d. тарифная заработная плата, размер которой обусловливается присвоенным разрядом

156. ЧТО ИЗ ПЕРЕЧИСЛЕННОГО ЯВЛЯЕТСЯ ТИПИЧНЫМ ПРИМЕРОМ ОСНОВНОЙ ЗАРПЛАТЫ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ, СПЕЦИАЛИСТОВ И СЛУЖАЩИХ?

Выберите один ответ:

a. оклад (определяемый занимаемой должностью)+

b. тарифная заработная плата, размер которой обусловливается присвоенным разрядом

c. сдельная оплата труда

d. бонусная система, зависящая от количества сделок

157. ТИПИЧНЫМ ПРИМЕРОМ ОСНОВНОЙ ЗАРПЛАТЫ ДЛЯ РАБОЧИХ ЯВЛЯЕТСЯ

Выберите один ответ:

a. бонусная система, зависящая от количества сделок

b. оклад (определяемый занимаемой должностью)

c. тарифная заработная плата, размер которой обусловливается присвоенным разрядом+

d. повременная оплата труда

158. ЧТО ИЗ ПЕРЕЧИСЛЕННОГО ЯВЛЯЕТСЯ ТИПИЧНЫМ ПРИМЕРОМ ОСНОВНОЙ ЗАРПЛАТЫ ДЛЯ РАБОЧИХ?

Выберите один ответ:

a. тарифная заработная плата, размер которой обусловливается присвоенным разрядом+

b. оклад (определяемый занимаемой должностью)

c.
повременная оплата труда

d. бонусная система, зависящая от количества сделок

159. ЧТО ИЗ ПЕРЕЧИСЛЕННОГО **НЕ** ЯВЛЯЕТСЯ СОСТАВНОЙ ЧАСТЬЮ ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ?

Выберите один ответ:

a. запрошенные работником надбавки+

b. добровольно выплачиваемые работодателем

c. установленные трудовыми соглашениями различных уровней

d. законодательно регламентированные

160. СОСТАВНОЙ ЧАСТЬЮ ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ **НЕ** ЯВЛЯЕТСЯ:

Выберите один ответ:

- a. запрошенные работником надбавки+
- b. законодательно регламентированные
- c. установленные трудовыми соглашениями различных уровней
- d. добровольно выплачиваемые работодателем

161. ОПЛАТА ТРУДА ДОЛЖНА ОБЕСПЕЧИТЬ РАБОТОДАТЕЛЮ

Выберите один ответ:

- a. удовлетворение потребностей работника
- b. низкие издержки на изготовление продукции
- c. определенный уровень удовлетворения его личных и социальных потребностей
- d. получение от работника результата, необходимого для достижения конечной цели предприятия+

162. ЧТО ИЗ ПЕРЕЧИСЛЕННОГО ОПЛАТА ТРУДА ПРЕЖДЕ ВСЕГО ДОЛЖНА ОБЕСПЕЧИТЬ РАБОТОДАТЕЛЮ?

Выберите один ответ:

- a. низкие издержки на изготовление продукции
- b. определенный уровень удовлетворения его личных и социальных потребностей
- c. удовлетворение потребностей работника
- d. получение от работника результата, необходимого для достижения конечной цели предприятия+

163. К КОМПЕНСАЦИОННЫМ ВЫПЛАТАМ В БЮДЖЕТНОЙ СФЕРЕ ОТНОСЯТСЯ ВЫПЛАТЫ

Выберите один ответ:

- a. за стаж непрерывной работы
- b. за работу на тяжелых работах, работах с вредными и (или) опасными и иными особыми условиями труда+
- c. за работу со сведениями, составляющими государственную тайну, их засекречиванием и рассекречиванием, а также за работу с шифрами
- d. за переработки сверх установленного лимита времени

164. ИСХОДЯ ИЗ КАТЕГОРИИ ТЯЖЕСТИ ТРУДА, ПРОИЗВОДИТСЯ ДИФФЕРЕНЦИРОВАННАЯ ОПЛАТА И ПРЕДОСТАВЛЯЮТСЯ РАЗЛИЧНЫЕ КОМПЕНСАЦИИ ЗА УСЛОВИЯ ТРУДА. ВЕРНО ЛИ ЭТО

Выберите один ответ:

- a. такого нет в законодательстве
- b. зависит от решения руководства организации
- c. да+
- d. нет

165. КАКАЯ СИСТЕМА ОПЛАТЫ ТРУДА ПРЕДПОЛАГАЕТ ПОЛУЧЕНИЕ РАБОТНИКАМИ ПРОЦЕНТА ОТ ДОХОДА?

Выберите один ответ:

- a. система оплаты труда на комиссионной основе+
- b. система оплаты труда с групповым премированием
- c. бонусная система оплаты труда
- d. повременная система оплаты труда

166. КАКОВА МИНИМАЛЬНАЯ ПРОДОЛЖИТЕЛЬНОСТЬ ЕЖЕГОДНОГО ОПЛАЧИВАЕМОГО ОТПУСКА?

Выберите один ответ:

- a. 28 календарных дней+
- b. 28 рабочих дней
- c. 24 календарных дня
- d. 24 рабочих дня

167. УКАЖИТЕ СИСТЕМУ ОПЛАТЫ ТРУДА, ПРИ КОТОРОЙ ЗАРПЛАТА СОСТОИТ ИЗ ОКЛАДА И ПРЕМИИ

Выберите один ответ:

- a. система оплаты труда на комиссионной основе
- b. система оплаты труда с групповым премированием+
- c. бонусная система оплаты труда
- d. повременная система оплаты труда

168. КАКАЯ СИСТЕМА ОПЛАТЫ ТРУДА МОЖЕТ ПРИМЕНЯТЬСЯ ТОЛЬКО ДЛЯ ТЕХ РАБОТНИКОВ, РЕЗУЛЬТАТ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОТОРЫХ МОЖНО КОЛИЧЕСТВЕННО ОПРЕДЕЛИТЬ

Выберите один ответ:

- a. бонусная система оплаты труда
- b. сдельная система оплаты труда+
- c. повременная система оплаты труда
- d. система оплаты труда с групповым премированием

169. ОПЛАТА ТРУДА РАБОТНИКОВ ПРЕДСТАВЛЯЕТ СОБОЙ

Выберите один ответ:

- a. компенсацию работником труда работодателя на предприятии соответствующую качеству и количеству выполняемой работы

- b. компенсацию работодателем труда наемного работника на предприятии работодателя не соответствующую качеству, а соответствующую только количеству выполняемой работы
- c. компенсацию работником труда работодателя на предприятии, соответствующую только качеству выполняемой работы
- d. компенсацию работодателем труда наемного работника на предприятии работодателя соответствующую качеству и количеству выполняемой работы+

170. УКАЖИТЕ, ЧТО ПРЕДСТАВЛЯЕТ СОБОЙ ОПЛАТА ТРУДА РАБОТНИКОВ

Выберите один ответ:

- a. компенсацию работником труда работодателя на предприятии соответствующую качеству и количеству выполняемой работы
- b. компенсацию работодателем труда наемного работника на предприятии работодателя не соответствующую качеству, а соответствующую только количеству выполняемой работы
- c. компенсацию работником труда работодателя на предприятии, соответствующую только качеству выполняемой работы
- d. компенсацию работодателем труда наемного работника на предприятии работодателя соответствующую качеству и количеству выполняемой работы+

171. МИНИМАЛЬНЫЙ РАЗМЕР ОПЛАТЫ ТРУДА (МРОТ) ДОЛЖЕН БЫТЬ НА ТАКОМ УРОВНЕ

Выберите один ответ:

- a. который обеспечит заниженные условия для воспроизводства работников
- b. который обеспечит нормальные условия для воспроизводства работников+
- c. который не влияет на воспроизводство работников
- d. который обеспечит повышенные условия для воспроизводства работников

172. ЧТО **НЕ** ЯВЛЯЕТСЯ СУЩНОСТЬЮ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ?

Выберите один ответ:

- a. РАССЧИТЫВАЕТСЯ ИСХОДЯ ИЗ НАЛИЧИЯ ДЕНЕГ НА РАСЧЕТНОМ СЧЕТУ ОРГАНИЗАЦИИ+
- b. ИМЕЕТ МАТЕРИАЛЬНУЮ ФОРМУ (ДЕНЕЖНУЮ ЛИБО НАТУРАЛЬНУЮ)
- c. ОБЛАДАЕТ БОЛЬШИМ (ОСНОВНАЯ ЗАРАБОТНАЯ ПЛАТА) ИЛИ МЕНЬШИМ (ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ЗАРАБОТНАЯ ПЛАТА) ПОСТОЯНСТВОМ
- d. ЭТО ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ ТРУДОВОГО ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ

173. СИСТЕМА ОРГАНИЗАЦИИ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ НА ПРЕДПРИЯТИИ **НЕ** ВКЛЮЧАЕТ СЛЕДУЮЩЕЕ ТРЕБОВАНИЕ:

Выберите один ответ:

- a. должна обеспечивать соблюдение принципа равной оплаты за равный труд

- b. должна позволять каждому работнику рассчитать возможный размер заработной платы
- c. должна давать возможность работодателю для снижения заработной платы+
- d. должна быть достаточно простой и понятной каждому рабочему и сотруднику предприятия

174. ФОРМЫ И СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ПОЗВОЛЯЮТ УСТАНОВИТЬ

Выберите один ответ:

- a. взаимосвязь между прибылью и затратами на приобретение ресурсов
- b. размер оплаты труда за единицу рабочего времени
- c. взаимосвязь между затратами труда и размером вознаграждения+
- d. затраты времени за единицу объема работ

175. Понятие ПЕРСОНАЛ включает ....

Выберите один ответ:

- a. только лица, выполняющие управленческую функцию в организации
- b. только лица, выполняющие функции по производству готовой продукции, оказания услуг, выполнения работ
- c. личный состав организации, включающий всех наемных работников, а также работающих собственников и совладельцев +
- d. совокупность физических и духовных качеств человека, определяющих возможность и границы его участия в трудовой деятельности, способность достигать в заданных условиях определенных результатов, а так же совершенствоваться в процессе труда

176. КАК НАЗЫВАЕТСЯ ТА ЧАСТЬ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ, КОТОРАЯ ВЫПОЛНЯЕТ ОБЩИЕ ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ: ПЛАНИРОВАНИЕ, ОРГАНИЗАЦИЮ, МОТИВАЦИЮ И КОНТРОЛЬ?

Выберите один ответ:

- a. вспомогательные рабочие
- b. служащие
- c. управленческий персонал +
- d. производственный персонал

177. КАК НАЗЫВАЕТСЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА, КОТОРАЯ ПРИМЕНЯЕТСЯ В ОСНОВНОМ НА МАЛЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ И ЭФФЕКТИВНА, КАК ПРАВИЛО, ПРИ НЕБОЛЬШОМ КРУГЕ РЕШАЕМЫХ ПРОБЛЕМ?

Выберите один ответ:

- a. матричная
- b. функциональная
- c. дивизионная
- d. линейная +

178. ЧТО ТАКОЕ СОБЕСЕДОВАНИЕ?

Выберите один ответ:

- a. односторонний процесс, поскольку именно организация оценивает кандидата на степень соответствия вакантной должности
- b. односторонний процесс, поскольку кандидат оценивает организацию с точки зрения ее соответствия его собственным интересам и запросам
- c. многосторонний процесс, так как важно мнение родственников и знакомых кандидата о будущем месте работе
- d. двусторонний процесс, так как представляет собой обмен информацией между участниками, при этом сотрудник кадровой службы, проводящий собеседование, должен предоставить максимально объективную и полную информацию об организации, чтобы заинтересовать кандидата и в тоже время избежать приема на работу тех, чьи ожидания расходятся с возможностями организации+

179. РЫНОК ТРУДА **НЕ** ВКЛЮЧАЕТ СЛЕДУЮЩУЮ ХАРАКТЕРИСТИКУ:

Выберите один ответ:

- a. снижение затрат на производство путем внедрения нового оборудования +
- b. на рынке труда одна сторона представлена лицами, ищущими работу, другая – работодателями
- c. на рынке действуют присущие человеческому фактору регуляторы и социальные силы
- d. ценой рабочей силы на рынке труда является заработная плата

Вопросы открытого типа

Вопросы открытого типа с ключами по дисциплине «Управление человеческими ресурсами» (уровень: бакалавриат)

1. Рынок труда. Государственная система управления трудовыми ресурсами.

Под рынком труда понимают сферу формирования и реализации спроса и предложения рабочей силы.

Ценой рабочей силы является заработная плата.

Рынок труда имеет ряд особенностей, отличающих его от рынков обычных товаров:

- принятый работник может искать другую работу как внутри, так и вне организации, а работодатель подбирает кандидатов как среди занятых, так и среди незанятых работников;

- в процессе использования рабочая сила не утрачивается работником;

- на структуру спроса и предложения влияют степень осведомленности трудоспособного населения о конъюнктуре рынка, социально-политическая ситуация и мнение каждого индивида;

- значительная дифференциация в структуре спроса и предложения, увеличивающаяся по мере развития экономики.

Рынок труда находится в непрерывном движении. За этим следит Федеральная служба по труду и занятости (Роструд), она же ведет соответствующую статистику. Роструд является федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по контролю и надзору в сфере труда, занятости, альтернативной гражданской службы и социальной защиты населения, оказанию государственных услуг в сфере содействия занятости населения и защиты от безработицы, трудовой миграции и урегулирования коллективных трудовых споров, а также по предоставлению социальных гарантий, установленных законодательством Российской Федерации для социально незащищенных категорий граждан.

Рынок труда делится на открытый и скрытый. Открытый рынок охватывает все трудоспособное население, которое ищет работу и нуждается в профориентации, подготовке и переподготовке, все вакантные рабочие места и должности, ученические места. Открытый рынок состоит из официальной и неофициальной частей.

Официальная часть включает зарегистрированные места в службе занятости.

Неофициальная часть включает потребность трудоустройства, основанного на непосредственных контактах между работодателями и лицами, ищущими работу.

Скрытый рынок рабочей силы составляют работники, сохраняющие статус занятых, но вероятность потери работы у них велика.

Для ограничения уровня безработицы составляются среднесрочные и долгосрочные прогнозы занятости населения по отдельным территориям и разрабатываются по их результатам соответствующие программы для регулирования рынка рабочей силы.

2. Содержание понятия "Управление персоналом". Функции управления трудом.

Управление - это непрерывный процесс воздействия на коллектив людей, организация координации их деятельности в процессе производства для достижения наилучших результатов при минимальных затратах.

Чтобы принять обоснованное решение, недостаточно обладать высокой профессиональной квалификацией. Много зависит от индивидуальных способностей руководителя, его умения работать с людьми, личной инициативы, интуиции. Следовательно, для управления коллективом нужно обладать теорией управления и научиться творчески ее применять.

Владея знаниями и искусством управления, руководитель должен уметь выбирать цели своей деятельности и выработать стратегию, определяющую

средства для их достижения; принимать соответствующие выработанной стратегии решения, за которые он несет персональную ответственность, осуществлять принятые им решения с помощью людей, находящихся в его распоряжении, т.е. уметь управлять ими.

В отечественной науке управления принято считать, что предметом ее изучения являются управленческие отношения. С одной стороны, управленческие отношения формируются самим руководством в сфере его воздействия (власть) и в «поле» его влияния (авторитет). С другой стороны, руководитель попадает в объективно возникающие управленческие отношения:

- между подразделениями (горизонтальные);
- между вышестоящими и нижестоящими руководителями (вертикальные).

Управление является гармоничным соединением человеческих и материальных ресурсов, с целью выполнения поставленных задач.

Управление персоналом рассматривают как организационно - экономический механизм подчинения и использования наемного труда в системе хозяйствования.

Анри Файоль выделил для всех систем функции управления:

- предвидение и планирование;
- организацию;
- администрирование;
- координирование;
- контроль.

В конце 80-х годов теоретики Запада выделили четыре основные функции управления трудом:

- планирование;
- организацию;
- мотивацию;
- контроль.

3. Понятие и функции маркетинга персонала.

Маркетинг персонала - это, с одной стороны, расширение функции производственного маркетинга в области управления персоналом, с другой - вид управленческой деятельности, направленный на долговременное обеспечение организации человеческими ресурсами.

Рассмотрим основной принцип маркетинга: «Производить следует то, что можно продать, а не пытаться продать то, что производится».

В последние годы в работе с персоналом стал преобладать предпринимательский рыночный подход, при котором труд, его условия и рабочие места рассматриваются как продукты маркетинга.

Основные задачи (функции), стоящие перед маркетингом персонала:

- исследование внешней и внутренней среды организации, а также рынка труда для установления текущих и перспективных потребностей организации в определенном количестве и качестве персонала;

- поиск и приобретение персонала, характеристики которого соответствуют требованиям, предъявляемым организацией;

- изучение развития производства для совершенствования подготовки новых рабочих мест, требований, предъявляемых к сотрудникам;

- изучение требований, предъявляемых к должностям и рабочим местам;

- изучение имиджа организации как работодателя.

Маркетинговая деятельность в области персонала представляет собой комплекс взаимосвязанных этапов по формированию и реализации плана «персонал-маркетинг».

4. Понятие и структура системы управления персоналом

Персонал организации - это сотрудники организации, работающие по найму и обладающие определенными профессиональными и качественными характеристиками.

Существенным признаком персонала организации является оформление трудового договора с работодателем.

С практической точки зрения персонал организации представляет собой важнейший ресурс организации. В теории менеджмента персонал организации рассматривается в качестве ее социальной системы.

Ведущую роль в обеспечении выполнение стратегических целей организации принадлежит персоналу организации. Требования, предъявляемые по реализации целей для достижения тех или иных экономических результатов, способность решать и выполнять стратегические задачи по развитию организации и повышению ее конкурентоспособности, прямо связаны с уровнем самоорганизации системы.

Социальная система организации закономерно разделяются на две основные подсистемы управляющую и управляемую.

Рассмотрим классификацию персонала по категориям. Дадим определение персонала, человеческих ресурсов, трудового потенциала работника.

Персонал - это личный состав организации, включающий всех наемных работников, а также работающих собственников и совладельцев.

Человеческие ресурсы - понятие, отражающее главное богатство любого общества, процветание которого возможно при создании условий для воспроизводства, развития, использования этого ресурса с учетом интересов каждого человека.

Трудовой потенциал работника - это совокупность физических и духовных качеств человека, определяющих возможность и границы его участия в трудовой деятельности, способность достигать в заданных условиях определенных результатов, а так же совершенствоваться в процессе труда.

Численность персонала организации зависит от характера, масштаба, сложности, трудоемкости производственных и управленческих процессов, степени их механизации, автоматизации, компьютеризации.

Персонал организации подразделяют на управленческий персонал и производственный персонал.

Управленческий персонал - часть персонала организации , выполняющая общие функции управления: планирование, организацию, мотивацию и контроль.

Производственный персонал занят непосредственно на производстве и участвует в осуществлении технологического процесса.

В зависимости от уровня управления руководители бывают:

- линейные;
- функциональные.

Линейные возглавляют организацию в целом или ее подразделения.

Функциональные руководители возглавляют отделы, службы, бюро и т.д.

Линейный руководитель осуществляет непосредственное руководство людьми и производственной деятельностью. Он является связывающим звеном между руководством организации, которое разрабатывает стратегические задачи управления, и непосредственными исполнителями, которые реализуют эти решения.

Правильный подбор линейного руководителя имеет особое значение.

Линейный руководитель обязательно должен иметь профессиональную подготовку и опыт деятельности.

Квалификация работника определяется уровнем специальных знаний, практических навыков и характеризует степень сложности выполняемых работ. Уровень квалификации оценивается разрядами, которые устанавливаются по тарифно-квалификационным справочникам.

Квалификацию работников по статусу в занятости определяют на:

- наемных работников, заключивших трудовой договор об условиях трудовой деятельности, за которую они получают плату наличными деньгами или натурой. К ним относятся лица, избранные, назначенные или утвержденные на оплачиваемую должность;
- работников, занятых индивидуальной деятельностью, приносящей им доход, но не использующих труд наемных работников;
- работодателей-собственников организаций, которые свои функции могут делегировать наемному менеджеру;
- неоплачиваемых работников семейных предприятий;
- членов коллективных организаций (кооперативов, колхозов и т.д.);
- лиц, не поддающихся квалификации по статусу.

Наемных работников подразделяют на:

- гражданское население;
- военнослужащих.

По длительности найма их подразделяют на:

- постоянных работников;
- временных работников;
- сезонных работников.

Работа имеет квалификацию:

- основную;
- дополнительную;

- неполную видимую занятость.

Основная работа - та, на которой у администрации находится трудовая книжка работника.

Для более полной классификации персонала необходимо рассматривать:

- профессиональную структуру;
- квалификационную структуру;
- половозрастную структуру;
- структуру персонала по стажу;
- структуру персонала по уровню образования.

Все это в совокупности можно понимать как трудовой потенциал организации, который зависит от принципов управления персонала.

5. Организационная структура предприятия, виды организационных структур (плюсы и минусы)

Структура организации - это логическая взаимосвязь и взаимозависимость уровней управления и подразделений.

Структура организации закрепляет горизонтальное и вертикальное разделение труда, расстановку и взаимосвязь персонала, возможности его успешной деятельности.

В теории управления различают несколько видов организационных структур управления:

1) линейная;
2) функциональная;
3) линейно-функциональная;
4) линейно-штабная;
5) дивизионная;
6) матричная.

Сущность линейной структуры управления состоит в том, что во главе каждого коллектива стоит один руководитель, который подотчетен вышестоящему руководителю. Подчиненные выполняют распоряжения только своего непосредственного руководителя.

Достоинства линейного типа структуры:

- установление четких и простых связей с подразделениями;
- получение подчиненными четких и связанных между собой заданий и распоряжений;
- полная ответственность каждого руководителя за результаты работы;
- обеспечение единства действий сверху донизу.

Линейная система управления самая простая, хорошо работает на нижних уровнях управления малых предприятий, эффективна, когда круг решаемых проблем невелик.

Недостаток линейной структуры - руководитель должен быть компетентен во всех областях управления, что приводит к перегрузке руководителя.

Функциональная структура основана на разделении функций между структурными подразделениями с одновременным подчинением всех нижестоящих подразделений.

Достоинства функциональной системы управления:

- повышение компетенции руководства вследствие привлечения квалифицированных специалистов по отдельным областям управления;
- повышение гибкости системы, которая легко реагирует на потребности организации путем создания новых функциональных служб.

Функциональная форма связи нарушает единство распорядительства и принцип единоначалия, снижается ответственность за работу. Часто встречается в научно-исследовательских и проектных организациях.

Линейно-функциональная структура основана на соблюдении единоначалия, линейного построения структурных подразделений и распределение функций управления между ними. Эта структура применима для больших организаций с явно выраженным разделением труда. Линейно-функциональная структура в настоящее время является основным базовым типом структур. Она обеспечивает максимальную стабильность организации, создает наиболее благоприятную основу для формальной регламентации полномочий и ответственности. Однако она не всегда обладает необходимой гибкостью и приспособляемостью при возникновении новых задач, не обеспечивает координацию деятельности по внедрению новых программ.

Линейно-штабная структура представляет собой линейную структуру, где при каждом звене создан штаб, состоящий из производственного, технологического, планового отделов; служб главных специалистов; отдельных бюро, важных для производства специалистов. Линейный руководитель утверждает подготовленные штабом решения и передает их подчиненным для исполнения. Преимущества линейно-штабной структуры в том, что при необходимости руководитель организации может единоначально принять решение.

Линейно-штабная структура предусматривает создание социальных, профессиональных и консультационных подразделений руководителя. В основном эта структура применяется на предприятиях средней величины.

На крупных предприятиях используется дивизионная организационная структура управления, в которой сложная линейно-функциональная система делится на относительно самостоятельные блоки.

При такой структуре полномочия по руководству производством и сбытом продукции передаются одному руководителю, ответственному за данный вид продукции. Если деятельность организации охватывает разные географические (или международные) зоны, то целесообразно дивизионную структуру организовать по территориальному принципу.

Дивизионная структура, повышая гибкость управления, имеет серьезные недостатки. Они сдерживают рост производительности труда, ограничивают возможности использования крупного высокопроизводительного оборудования.

Широкое распространение в крупных и международных компаниях получила матричная структура, которая предусматривает реализацию целевых программ (проектов). Матричная структура допускает двойное подчинение подразделений и отдельных работников.

Полномочия руководителю целевой программы (проекта) делегирует высший руководитель. Он отвечает в целом за интеграцию всех видов деятельности и ресурсов, относящихся к данному проекту (программе), за планирование, соблюдение графика реализации.

Достоинства матричной структуры в том, что она позволяет достичь гибкости, перераспределить трудовые ресурсы в зависимости от потребностей каждой целевой программы (проекта), координировать различные типы деятельности и использование ресурсов.

Выбор типа структуры зависит от самой организации и быстроты изменения внешней среды.

6. Задачи службы управления персоналом медицинской организации.

К главным задачам службы управления персоналом относят:

– обеспечение организации квалифицированными кадрами;

– создание необходимых условий для эффективного использований знаний, навыков и опыта персонала;

– совершенствование системы мотивации и оплаты труда;

– предоставление работникам возможностей для развития, повышения квалификации и карьерного роста; стимулирование творческой активности;

– совершенствование методов оценки персонала;

– участие в формировании и совершенствовании корпоративной культуры организации;

– формирование и сохранение благоприятного морально-психологического климата;

– повышение удовлетворенности трудом всех категорий персонала.

В системе управления персоналом внедрены и ведутся следующие унифицированные системы документации:

- плановая (плановые задания по кадровым вопросам, заявки на молодых специалистов, плановые расчеты по численности персонала, оплата труда и т.д.);

- первичная учетная (по учету труда и заработной платы);

- отчетно-статистическая (по численности, заработной

- плате, производительности труда, высвобождению работников и т.д.);

- по социальному обеспечению (по пенсиям, пособиям, льготам и т.д.);

- организационно-распорядительная (письма, докладные записки, заявления, инструкции, анкеты, постановления, приказы, распоряжения и т.д.).

Кадровая служба в обязательном порядке ведет следующие документы, которые соответствуют ее функциональному назначению: личные дела

работников организации, включающие личный листок, анкету, автобиографию, копии документов об образовании, рекомендации; личные карточки; трудовые книжки, пенсионные дела и т.д. Порядок работы с этими документами регламентирован, как правило, отраслевыми и ведомственными нормативно-методическими материалами.

Исполняется ряд документов в соответствии с вышеприведенной классификацией: проекты приказов по кадровым вопросам (о приеме на работу и об увольнении, о переводе, перемещении и т.д.), план по подготовке и повышению квалификации персонала, данные по текучести кадров, график отпусков, штатное расписание, предложения по формированию резерва кадров на выдвижение и т.д.

Большая часть документации носит внутренний для организации характер. Порядок работы с ней регулируется внутренними правилами и положениями. Особое внимание уделяется контролю за исполнением кадровых документов, который осуществляет руководитель системы управления персоналом.

7. Кадровое обеспечение системы управления персоналом.

Под кадровым обеспечением системы управления персоналом понимается необходимый количественный и качественный состав работников кадровой службы организации.

Уровень кадровой работы в организации зависит от профессиональной компетентности специалистов кадровых служб.

Работники службы управления персоналом должны:

- хорошо знать трудовое законодательство, методические, нормативные и другие материалы, касающиеся работы с персоналом, учета личного состава; основы педагогики, социологии и психологии труда; передовой отечественный и зарубежный опыт в области управления персоналом;
- владеть современными методами оценки персонала, профориентационной работы, долгосрочного и оперативного планирования работы с персоналом, регламентации функций структурных подразделений и работников; социальными технологиями управления;
- иметь ясное представление о перспективах развития предприятия, рынка, конъюнктуры; об основах научной организации труда, производства и управления; о структуре предприятия и основных функциях структурных подразделений.

Сложность управления персоналом в организации в современных условиях предопределяет новый уровень требований, предъявляемых к руководителю кадровой службы. Вот почему в процветающих организациях фирмах вводятся должности руководителей (директоров, зам. директоров и т.д.) кадровой службы, которые должны обладать высокими профессиональными навыками.

Количественный состав службы управления персоналом определяется организационно-штатными структурами и Уставом организации. При расчете

необходимой численности штатных работников кадровой службы учитываются следующие факторы:

- общая численность работников организации;
- конкретные условия и характерные особенности организации, связанные со сферой ее деятельности (производственной, торговой, банковской и т.д.), масштабами, разновидностями отдельных производств, наличием филиалов;
- социальная характеристика организации, структурный состав ее работников (наличие различных категорий - рабочих, специалистов, руководителей, "служащих), их квалификация;
- сложность и комплексность решаемых задач по управлению персоналом (стратегическое планирование, выработка кадровой политики, организация обучения и др.);
- техническое обеспечение управленческого труда.

В связи с тем, что организации самостоятельно определяют численность работников по функциям управления, их профессиональный и квалификационный состав, а также утверждают штаты, все существующие методы расчета численности управленческих работников носят в основном рекомендательный характер.

Одним из наиболее распространенных и доступных методов расчета численности работников кадровой службы является ее определение через затраты труда (времени) на выполнение управленческих работ, т.е. через трудоемкость.

В свою очередь, трудоемкость работ по управлению персоналом можно определить, используя следующие методы: нормативный; с помощью фотографии рабочего времени или хронометража; расчетно-аналитический; метод аналогий; экспертный.

Нормы времени устанавливаются в основном для простых, повторяющихся видов работ (машинописные, учетные, оформление документов). В настоящее время разработаны типовые нормы на подготовку и оформление документов по учету личного состава, по делопроизводству.

Зная нормативную (либо расчетную) трудоемкость работ, выполняемых в течение года в отделе кадров, можно рассчитать

численность отдела (Ч) по формуле:

$$Ч = (Т * К)/Фп$$

где Т - общая трудоемкость всех работ, выполняемых за год в отделе кадров, чел.-ч;

К - коэффициент, учитывающий затраты времени на выполнение работ, не предусмотренных в Т ($К \approx 1,15$);

Фп - полезный фонд рабочего времени одного работника за год, ч (в среднем принимается равным 1910 ч, но ежегодно уточняется). Расчет количественной потребности в специалистах по управлению персоналом проводится одновременно с определением качественной потребности в них, т.е. потребности в работниках определенных профессий, специальностей, квалификации.

8. Определение потребности в персонале.

Потребность в персонале — это совокупность работников соответствующей структуры и квалификации, объективно необходимых фирме для реализации стоящих перед ней целей и задач согласно избранной стратегии развития.

Определяют общую и дополнительную потребность. Общая потребность — это вся численность персонала, необходимая организации для выполнения запланированного объема работ.

Дополнительная потребность характеризует дополнительное количество персонала, необходимое в планируемом периоде, к уже имеющейся численности работников на начало периода.

При определении потребности в персонале необходимо учитывать следующие обстоятельства:

• потребность в высвобождении персонала в связи с ростом производительности труда, сокращением объема производства, простоями и др.;

• потребность в увеличении численности персонала, связанного с расширением производства;

• потребность в замещении персонала по годам планируемого периода в связи с увольнениями, уходом на пенсию, переходом на инвалидность; и др.

С учетом изменения производительности труда в плановом периоде численность работников может быть определена но формуле

$$N_{\text{пл}} = N_{\text{б}} \times J_{v} + \text{Э},$$

где Nпл — среднесписочная плановая численность работающих; Nб — среднесписочная численность работающих в базисном периоде; Jv — индекс объема производства в плановом периоде; Э — общее изменение (уменьшение — «минус», увеличение — «плюс») исходной численности работающих.

Наиболее распространенными являются следующие основные методы определения потребности в рабочих кадрах:

• по трудоемкости работ;

• по нормам выработки;

• по рабочим местам на основании норм обслуживания машин и агрегатов и контроля над технологическим процессом.

При планировании численности основных рабочих определяется явочный и среднесписочный состав. Явочное число основных рабочих в смену (Чос) — это нормативная численность рабочих для выполнения производственного сменного задания по выпуску продукции:

$$\text{Ч}_{\text{яв}}^{\text{ос}} = \frac{\text{T}_{\text{р}}}{\text{T}_{\text{см}} \times D_{n} \times S \times \text{K}_{\text{вн}}},$$

где Т — трудоемкость производственной программы, нормо- часов; Тсм — продолжительность рабочей смены или сменный фонд рабочего

времени одного рабочего, часов; S — число рабочих смен в сутках; Dn — число суток работы предприятия в плановом периоде; К — плановый коэффициент выполнения норм.

Для расчета требуемого среднесписочного числа рабочих могут быть применены два основных метода — расчет по коэффициенту среднесписочного состава и по планируемому проценту невыходов на работу:

$$Ч_{сп}^{ос} = Ч_{яв} \times К_{сп},$$

где Ксп — коэффициент среднесписочного состава.

Этот коэффициент рассчитывается как

$$К_{сп} = \frac{F_n}{f},$$

где Fn — номинальный фонд рабочего времени (число календарных рабочих дней); f — действительный фонд времени работы одного рабочего (планируемое число рабочих дней).

На предприятиях с непрерывным процессом производства (аппаратурные и другие аналогичные процессы) численность персонала, занятого обслуживанием оборудования, а также наладкой, ремонтом и другими подобными работами, может быть определена с учетом действующего парка и норм обслуживания:

$$Ч_{сп}^{об} = \frac{n \times S}{Н_о} \times К_{сп},$$

где Чсп — списочная численность персонала, занятого обслуживанием оборудования; Но — сменная норма обслуживания (число единиц оборудования на одного рабочего); n — количество обслуживаемых машин и оборудования.

Расчет численности большинства категорий вспомогательных рабочих, особенно занятых на работах, где планируется их объем и установлены нормы времени (выработки, нормы обслуживания), аналогичен расчету численности основных рабочих. Применительно к работам, но которым не устанавливаются их объемы и нормы выработки, численность вспомогательных рабочих может быть определена непосредственно в зависимости от числа рабочих мест и сменности соответствующего подразделения (цеха, участка и др.):

$$Ч_{сп}^{вс} = n_{вс} \times S \times К_{сп},$$

где Чсп — списочная численность вспомогательных рабочих; n вс— число рабочих мест вспомогательных рабочих.

По данной методике можно определить численность крановщиков, стропальщиков, кладовщиков и др. Планирование численности вспомогательных рабочих, выполняющих работы, на которые имеются нормы обслуживания, сводится к определению общего количества объектов

обслуживания с учетом сменности работ. Частное от деления этого количества на норму обслуживания составляет явочное число рабочих.

9. Управление формированием персонала, источники набора персонала.

Когда организации необходимо принять новых работников, возникают два вопроса:

- где искать потенциальных работников (источники);
- как известить заявителей об имеющихся вакансиях (методы).

Цель, преследуемая при наборе персонала, состоит в установлении контактов с соответствующими потенциальными работниками для того, чтобы у них появилось желание обратиться с заявлением о приеме на работу.

Существуют два возможных источника набора: внутренний и внешний.

К числу внешних источников набора персонала можно отнести следующие:

- государственные и коммерческие агентства по трудоустройству;
- высшие, среднеспециальные или иные учебные заведения;
- клиенты и поставщики;
- конкурирующие организации;
- лица, случайно зашедшие в организацию в поисках работы;
- читатели той или иной печатной продукции: газет, журналов и т.д.

Большинство организаций предпочитают проводить набор в основном из внутренних источников. Продвижение по службе своих сотрудников обходится дешевле. Кроме того, это повышает их заинтересованность, улучшает социально-психологический климат в коллективе и усиливает привязанность работников к своей организации. Согласно теории ожиданий, в отношении мотивации можно полагать, что если работники верят в существование зависимости их служебного роста от степени эффективности работы, то они будут заинтересованы в более производительном труде.

Основным недостатком подхода к решению проблемы исключительно за счет внутренних резервов является то, что в организацию не приходят новые люди со свежими взглядами, что может привести к застою. Достоинства и недостатки каждого из указанных источников набора представлены в таблице.

Преимущества привлечения	Недостатки привлечения
1. Внутренние источники привлечения персонала	
Возникновение шансов для служебного роста.	Ограниченные возможности для выбора персонала.
Незначительные затраты на привлечение персонала.	Возникновение напряженности в коллективе в случае появления нескольких претендентов на вышестоящую должность.

Преимущества привлечения	Недостатки привлечения
Претендентов на должность хорошо знают в организации.	Проявление панибратства при решении деловых вопросов.
Знание претендентом данной организации.	Разочарование среди коллег в случае неодобрения факта выдвижения какого-то работника.
Быстрое заполнение освободившейся штатной должности.	Нежелание отказать в чем-либо сотруднику, имеющему большой стаж работы в организации.
Решается проблема занятости собственных работников.	Перевод на новую должность не удовлетворяет количественно потребность организации в персонале.
Повышение мотивации, степени удовлетворенности трудом.	Требуются дополнительные затраты на переподготовку или повышение квалификации работника, занявшего вакантное место.
Рост производительности труда (если перевод на новую должность совпадает с желанном: работника).	
Возможность избежать для организации высокой текучести персонала.	
Большая степень управляемости сложившейся кадровой ситуации.	
2. Внешние источники привлечения персонала	
Широкие возможности выбора персонала.	Высокие затраты на привлечение персонала.
Возникновение новых импульсов для развития организации.	Недостаточное знание организации.
Прием на работу покрывает количественную и качественную потребность в персонале организации.	Длительный период адаптации.
Вновь принятому работнику, как правило, легче добиться признания.	Негативное воздействие на социально-психологический климат в коллективе.
	Отсутствие возможностей служебного роста для сотрудников организации.
	Значительный удельный вес работников, принимаемых со стороны, способствует росту текучести персонала.

Организациям следует использовать как внешние, так внутренние источники набора. При этом окончательное решение о привлечении рабочей силы из того или иного источник зависит от экономической и социальной эффективности работника. Реализуемая альтернатива должна способствовать тому, чтобы:

- из числа кандидатов были отобраны максимально подходящие для организации работники;
- издержки, связанные с наймом, были незначительны;
- личные интересы работников организации были бы не ущемлены;

- сохранялась структура персонала с одновременным притоком новых идей в организацию;

- не пострадал психологический климат в коллективе.

10. Методы сбора информации для анализа должности.

В сборе информации для анализа работы обычно участвуют сотрудники HR отдела, работник и его непосредственный начальник. Сотрудник отдела управления персоналом (это может быть менеджер по персоналу, специалист по анализу работы или консультант) может попросить изучить и проанализировать работу, а затем составить ее описание и спецификацию. Также требуется участие работника и его начальника, например, для заполнения опросных листов с перечнем работ, выполняемых на рабочем месте. И сотрудника, и начальника могут попросить просмотреть выводы, сделанные специалистом по анализу работы, которая выполняется на его рабочем месте, и перечень связанных с ней обязанностей. Таким образом, анализ работы подразумевает совместную работу специалиста, работника и его начальника.

Анализ работы играет важную роль в попытках работодателей следовать законодательству о равных правах на работу. Инструкции правительства и решения суда побуждают предпринимателей проводить тщательный анализ работы перед использованием определенных инструментов (например, тестов) для определения профпригодности. Основная причина заключается в следующем. Работодатель должен быть способен показать, что его инструменты для определения профпригодности и методики оценки эффективности труда действительно связаны с эффективностью труда на данном рабочем месте. Для того, чтобы выполнить эту задачу, требуется квалифицированный специалист по анализу работы.

Методы: интервью, опросные листы, наблюдение, составление ежедневников/отчетов, «фотография» рабочего места, количественные методы анализа.

11. Методы привлечения кандидатов на вакансию. Отбор кандидатов на вакансию.

При осуществлении набора персонала организации используют следующие методы:

размещение объявлений в газетах, профессиональных журналах, транспорте, на досках объявлений;

- объявления о наборе по радио и телевидению;

- обращение в городские и районные центры занятости населения, на биржу труда;

- обращения в частные агентства по трудоустройству

- публикация статей познавательно-событийного содержания организации приглашением специалистов;

- заявки на распределение выпускников высших и средних специальных учебных заведений;

- информирование руководителей партнерских фирм, клиентов, сотрудников своей организации и знакомых о вакансиях;

- распространение приглашений на улице и в почтовые ящики.

Прежде чем выбрать метод набора, необходимо провести классические маркетинговые операции - сегментирование рынка и определение целевых групп воздействия. Для этого следует рынок рабочей силы разбить на сегменты - группы людей, различающихся одна от другой по демографическим, социальным, экономическим и психологическим признакам.

Вакансий, имеющиеся в организации, можно предоставить в управления и центры труда и занятости, где регистрируются безработные. Центры занятости предложат готового или переквалифицировавшегося специалиста в нужной области. Подобные услуги окажут и конкурирующие с государственными службами занятости частные агентства (рекрутинговые фирмы). Преимущество сотрудничества кадровых служб с агентствами по трудоустройству состоит в том, что агентство проводит своими силами предварительный отбор людей, но просто профессионально подготовленных, но и психологически устойчивых, способных хорошо вписаться в коллектив.

Методы первичного отбора зависят от бюджета, стратегии организации и относительной важности данной должности. В настоящее время наиболее распространенными методами являются: анализ анкетных данных и тестирование.

Анализ анкетных данных предполагает, что биография человека является достаточно надежным индикатором, определяющим возможность успешного выполнения определенных производственных функций. При использовании этого метода специалисты кадровой службы проводят анализ информации, содержащейся в заполненных кандидатами анкетах, сравнивая фактические данные с собственной моделью.

Тестирование завоевывает в последнее время все большую популярность среди ведущих организаций развитых стран, его используют не только корпорации, но и государственные учреждения, общественные организации.

Каждая организация должна принимать решение об использовании тестов с учетом собственных финансовых возможностей, культурных особенностей, приоритетов развития.

При приеме на работу могут быть использованы три типа тестов:

- на профессиональные знания и навыки;

- на уровень развития интеллекта и других способностей;

- на наличие и степень проявления определенных личностных качеств.

Квалификационные тесты для оценки уровня профессиональных знаний и навыков призваны определить уровень профессионального мастерства или знаний кандидата в конкретных сферах трудового процесса, кроме того, они

позволяют провести отсев и первоначальное ранжирование претендентов на должность.

Тесты на общий уровень интеллекта содержат наборы заданий, которые включают математические, логические, лингвистические и прочие подобные задачи, на решение которых отводится ограниченное время (как правило, от 30 минут до полутора часов).

Психологические портреты имеют вспомогательный характер при выборе кандидата, но некоторые должности заведомо требуют определенных черт характера.

Стадия первичного отбора, независимо от применяемых методов, завершается созданием ограниченного списка кандидатов, наиболее соответствующих требованиям организации. Остальным кандидатам сообщается о решении прекратить рассмотрение их кандидатур на данную должность.

12. Определение требований к кандидатам на вакансию. Источники привлечения кандидатов на вакансию.

Чтобы заполнить вакантную должность в компании, необходимо определить требования к кандидатам на эту должность. Если список требований, предъявляемых к ним слишком велик, то поиск подходящего специалиста может стать сверхсложной, а порой и невыполнимой задачей. Максимальное смягчение требований, их обобщенность и расплывчатость также затрудняют подбор кадров, вынуждая рекрутера использовать в качестве критериев только психологические характеристики кандидата и делать выводы о его соответствии или несоответствии предлагаемой должности, руководствуясь собственной интуицией.

Требования работодателя к кандидату в большинстве случаев касаются:

* половозрастных признаков;
* образования;
* специальных навыков (знание определенных компьютерных программ, степень владения иностранным языком и пр);
* опыта (стаж работы в конкретной должности, определенной сфере бизнеса, фирме-конкуренте или, наоборот, фирме, не являющейся конкурентом);
* медицинских показаний (противопоказания к условиям труда, возможные аллергии, физическая выносливость, отношение к курению);
* психологических данных (темперамент, способности, совместимость с коллегами и пр.);
* социальных характеристик (место проживания, семейное положение, национальная принадлежность и пр.)

Существуют два возможных источника набора: внутренний и внешний.

К числу внешних источников набора персонала можно отнести следующие:

- государственные и коммерческие агентства по трудоустройству;
- высшие, среднеспециальные или иные учебные заведения;
- клиенты и поставщики;
- конкурирующие организации;
- лица, случайно зашедшие в организацию в поисках работы;
- читатели той или иной печатной продукции: газет, журналов и т.д.

Большинство организаций предпочитают проводить набор в основном из внутренних источников. Продвижение по службе своих сотрудников обходится дешевле. Кроме того, это повышает их заинтересованность, улучшает социально-психологический климат в коллективе и усиливает привязанность работников к своей организации. Согласно теории ожиданий, в отношении мотивации можно полагать, что если работники верят в существование зависимости их служебного роста от степени эффективности работы, то они будут заинтересованы в более производительном труде.

Основным недостатком подхода к решению проблемы исключительно за счет внутренних резервов является то, что в организацию не приходят новые люди со свежими взглядами, что может привести к застою.

Организациям следует использовать как внешние, так внутренние источники набора. При этом окончательное решение о привлечении рабочей силы из того или иного источник зависит от экономической и социальной эффективности работника. Реализуемая альтернатива должна способствовать тому, чтобы:

- из числа кандидатов были отобраны максимально подходящие для организации работники;
- издержки, связанные с наймом, были незначительны;
- личные интересы работников организации были бы не ущемлены;
- сохранялась структура персонала с одновременным притоком новых идей в организацию;
- не пострадал психологический климат в коллективе.

13. Этапы отбора персонала. Освидетельствование профессиональной пригодности работников.

Набор кандидатов является основой для этапа - отбора будущих сотрудников организации. Содержание этого этапа во многом зависит от традиций, особенностей организации, принимающей новых сотрудников, а также от характера должности, на которую подбирается кандидат. Однако в общем виде процесс отбора персонала может быть представлен следующей схемой. На каждой ступени отсеивается часть заявителей или же они отказываются от процедуры, принимая другие предложения.

Очевидно, что этот минимальный набор является различным для разных специальностей и организаций.

Освидетельствование профессиональной пригодности. В здравоохранении этот этап является наиболее важным, но по ряду причин кадровые службы его формализуют или игнорируют. Освидетельствование профессиональной пригодности проводят двумя методами при отборе персонала в процессе найма, а также осуществляют периодически для работающих сотрудников при их аттестации и отборе в резерв на выдвижение. При первом методе определяют профессиональную пригодность, при втором – устанавливают соответствие деловых, личностных и профессиональных качеств работника требованиям предполагаемой должности, рабочего места.

Профессиональная пригодность – это соответствие работника по профессиональным качествам требованиям конкретного рабочего места, должностным обязанностям.

14. Найм персонала: сущность и содержание понятия, этапы привлечения работников.

Найм персонала – это процесс, который затрагивает комплекс услуг по поиску, отбору и приему сотрудников. Для повышения его эффективности необходимо грамотно выбирать способы и методы оценки соискателей. При этом найму должно обязательно предшествовать определение потребностей в персонале, анализ должностных инструкций и рабочих мест, оценка профессиональных и личностных качеств специалистов.

Чтобы провести эффективный наем персонала в организацию, нужно придерживаться нескольких принципов в работе:

- Своевременность. Каждый этап при поиске персонала должен иметь четко ограниченные временные рамки, которые обеспечат решение поставленных задач.

- Соответствие. Используемые методы поиска персонала не должны противоречить поставленным задачам и целям.

- Результативность. Успех каждого этапа при найме персонала зависит от эффективности выполнения предыдущего. В конечном итоге это позволит нанять квалифицированного сотрудника, а не тратить финансы на обучение кадров.

Только четкое следование перечисленным принципам позволяет повысить эффективность работы кадровых работников.

Существует два вида поиска персонала: внутренний – поиск среди сотрудников компании; внешний – поиск среди людей, которые не имеют отношения к организации. У каждого способа есть свои преимущества и недостатки, которые влияют на затраты и скорость выбора кандидатов.

Этапы процесса найма персонала:

1. Осознание необходимости в найме сотрудника и формирование заявки от руководителя. При этом указываются требования к кандидатам.
2. Определение условий найма персонала. На данном этапе выполняется подготовка инструкции с подробным указанием требований, прав, функций и обязанностей сотрудника.
3. Выбор вида найма персонала в организацию. Подбирается наиболее оптимальный источник поиска сотрудников в зависимости от поставленных задач.
4. Прием документов от кандидатов.
5. Профессиональная ориентация – ознакомление со сферой деятельности, организацией, профилем работы.
6. Отбор кандидатов. Включает несколько этапов – знакомство, анализ документов, сбор информации о соискателе, сопоставление представленной информации с заявленными требованиями и проведение собеседования.
7. Определение профпригодности кандидата, проведение тестирования.
8. Прохождение медицинского осмотра (для определенных направлений деятельности – обязательное условие).
9. Прием на работу. Выбор наиболее подходящего из представленных соискателей. Если работодатель и соискатель довольны полученными результатами, то заключается трудовой договор, после чего производится назначение на должность.

Организация найма персонала предполагает последовательное прохождение всех этапов для снижения ошибок при приеме соискателей на определенные должности. При этом происходит формирование положительного имиджа компании.

15. Процесс приема персонала на работу. Испытание при приеме на работу. Трудовая книжка.

Подбирая кадры для работы в организации, работодатель должен точно выполнять нормы нового ТК РФ по оформлению на работу.

Согласно ТК РФ предъявляются следующие требования:

- к возрасту поступающего на работу;
- к документам, которые необходимо представить;
- соблюдение запретов, связанных с состоянием здоровья будущего работника;
- ограничения для отдельных лиц при приеме на работу.

Законом определена процедура оформления трудового договора и правила ведения трудовых книжек и они должны строго соблюдаться.

Прием на работу допускается с 16 лет. Лица достигшие 14 лет, могут быть приняты на работу, если окончили общеобразовательную школу, либо в соответствии с Федеральным Законом оставили ее, не получив образования.

Учащиеся до 16 лет могут приниматься на работу только с согласия одного из родителей и органов опеки и попечительства, с соблюдения двух условий: труд должен быть легким, не причинять вреда здоровью и выполняться в свободное от учебы время.

Прием на работу в государственные учреждения, малые предприятия и организации осуществляется в порядке предусмотренном законодательством в ТК РФ, законами и иными нормативными правовыми актами. В соответствии с ними организации разрабатывают и утверждают свои правила внутреннего распорядка с учетом своих особенностей работы, иные локальные нормативные акты, имеющие отношение к трудовым функциям работника, коллективным договорам.

Лицо, желающее поступить на работу, обязано предъявить работодателю следующие документы:

- паспорт или свидетельство о рождении, справку об освобождении из мест лишения свободы, удостоверение личности;
- трудовую книжку, за исключением случаев, когда работник поступает на работу впервые или поступает на условиях совместительства;
- страховое свидетельство государственного пенсионного страхования;
- документ военного учета - для военнообязанных и лиц, подлежащих призыву на военную службу;
- документ об образовании, о квалификации или наличии специальных знаний при поступлении на работу, требующую специальной подготовки.

Такой перечень документов предусмотрен ст. 65 ТК РФ, помимо перечисленных документов требовать от поступающего на работу запрещено.

Кроме вышеперечисленных документов отдельные работники обязаны проходить предварительный медицинский осмотр. Списки должностей, требующих медицинского осмотра находятся в отделе кадров.

От лиц, поступающих на работу, связанную со сведениями, составляющими государственную тайну, работодатель должен потребовать дополнительные документы для оформления допуска к таким сведениям.

В последнее время все большее распространение получает практика приема на работу с испытательным сроком, дающая возможность оценить

кандидата непосредственно на рабочем месте без принятия на себя обязательств по его постоянному трудоустройству. В период испытательного срока, продолжительность которого зависит от трудового законодательства, кандидат исполняет должностные обязанности в полном объеме, получает вознаграждение, однако может быть уволен по его окончании без каких-либо последствий для организации. В течение испытательного срока руководитель подразделения уделяет особое внимание кандидату и оценивает его с точки зрения соответствия данной должности и организации.

На основе анализа результатов собеседования, а также испытательного периода, руководитель подразделения выбирает кандидата, который, по его мнению, наиболее подходит для данной должности. В зависимости от важности вакантной должности может потребоваться собеседование с Генеральным директором, прежде чем будет принято решение о приеме на работу.

16. Делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом.

Цель делопроизводственного обеспечения - организация работы с документами, обращающимися в системе управления персоналом. Делопроизводство составляет полный цикл обработки и движения документов с момента их создания работниками кадровой службы (или получения ими) до завершения исполнения и передачи в другие подразделения.

Основными делопроизводственными функциями системы управления персоналом являются:

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

В зависимости от размеров организации делопроизводство может либо осуществляться непосредственно в одном подразделении (канцелярии, общем отделе), либо быть рассредоточено по различным звеньям. В первом случае делопроизводство по форме организации работ является централизованным,

во втором - децентрализованным.

На практике преобладает смешанная форма, когда часть наиболее важных, общих для всей организации работ выполняется в одном месте, а остальная часть работ - во всех подразделениях, в том числе в кадровой службе. В этом случае ответственность за делопроизводство в системе управления персоналом возлагается на секретаря руководителя кадровой службы или назначается ответственное лицо из числа ее работников.

Требования к оформлению документов базируются на государственных стандартах унифицированных систем документации.

Кадровая служба в обязательном порядке ведет следующие документы, которые соответствуют ее функциональному назначению: личные дела работников организации, включающие личный листок, анкету, автобиографию, копии документов об образовании, рекомендации; личные карточки; трудовые книжки, пенсионные дела и т.д. Порядок работы с этими документами регламентирован, как правило, отраслевыми и ведомственными нормативно-методическими материалами.

Большая часть документации носит внутренний для организации характер. Порядок работы с ней регулируется внутренними правилами и положениями. Особое внимание уделяется контролю за исполнением кадровых документов, который осуществляет руководитель системы управления персоналом.

17. Штатное расписание: структура и методические требования к разработке

Штатное расписание — учётный документ с информацией о структуре компании, численности работников, их должностях, квалификации, окладах и надбавках. Этот документ нужен всем юридическим лицам и ИП, у которых есть постоянные сотрудники.

Запросить штатное расписание во время проверки могут налоговая или трудовая инспекции, Пенсионный фонд или Фонд соцстрахования. Например, чтобы сопоставить реальные зарплаты сотрудников с указанными на бумаге.

Документ полезен для:

- Визуализации структуры компании, количества работников в каждом отделе и подсчёта зарплат.
- Анализа эффективности компании, её подразделений и кадров.
- Напоминания о вакансиях. В штатном расписании прописываются незанятые должности.
- Защиты в судебных спорах по вопросам сокращений. С помощью штатного расписания можно доказать, что руководитель не мог

предложить сотруднику другую должность.

Штатное расписание составляется по форме № Т-3 (Постановление №1 Госкомстата РФ «Об утверждении унифицированных форм первичной учетной документации по учету труда и его оплаты» от 5 января 2004 года), которая является рекомендательной. Ее можно адаптировать под нужды компании.

Штатное расписание утверждается соответствующим приказом по основной деятельности. В тексте приказа указывается факт утверждения штатного расписания, общее количество штатных единиц и срок введения документа в действие. Приказ подписывается руководителем компании или другим уполномоченным лицом, а затем — регистрируется в Журнале регистрации приказов по основной деятельности. Регистрационный номер проставляется на приказе. Затем приказ и штатное расписание отправляется на бессрочное хранение, как правило, вместе с другими приказами по основной деятельности.

Поскольку штатное расписание утверждается приказом, то и изменения в него вносятся также приказом. Изменения штатного расписания обычно затрагивают сотрудников, поэтому за ним следует изменение трудовых договоров. В большинстве случаев для их применения требуется согласие работников, соблюдение сроков уведомления персонала и прочее.

18. Трудовой договор. Отказ в заключении трудового договора. Прекращение трудового договора.

Трудовой договор должен обязательно содержать: фамилию, имя, отчество работника и наименование работодателя, заключивших трудовой договор; сведения о документах, удостоверяющих личность работника; сведения о представителе работодателя, уполномоченном подписать трудовой договор, и основании для этого; место работы; место и дату заключения договора; трудовые функции; дату начала работы; условия оплаты труда; режим рабочего времени и времени отдыха; порядок выплаты компенсации за тяжелую работу и работу с вредными и (или) опасными условиями труда; условия, определяющие в необходимых случаях характер работы; условие об обязательном социальном страховании работника.

Трудовой договор заключают в письменной форме, составляют в двух экземплярах, каждый из которых подписывают стороны (ст.67 ТК). Один экземпляр трудового договора передают работнику, другой хранится у работодателя. Получение экземпляра трудового договора работник должен подтвердить, поставив подпись на экземпляре трудового договора, хранящемся у работодателя. Трудовой договор, не оформленный надлежащим образом, считается заключенным, если работник приступил к работе с ведома или по поручению работодателя или его представителя. При фактическом

допуске лица к работе работодатель обязан оформить с ним трудовой договор в письменной форме не позднее 3 рабочих дней со дня фактического допуска к работе.

Запрещается отказывать в заключении трудового договора женщинам по мотивам, связанным с беременностью или наличием детей, а также работникам, приглашенным в письменной форме на работу в порядке перевода от другого работодателя, в течение одного месяца со дня увольнения с прежнего места работы. По требованию лица, которому отказано в заключении трудового договора, работодатель обязан сообщить причину отказа в письменной форме.

Отказ в заключении трудового договора можно обжаловать в суде.

В ТК РФ отождествляются две экономические категории: «прекращение трудового договора» и «расторжение трудового договора».

Расторжение трудового договора может быть по соглашению сторон, по инициативе работодателя.

Прекращение трудового договора возможно только по обстоятельствам, не зависящим от воли сторон.

Увольнение по истечении срока действия срочного трудового договора, если такой договор заключен правомерно, является основанием для его прекращения.

Работодатель, решивший расторгнуть с работником трудовой договор в связи с истечением срока, обязан не менее, чем за три дня предупредить об этом работника.

Основанием для прекращения трудового договора в соответствии с трудовым кодексом является:

- согласие сторон;
- перевод работника с его согласия на другую работу или переход на выборную должность;
- призыв или поступление работника на военную службу;
- истечение срока договора.

Расторжение трудового договора:

- по инициативе работника или профкома;
- вступление в законную силу приговора суда, которым работник осужден к лишению свободы;
- отказ работника от перевода на работу в другую местность вместе с организацией.

При расторжении трудового договора необходимо предупредить организацию письменно за две недели, а при уважительных причинах - за одну неделю. Администрация вправе уволить работника в срок, который просит работник.

19. Должностная инструкция: структура и методические требования

к разработке.

Должностная инструкция - документ, регламентирующий деятельность в рамках каждой управленческой должности и содержащий требования к работнику, занимающему эту должность. Она может быть составлена на основе типовых требований к должности, содержащихся в Квалификационном справочнике должностей руководителей, специалистов и служащих, но с учетом изменяющихся социально-экономических условий.

Чтобы составить качественную должностную инструкцию, необходимо глубоко изучить те процессы, работы, которые должны выполняться в соответствии с данной должностью (или на данном рабочем месте), а затем определить требования к работнику, который будет занимать эту должность, к его знаниям, навыкам, опыту, т.е. составить личностную спецификацию.

Для оформления должностной инструкции используют реквизиты, которые являются обязательными для бланка, предназначенного для оформления внутренних документов. Она должна содержать наименование организации, наименование документа, дату и место его подготовки.

Основные требования к тексту должностной инструкции - это полнота определения задач, четкая формулировка функций и обязанностей. Если в должностной инструкции обязанности сформулированы в общем виде, неконкретно и обтекаемо, то этот документ является чисто формальным и не выполняет своего назначения. Положения должностной инструкции должны конкретизировать обязанности и виды работ, выполняемых по той или иной должности, исключая их неоднозначное толкование.

20. Электронная трудовая книжка. Особенности работы с электронной трудовой книжкой.

С 2020 года работодатели получили право оформления трудовых книжек работников в электронном виде (ст. 66.1 ТК РФ). Работники, которые начали работать до 1 января 2021 года, могут выбрать способ ведения трудовой книжки (причем на электронную трудовую книжку они могут перейти в любой момент, даже если сначала выбрали бумажную трудовую книжку).

Работнику, впервые принятому на работу в 2021 году и позднее, бумажная трудовая книжка не оформляется, а сведения ведутся только в электронном виде. При этом уведомлять сотрудника о том, что бумажная трудовая книжка ему не оформляется, работодатель не обязан.

В электронной трудовой книжке содержатся те же сведения, которые вносятся в ее бумажную версию, а именно:

- Ф.И.О. работника;
- место работы;
- периоды работы;
- должность (профессия, специальность);

- квалификация (разряд, класс, категория, уровень квалификации);
- даты приема на работу, увольнения, перевода на другую работу;
- основания увольнения.

Работнику периодически необходимы сведения из его трудовой книжки. Например, для получения кредита, для прохождения собеседования и т.д. Если в случае с бумажной версией трудовой книжки работнику нужно запросить у работодателя выписку из нее, вынуждая его делать дополнительную бумажную работу, в случае с электронным документом этот процесс стал проще. Сведения из электронной книжки можно получить (ст. 66.1 ТК РФ):

- у последнего работодателя;
- по запросу в Социальный фонд России (СФР) или МФЦ;
- в личном кабинете на сайте СФР или портала Госуслуг.

Полученные таким образом сведения при необходимости можно хранить на носителе информации, распечатать или отправить по e-mail.

21. Адаптация персонала медицинской организации.

Термин «адаптация» взят из биологии, где обозначает приспособление строения и функций организма к условиям существования и привыкание к ним. Представители органической школы в социологии заимствовали его для описания некоторых процессов, происходящих в обществе, которое они рассматривали как аналог биологического организма.

Долгое время адаптация понималась как односторонний процесс приспособления личности, группы к социальным условиям. Однако сейчас исходят из того, что одновременно происходит и преобразующее влияние личности на социальную среду. Это означает, что человек при поступлении на работу занимает определенную позицию в организации, соглашаясь с предъявляемыми к нему требованиями, ценностями, нормами, правилами поведения и согласовывая свои цели и задачи с целями и интересами организации.

Вместе с тем личность уже имеет сложившуюся систему потребностей, целей, ценностей и норм. Реализуя эти требования, сотрудник и организация влияют друг на друга, взаимодействуют.

Трудовую адаптацию можно определить как приспособление, привыкание работника к требованиям профессии, усвоение им производственно-технических и социальных норм поведения, необходимых для выполнения трудовых функций.

Адаптация персонала становится актуальной проблемой любой организации. Являясь частью системы управления человеческими ресурсами и логическим продолжением отбора персонала, хорошо выстроенная адаптация персонала сохраняет ресурсы предприятия, способствует повышению его конкурентоспособности. Адаптация персонала в

организациях медицинской сферы имеет свои особенности, которые детерминируют построение системы адаптации. Основными особенностями организаций медицинской сферы являются стрессовые условия труда при высокой ответственности за жизнь и здоровье клиентов. Особая организация труда, которая предполагает автономность работы отдельно взятого врача и его младшего медицинского персонала, затрудняет построение единой системы адаптации по всей организации.

22. Понятие, цели, виды и этапы адаптации персонала.

Трудовая адаптация - многоаспектное явление, которое включает:

•социальную адаптацию, т.е. получение информации о ценностях, нормах организации, ее формальных и неформальных группах, лидерах, знакомство и включение в систему деловых и личных взаимоотношений в коллективе, процесс обучения, осознания того, что является важным в этой организации или ее подразделениях;

•организационную адаптацию, при которой происходит осознание служащим своей роли в общем производственном процессе, которое достигается при знакомстве с особенностями деятельности подразделения, его местом в общей организационной структуре, режимом работы, системой управления, а также с механизмом функционирования всей организации;

•профессиональную адаптацию, которая характеризуется освоением определенного уровня профессиональных знаний, умений, навыков сотрудничества, формированием необходимых качеств и позитивного отношения к своему труду;

•психофизиологическую адаптацию, т.е. приспособление к новым психическим и физическим нагрузкам, санитарно-гигиеническим факторам производства, ритму труда и т.д.

Принято выделять первичную и вторичную адаптацию. Первичную адаптацию проходят молодые сотрудники, впервые приступающие к профессиональной деятельности, не имеющие опыта работы. Вторичная адаптация - приспособление сотрудников с определенным опытом профессиональной деятельности, в силу различных обстоятельств меняющих место деятельности или должность.

В процессе трудовой адаптации, в том числе в медицинской организации, прослеживаются следующие этапы:

- ознакомление, т.е. получение информации о новой ситуации, критериях оценки деятельности, нормах поведения;

- приспособление, т.е. усвоение новым сотрудником основных ценностей организации при одновременном сохранении большинства собственных установок;

- ассимиляция, т.е. полное приспособление работника к группе;

- идентификация, т.е. отождествление целей служащего с целями организации.

23. Виды и методы обучения персонала. Оценка потребности в обучении и эффективности обучения.

Следует различать три вида обучения.

Подготовка кадров - планомерное и организованное обучение и выпуск квалифицированных кадров для всех областей человеческой деятельности, владеющих совокупностью специальных знаний, умений, навыков и способами обучения.

Повышение квалификации кадров - обучение кадров с целью усовершенствования знаний, умений, навыков и способов общения в связи с ростом требований к профессии или повышения в должности.

Переподготовка кадров - обучение кадров с целью освоения новых знаний, умений, навыков и способов общения в связи с овладением новой профессией или изменившимися требованиями к содержанию и результатам труда.

Важнейшими методами обучения на рабочем месте являются:

•"копирование" - работник прикрепляется к опытному специалисту, копируя действия этого человека;

•наставничество - занятия менеджера со своим персоналом в ходе ежедневной работы;

•делегирование - передача сотрудникам четко очерченной области задач с полномочиями принятия решений по оговоренному кругу вопросов. При этом менеджер обучает подчиненных в ходе выполнения работы;

•метод усложняющихся заданий - специальная программа рабочих действий, выстроенная по степени их важности, расширения объема задания и повышения сложности. Заключительный этап - самостоятельное выполнение задания;

•ротация - сотрудник переводится на новую работу или должность для получения дополнительной профессиональной квалификации и расширения опыта обычно на срок от нескольких дней до нескольких месяцев. Широко применяется органи-зациями, требующими от работников поливалентной квалификации, т.е. владения несколькими профессиями.

Обучение вне рабочего места включает все виды обучения за пределами самой организации. Такое обучение позволяет отделить обучающихся на какое-то время от повседневной трудовой деятельности. Процесс обучения в данном случае лучше спланирован, дидактически глубже проработан.

Оценка эффективности обучения персонала является центральным моментом управления профессиональным обучением в современной организации.

В последнее время все чаще затраты на профессиональное обучение рассматриваются как капиталовложения в развитие персонала организации. Эти капиталовложения должны принести отдачу в виде повышения результативности труда работников, получения дополнительной прибыли.

Экономическая эффективность обучения работников оценивается на основе анализа общей суммы и структуры затрат и анализа результатов реализации конкретных программ обучения.

Эффективность обучения определяется аналитическим или экспертным путем, сопоставлением многих элементов согласно схеме.

Критерии оценки должны быть установлены до обучения и доведены до сведения обучающихся и управляющих процессом профессионального обучения в организации. После завершения обучения и проведения его оценки результаты сообщаются руководителям обучавшихся сотрудников и самим сотрудникам, а также используются при дальнейшем планировании профессионального обучения.

24. Профессиональное развитие и обучение персонала: основные понятия и концепции.

В современных организациях профессиональное обучение представляет собой непрерывный процесс. Для организации процесса обучения специалисты используют так называемую модель систематического профессионального обучения персонала.

Определение потребностей в обучении составляет основу модели систематического обучения персонала. По существу, речь идет о выявлении несоответствия между профессиональными знаниями и навыками, которыми должен обладать персонал организации для реализации ее целей (в настоящий период и в будущем), и теми знаниями и навыками, которыми он обладает в действительности.

Определение потребностей в профессиональном обучении может предприниматься на различных уровнях.

Потребности организации в целом должны быть проанализированы специалистом по персоналу или отделом обучения в соответствии с общими производственными целями и политикой организации в планировании рабочей силы.

При этом определяется необходимость обучения конкретных групп работников по всем подразделениям после консультаций с линейными руководителями.

Потребности в обучении коллектива подразделения лучше всего могут быть определены линейным руководителем. Такая работа требует предварительной подготовки, определенных затрат времени, чтобы проанализировать текущую ситуацию.

Потребности в обучении отдельного сотрудника возможно установить совместными усилиями специалиста по персоналу, линейного руководителя и самого сотрудника. Каждая из сторон представляет свое видение этого вопроса, определяемое ее положением в организации и ролью в процессе обучения.

На данном уровне происходит детальный анализ потребностей в обучении. Основное требование здесь - определить все функции и действия, которые осуществляют сотрудники в процессе выполнения конкретной работы.

На основании анализа выявленных потребностей необходимо сформулировать специфические цели каждой программы обучения. Причем эти цели должны быть:

- конкретными;
- ориентирующими на получение практических навыков;
- поддающимися оценке.

Выполнение перечисленных условий позволит оценить эффективность обучения сотрудников.

25. Оценка персонала. Порядок проведения аттестации.

Для осуществления профессионального развития коллектива проводится оценка персонала по вакантному или занимаемому рабочему месту.

Оценку персоналу необходимо производить через два важных момента:

- оценка потенциала работника, его профессиональных знаний и умений, производственного опыта, деловых и нравственных качеств, психологии личности, уровня общей культуры, здоровья и работоспособности;
- оценка индивидуального вклада работников, позволяющего установить качество, сложность и результативность труда, его соответствие занимаемому месту с помощью аттестации.

Оценка потенциала работника позволяет определить соответствие характеристик человека и рабочего места, установить профессиональную пригодность и будущую служебную карьеру.

Согласно ТК РФ основанием для расторжения трудового договора по инициативы работодателя является несоответствие работника занимаемой должности вследствие недостаточной квалификации, подтвержденной аттестацией.

В рыночной экономике аттестация призвана решать не только вполне конкретные задачи совершенствования управления персоналом и расстановки кадров, формирования резерва на выдвижение, определения в потребности повышения квалификации, управления карьерой сотрудников, совершенствования форм и методов работы самих руководителей, но и

осуществлять подготовку и апробацию мотивационных моделей.

Для проведения качественной аттестации разрабатывается программа аттестации, порядок аттестации и положение об аттестации.

На основании действующих нормативных актов можно выделить следующие этапы: подготовка к аттестации, проведение аттестации, принятие решения аттестационной комиссией.

Основные задачи аттестации:

- объективная оценка деятельности работника и установление его соответствия занимаемой должности;
- содействие повышению эффективности работы организации;
- формирование высококвалифицированного кадрового состава организации;
- выявление перспективы применения потенциальных возможностей руководителей и специалистов;
- обеспечение возможностей передвижения кадров;
- стимулирование профессионального роста работников.

Проведение аттестации предполагает дифференцированный подход к различным категориям работников.

Вспомогательными актами, обеспечивающими организацию и проведение аттестации, являются правила внутреннего трудового распорядка, положения о структурных подразделениях, должностные инструкции работников. К документам, обеспечивающим стадии и процедуры аттестации, можно отнести приказы руководителя о проведении аттестации, отзывы на аттестуемых работников, аттестационные листы, графики проведения аттестации по категориям работников и структурным подразделениям, образцы протоколов заседания аттестационной комиссии и т.д.

Аттестация может проводиться как планово, в соответствии с графиком, так и внепланово, по инициативе самого работника или его непосредственного руководителя.

26. Методы оценки персонала: ассесмент-центр, метод «360 градусов».

Новый западный метод оценки персонала с необычным названием «360 градусов» стал популярным в нашей стране более десяти лет тому назад. Интерес к данному методу основан на кажущейся простоте технологии, и в то же время на возможности получить объективную информацию об уровне профессионального развития сотрудника, а также коммуникациях, которые складываются в компании или подразделении.

Суть метода заключается в том, что для повышения объективности оценки необходимо получать информацию при помощи самооценки человека, а также оценок других людей, активно взаимодействующих с данным

сотрудником. Чем больше людей оценивают сотрудника, тем более объективной становится получаемая оценка.

Метод оценки 360 градусов направлен на сбор информации по кругу от четырех внутренних и внешних групп сотрудников - от непосредственного руководителя (или руководителей), коллег, подчиненных (если они есть), клиентов (партнеров, подрядчиков, контрагентов и др.).

Для участия в оценке формируется группа из 7-11 чел. (сотрудник, руководители (непосредственный, вышестоящий); клиенты (внутренние и внешние), подчиненные, коллеги из своего и других смежных подразделений и т.п.). Составляются вопросы, по которым проводится оценка, иногда, если есть необходимость, задается шкальная оценка. Вопросник заполняется на бумажном носителе или в режиме онлайн.

Оценка методом 360 градусов применяется в следующих случаях:

1. Для принятия и обоснования управленческого решения;

2. Для формирования и подкрепления стремления сотрудника к саморазвитию.

Ассессмент-центр или центр оценки - это метод оценки уровня развития компетенции сотрудников, при помощи смоделированных ситуаций. Очень важно здесь остановиться на двух составных элементах метода, это компетенции и смоделированные ситуации.

Компетенции - поведенческая характеристика, определяющая уровень развития определенного навыка, позволяющего быть успешным или не успешным в той или иной деятельности. В российской практике HR-менеджмента принято также под понятие компетенции заносить знания, профессиональный опыт, уровень ответственности, полномочия, что к традиционному понятию компетенция отношения не имеет. Выделяют три основные группы компетенции, корпоративные, профессиональные и управленческие.

Оценка производится при помощи смоделированных ситуаций, групповых или ролевых игр, имитирующих основные (ведущие) профессиональные задачи, которые оцениваемый будет выполнять на рабочем месте в компании.

Могут быть также предложены упражнения, моделирующие условия работы в компании. По результатам оценки того, как соискатель выполнит предложенные ему упражнения, оценивается уровень развития компетенции.

27. Методы оценки персонала: эталонный метод, балльно-рейтинговая оценка

Эталонный метод оценки персонала основан на сравнении результативности работника с предварительно разработанными эталонами. Эталоны представлены в виде детального описания различных возможных

уровней эффективности труда. Это могут быть эталоны высокоэффективной, эффективной, приемлемой, неэффективной, неприемлемой работы. Результаты труда каждого оцениваемого сотрудника сопоставляются с описаниями каждого из эталонов, и, на основании такого сопоставления работнику дается та или иная оценка.

Рейтинговый метод в настоящее время является одним из самых современных и простых в применении методов. Он предполагает наличие перечня актуальных критериев оценки – требуемых характеристик сотрудника или показателей его работы (например: производительность труда, профессиональные знания, опыт, исполнительность, трудовая дисциплина, качество работы, знание бизнеса и т.д.), а также рейтинговой балльной оценки (как, правило, от 1 до 10). Каждый критерий последовательно оценивается, ему присваивается определенный балл, баллы по всем критериям суммируются и выводится результирующая оценка деятельности работника. При помощи рейтингового метода, используя единый универсальный перечень критериев, можно легко оценить сотрудников различных структурных подразделений и функциональных блоков организации.

28. Теории мотивации работников. Содержание понятия «потребность».

Мотивация - одна из важнейших функций менеджмента. Она подразумевает систему факторов (побудительных сил), способствующих выполнению определенной задачи, направленной на достижение целей предприятия.

Мотивация - процесс стимулирования человека (работника, исполнителя) или группы людей к деятельности, направленной на достижение целей организаций.

Мотивация - сила, побуждающая к действию, психоэнергетический потенциал, нацеливающий человека на определенную деятельность, достижение определенной цели.

Мотив - внутреннее побуждение (импульс), которое заставляет человека поступать определенным образом.

Известно, что стимулирование человека непосредственно связано с удовлетворением его разнообразных потребностей (физиологических, духовных, экономических).

Потребность - осознанное отсутствие чего-либо, вызывающее побуждение к действию. Различают первичные и вторичные потребности. Первичные заложены генетически, а вторичные вырабатываются в ходе познания и опыта. Потребности можно удовлетворить вознаграждениями.

Вознаграждения - это то, что человек считает для себя ценным. Менеджеры используют внешние вознаграждения (денежные выплаы,

продвижения по службе) и внутренние вознаграждения, получаемые посредством самой работы (чувство успеха).

Развитие теории мотивации началось с начала XX века. Выделяют следующие группы теорий мотивации:

- содержательные теории (Маслоу, Герцберг, МакКлелланд и др.);
- процессуальные теории (Врум и др.);
- теории, основанные на отношении человека к труду (Макгрегор, Оучи).

29. Методы стимулирования труда.

Стимул - это внешнее побуждение к действию, причиной которого является интерес (материальный, моральный, личный или групповой).

Методы стимулирования персонала могут быть самыми разнообразными и зависят от проработанности системы стимулирования на предприятии, общей системы управления и особенностей деятельности самого предприятия.

Процесс использования различных стимулов для мотивирования людей называется стимулированием. Стимулирование выполняет на предприятии важную роль действенных мотиваторов или основных носителей интересов работников. Оно принципиально отличается от мотивирования. Суть этого отличия состоит в том, что стимулирование - это одно из средств, с помощью которого может осуществляться мотивирование.

Мотивация и стимулирование персонала оказывают значительное влияние на развитие у работников таких важных характеристик их трудовой деятельности, как качество работы, результативность, старание, усердие, настойчивость, добросовестность и т.д.

Стимулирование как метод воздействия на трудовое поведение опосредовано через его мотивацию. При стимулировании побуждение к труду происходит в форме компенсации за трудовые усилия. Деление стимулов на «материальные» и «моральные» условно, поскольку они взаимосвязаны. Например, премия выступает и как акт признания по отношению к работнику и как оценка его заслуг, а не только материальное вознаграждение результатов труда. Иногда у работников ориентация на общение, принадлежность к определенному сообществу, престиж проявляются сильнее, чем ориентация на денежное вознаграждение.

30. Социально-психологические методы стимулирования труда персонала

Социально-психологические стимулы вытекают из той особой роли, которую играет общение в жизни человека. Именно общение является коренной потребностью и условием нормальной жизнедеятельности человека.

Поэтому комфортный климат в коллективе, обеспечивающий нормальное общение, позволяет самореализовываться человеку, является прекрасным стимулом к ощущению удовлетворенности работника в труде.

Говоря об использовании социально-психологических методов стимулирования персонала, необходимо отметить, что очень важным условием успешности такой стратегии стимулирования служит открытость и доверительность в отношениях между руководством и работниками: постоянное и точное информирование о производственно-экономической ситуации, складывающейся в организации, об ожидаемых перспективах, намечаемых действиях, успешности их реализации. Кроме того, организации необходимо больше уделять внимания информированности работников касательно того, какие преимущества, помимо заработной платы, они могут получать. Это можно делать с помощью собраний, совещаний работников. Это должно порождать интерес к делам компании, интерес к информации, выходящий за пределы рабочего места, отсюда возникновение мышления и деятельности с позиции интересов организации.

31. Классические (традиционные) теории мотивации.

Классические теории мотивации принято разделять на содержательные и процессуальные теории.

Существуют два подхода к изучению теорий мотивации профессиональной деятельности. Первый подход основывается на исследовании содержательной стороны теории мотивации. Такие теории основываются на том, какие способности побуждают людей проявлять активность в труде. Сторонникам такого подхода являются Ф. Тейлор, Абрахам Маслоу, Фредерик Герцберг и Дэвид МакКлелланд. Первую научную теорию мотивации обосновал Ф. Тейлор. Он предположил, что людьми движет желание удовлетворять возрастающие потребности. Для чего нужно дать им возможность зарабатывать деньги. В основу он положил систему норм расходования времени на каждый вид работ. Высокая производительность оплачивалась по повышенному тарифу, а низкая по пониженному. Все это заставляло людей работать на пределах своих возможностей.

Второй подход к мотивации базируется на процессуальных теориях. Здесь говорится о распределении усилий работников и выборе определенного вида поведения для достижения конкретных целей. К таким теориям относятся теория ожиданий, или модель мотивации по В. Вруму, теория справедливости и теория (модель) Портера - Лоулера. Теория ожиданий В. Врума. Согласно теории ожиданий не только потребность является необходимым условием мотивации человека для достижения цели, но и выбранный тип поведения.

32. Содержательные теории мотивации.

В основе теории Маслоу лежат следующие положения:

потребности делятся на первичные и вторичные и образуют пятиуровневую иерархическую структуру, в которой они расположены в соответствии с приоритетом;

поведение человека определяет самая нижняя неудовлетворенная потребность иерархической структуры;

после того как потребность удовлетворена, ее мотивирующее воздействие прекращается.

Степень удовлетворения потребностей (от желаемого) по уровням:

- уровень 1 - 85%;
- уровень 2 - 70%;
- уровень 3 - 50%;
- уровень 4 - 40%
- уровень 5 - 10%.

Теория Маслоу получила дальнейшее развитие в теориях МакКлелланда и Герцберга.

В развитие классификации Маслоу Д. МакКлелланд вводит понятия потребностей власти, успеха и принадлежности (например, к определенному классу) или социальной потребности.

С его точки зрения, в наши дни наибольшую значимость приобретают потребности высшего порядка, поскольку потребности низших уровней как правило удовлетворены.

В основе теории Ф. Герцберга лежат следующие положения:

- потребности делятся на гигиенические (размер оплаты, условия труда, межличностные отношения, характер контроля) и мотивирующие факторы (ощущение успеха, продвижение по службе, признание, ответственность, рост возможностей);
- наличие гигиенических факторов всего лишь не дает развиваться неудовлетворению работой;
- для достижения мотивации необходимо обеспечить воздействие мотивирующих факторов;
- для эффективной мотивации подчиненных руководитель должен сам вникнуть в сущность работы.

33. Процессуальные теории мотивации

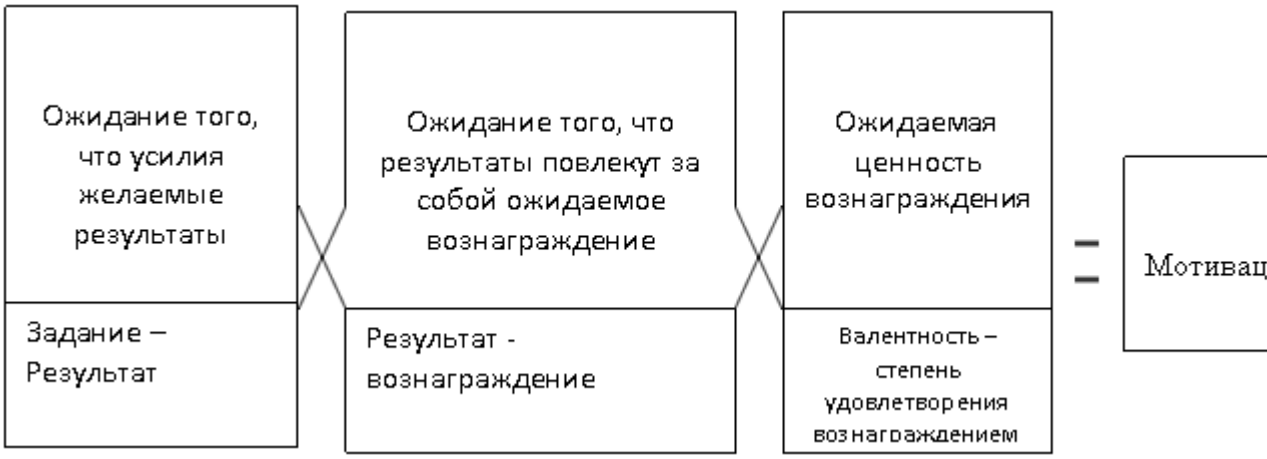
Основной вклад в развитие процессуальных теорий внес В.Врум. В основе его работы лежит теория ожиданий. Эта теория основана на предположении, что человек направляет свои усилия на достижение какой-либо цели только тогда, когда уверен в большой вероятности удовлетворения своих потребностей.

Каждый «блок ожиданий» в схеме отражает усилия менеджера по

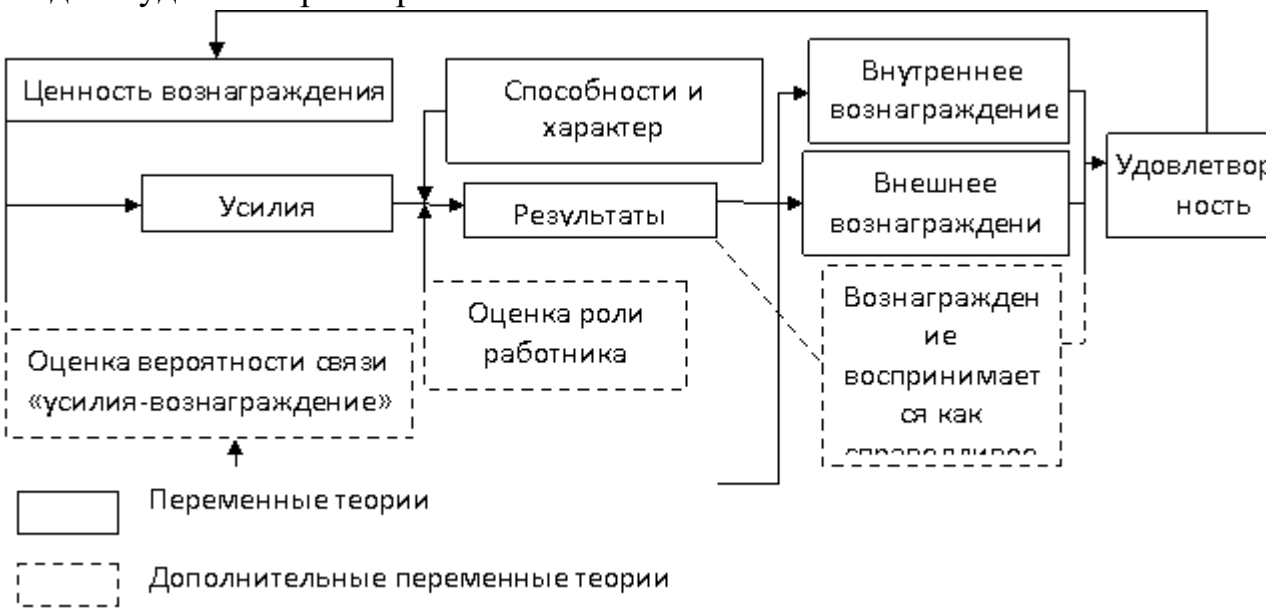
мотивации работника.

К процессуальным теориям можно также отнести теорию справедливости.

Она сводится к тому что, если человек считает свой труд недооцененным, он будет уменьшать затрачиваемые усилия. Справедливость оценки с позиции работодателя и с позиции работника может отличаться. В этом случае нормирование труда, т.е. оценка необходимых усилий для выполнения единицы работы может разрешить проблему справедливости.



Теория справедливости в комплексе с теорией ожиданий представлена в модели Портера-Лоулери. Эта теория основана на том, что мотивация есть функция потребностей, ожиданий и справедливости вознаграждения. Один из самых важных выводов этой теории состоит в том, что результативный труд всегда ведет к удовлетворнию работника.



34. Управление кадровым резервом: понятие, источники и принципы формирования, этапы работы, оценка качества

работы с кадровым резервом.

Под резервом кадров управления пронимают категорию работников, обладающих деловыми, моральными и профессиональными качествами, позволяющими сделать вывод об их пригодности к руководящей деятельности. Формирование резерва происходит в результате аттестации кадров.

Списки резерва должны быть гласными. В процессе формирования резерва кадров определяют, кого необходимо учить, какую форму подготовки применить с учетом индивидуальных качеств и перспективы использования на должностях руководителей. Критерии для выдвижения в резерв кадров управления:

- достаточная морально-этическая подготовка для активного проведения воспитательной работы в коллективе;
- достаточные для предлагаемой должности теоретическая подготовка, технические и экономические знания и общее развитие;
- добросовестное отношение к работе, чувство долга и ответственности, трудолюбие;
- достаточный опыт практической работы в данной отрасли;
- умение понимать людей;
- обладание энергией, твердой волей, решительностью и спокойствием;
- умение срабатываться с людьми;
- способность воздействовать на людей, создавать дружный и сплоченный коллектив;
- проявление интереса ко всему новому, передовому, инновационному;
- дисциплинированность и умение поддерживать дисциплину у подчиненных;
- обладание нравственными качествами: справедливостью, честностью, правдивостью, простотой, скромностью, мужеством;
- способность проявлять заботу о людях;
- умение организовать свою работу, уделять время перспективным вопросам.

Пригодность кандидата для выдвижения в резерв определяют по профессиограммам, то есть перечню качеств, которым должен отвечать руководитель, рекомендуемый на должность. Профессиограммы составляют специалисты организации или отраслевые научно-исследовательские организации. Эти организации часто разрабатывают типовые должностные,

профессионально-квалификационные модели руководителей различных уровней. В них определяют должностные обязанности, степень знаний и квалификацию.

Объективную оценку кандидатов можно получить на основе использования метода ранговой корреляции. Он основан на данных анкетного опроса экспертов. Их отбор осуществляется исходя из долголетнего знакомства по совместной работе с кандидатами в резерв; знаний их особенностей; умения обобщить оценки их отдельных качеств в одну суммарную оценку. Эксперт должен обладать широким кругозором, быть компетентным в выполняемых функциях кандидатов в резерв. Всю работу по созданию резерва кадров для выдвижения возглавляет директор. Он несет за нее полную ответственность.

На специалистов, зачисленных в резерв, в отделе кадров службы заводят специальную учетную карточку, в которой указываются ФИО, год рождения, образование, специальность по образованию, на какую должность рекомендуется, когда повышал деловую квалификацию и в качестве кого участвует в общественной работе коллектива и др.

35. Типы конфликтов, анализ конфликтной ситуации и варианты разрешения конфликтов в организации.

Основные причины конфликтов в организации являются следующие:

1. Ограниченность и распределение ресурсов. В самых крупных организациях ресурсы всегда ограничены, поэтому руководство должно решать, как распределить финансовые, человеческие ресурсы, сырье и материалы между различными группами, чтобы наиболее эффективно достичь целей организации. Необходимость делить ресурсы почти неизбежно ведет к различным видам конфликтов.

2. Взаимозависимость задач. Где один человек или группа зависят в выполнении задания от другого человека или группы, всегда существует возможность конфликта. Все организации являются системами, состоящими из взаимосвязанных элементов, при неадекватной работе одного подразделения или человека взаимозависимость задач может стать причиной конфликта.

3. Различия в целях. Конфликта увеличивается по мере того, как организации становятся более специализированными и разбиваются на подразделения. Специализированные подразделения, в свою очередь, сами формулируют свои цели и могут уделять большее внимание их достижению, чем целей всей организации.

4. Различия в представлениях и ценностях. Представление о какой-то ситуации может быть у людей совершенно разным в зависимости от их целей. Вместо того чтобы объективно оценить ситуацию, люди могут рассматривать

только те аспекты ситуации, которые, по их мнению, благоприятны для их группы и личных потребностей. Различия в ценностях людей — также весьма распространенная причина конфликта.

5. Различия в манере поведения, жизненном опыте и уровне образования. Исследования показывают, что люди с чертами характера, которые делают их в высшей степени авторитарными, догматичными, безразличными к чужому мнению, скорее вступают в конфликт. Различия в жизненном опыте, уровне ценностей, образовании, стаже работы, возрасте, манере одеваться и социальном уровне уменьшают степень взаимопонимания и сотрудничества между людьми в организации.

6. Неудовлетворительные коммуникации. Плохая передача информации является как причиной, так и следствием конфликта. Плохие коммуникации могут действовать как катализатор конфликта, мешая отдельным работникам или группе адекватно оценить ситуацию и понять ее с точки зрения других работников. Также конфликты могут возникать и усугубляться из-за неспособности руководителей разработать и довести до сведения подчиненных точное описание должностных обязанностей.

4 типа организации конфликта:

Внутриличностный тип конфликта может принимать различные формы. Одна из самых распространенных форм – ролевой конфликт, когда к одному человеку предъявляются противоречивые требования по поводу того, каким должен быть результат его работы.

Межличностный конфликт, возможно, самый распространенный. Чаще всего это борьба руководителей за ограниченные ресурсы, капитал или рабочую силу, время использования оборудования или одобрение проекта.

Конфликт между личностью и группой. Между отдельной личностью и группой может возникнуть конфликт, если эта личность займет позицию, отличающуюся от позиции группы. Аналогичный конфликт может возникнуть на почве должностных обязанностей руководителя: между необходимостью обеспечивать соответствующую производительность и соблюдать правила и процедуры организации.

Межгрупповой конфликт. Организации состоят из множества групп, как формальных, так и неформальных. Даже в самых лучших организациях между такими группами могут возникать конфликты.

Управление конфликтной ситуацией: в зависимости от того, насколько эффективным будет управление конфликтом, его последствия станут функциональными или дисфункциональными, что, в свою очередь, повлияет на возможность будущих конфликтов: устранит причины конфликтов или создаст их.

Существуют несколько эффективных способов управления конфликтной ситуацией. Их можно разделить на две категории: структурные и межличностные. Руководитель должен начать с анализа фактических

причин, а затем использовать соответствующую методику. Уменьшить возможность конфликта можно, применяя методики разрешения конфликта.

Существует четыре структурных метода разрешения конфликта - это разъяснение требований к работе, использование координационных и интеграционных механизмов, установление общеорганизационных комплексных целей и использование системы вознаграждений.

36. Понятие и классификация конфликтов в системе управления

Само слово "конфликт" с латинского переводится как "столкновение". И если это столкновение не удалось вовремя предотвратить, то нужно хотя-бы постараться нейтрализовать его последствия. В этом и состоит задача руководителя.

Понятие и основные виды конфликта

Наука трактует понятие конфликта разными формулировками, но в целом, все сводится к одному – это противоречие, разрешение которого обрело острую форму. Из-за чего так происходит? Факторов на самом деле много, условно их можно разделить на 2 категории:

Внешние: социальная поляризация, экономическая и политическая ситуация в стране, усугубление социального расслоения, напряженная атмосфера в обществе и т.д.;

Внутренние: обоснованные (финансовые, организационные моменты) и необоснованные (психологический фактор, личная неприязнь).

Если рассматривать конфликты в разрезе организации, то можно выделить 4 основных вида:

Внутриличностный. Такие имеются абсолютно у каждого. Заключаются в неразрешенном противоречии с самим собой на психологическом уровне. Со временем они так или иначе транслируются на других людей и возникает второй вид конфликта.

Межличностный. Периодическое возникновение противоречий между людьми неотвратимо. Но далеко не все они перерастают в конфликт. Для этого нужен дополнительный фактор, из числа тех, что были перечислены выше.

Конфликт между личностью и группой. "Со своим уставом в чужой монастырь не ходят". Эта древняя поговорка точно отображает суть такого противостояния. Чаще всего противоречия возникают из-за нежелания человека подчиняться правилам и принципам, по которым живет группа. По сути это конфликт между стремлением личности к индивидуальности и феноменом коллективистского мышления.

Межгрупповой. Обычно возникает между структурными подразделениями организации. Причина – неравномерное распределение сфер влияния и ресурсов. Однако бывает и так, что в одном отделе формируется две (или больше) неформальные группы, имеющие противоречия в интересах.

37. Стратегии управления конфликтом.

Исход конфликта определяет не сам факт или предмет разногласий, а то развитие, которое принимает ситуация, в свою очередь зависящее от восприятия ее самими участниками конфликта и избираемой ими стратегии поведения.

Для руководителя главное отказаться от изначальной негативной установки по отношению к конфликтной ситуации, перестать видеть в ней неприятности и угрозу для себя.

Далее руководителю необходимо:

- определить основную причину возникшей ситуации, разрешение конфликта обязательно предполагает устранение его причины;

- уточнить позиции сторон, как правило, в конфликте существует активная сторона, ее цели требуют уточнения в первую очередь;

- понять, к чему стремятся участники конфликтной ситуации, добиться разрешения предмета конфликта или добиться определенного состояния «оппонента (противника)».

Принципиальные возможности руководителя по разрешению конфликта среди подчиненных:

- поддержать одну из сторон, подходит только для модели «деловой спор»;

может принять решение «третье» для обеих сторон, подходит для модели «формализация отношений»;

- с его помощью оппоненты могут сами найти выход из конфликтной ситуации, подходит для модели «формализация отношений»;

- не разрешив конфликта, может развести (разъединить) оппонентов, ограничив их взаимодействие, подходит для модели «психологический антагонизм».

При разрешении конфликтов среди подчиненных руководитель может использовать также две основные модели — арбитража и посредничества.

Арбитр иначе именуется третейским судьей. Третейский суд, или арбитраж, — это способ рассмотрения спорных дел, при котором стороны обращаются к арбитру (третьему лицу), который выслушивает обе стороны, а затем принимает решение по спорному вопросу. Эта модель разрешения конфликтных ситуаций весьма распространена в нашей управленческой практике, типична для нее.

Посредник, в отличие от арбитра, не пытается сам разрешить конфликт, он организует процесс его разрешения самими участниками.

Таким образом, руководители (менеджеры) на всех уровнях организации помогают сотрудникам, подразделениям (отделам, службам) и организации в целом добиваться своих целей и могут оказывать самое сильное

влияние на деятельность организации.

При этом менеджеры также отвечают за управление конфликтами и должны действовать так, чтобы не подрывался долгосрочный успех организации.

38. Стили руководства. Теории лидерства.

В социально-психологическом представлении лидерство — это система взаимоотношений, при которой лидер оказывает влияние на членов коллектива, мотивируя их, подталкивая к изменениям, объединяя вокруг общей идеи и направляя к достижению результата.

Исследователями выделено множество стилей лидерства. Изначально было всего три: авторитарный, демократический, попустительский (либеральный).

Классификация появилась благодаря психологам Курту Левину и Дугласу Макгрегору.

В 1930-е годы Курт Левин начал изучать, как модель менеджмента оказывает влияние на сотрудников.

Он и предложил разделить стили руководства на 3 основных:

Авторитарный. Характеризуется жестким способом управления сотрудниками. При нем в компании поддерживается строгая дисциплина, нет возможности обсуждать решения руководителя, работа контролируется на всех уровнях. Преимущества стиля — в четком распределении ролей, исполнении распоряжений, достижении плановых показателей. Однако он подходит не всем работникам, лишает их инициативы и способности справляться с нестандартными ситуациями, провоцирует текучесть кадров и не дает возможностей для профессионального роста опытным сотрудникам.

Демократический. При таком стиле лидерства у сотрудников больше свободы действий, руководитель обсуждает текущие проблемы с коллективом, обменивается с подчиненными информацией, приглашает к принятию решений, поощряет инициативу. Происходит контроль не процесса, а результата работы. Этот стиль выгодно отличается тем, что у работников появляются возможности для профессионального роста. Однако такой формат работы требует много энергии от руководителя, а коллегиально принятое решение не всегда оказывается лучшим для компании.

Попустительский (либеральный). Встречается в компаниях реже, и отличается практически полным отказом руководителя от функций управления, когда он передает руководство участникам группы. Стиль отличает то, что он поддерживает творческое начало, воспитывает ответственность в сотрудниках, развивает их. В то же время сильные члены коллектива могут злоупотреблять властью, а не желающие работать расслабляются.

Курт Левин самым эффективным стилем считал демократический, а неэффективным — попустительский.

Отдельно можно выделить ситуационное лидерство. Концепцию предложили Кеннет Бланшар и Пол Херси. Основой их теории является идея о том, что стиль руководства нужно менять в зависимости от ситуации, уровня развития и мотивации сотрудников. Так можно проследить, как лидеры развивают компанию для достижения целей, какие стратегии применяют.

39. Стили управления. Делегирование полномочий.

Под стилем руководства можно понимать совокупность конкретных способов взаимодействия руководителей и подчиненных.

Стиль руководства предопределяется особенностями организации и ее подразделений, существующим в них порядком ведения дел, позициями высшего руководства, преобладающей системой ценностей и типом культуры, случайными факторами. Стили руководства могут сменять друг друга, например, в зависимости от внешней ситуации, связанной с цикличностью экономических процессов. Попеременное использование двух стилей получило в западном менеджменте название «метод двух шляп».

Автократичный руководитель обладает достаточной властью, чтобы навязывать свою волю исполнителям, и в случае необходимости без колебаний прибегает к этому. Автократ обычно как можно больше централизует полномочия, структурирует работу подчиненных и почти не дает им свободы в принятии решений, стремится упростить цели, разбить их на более мелкие, каждому подчиненному поставить свою специфическую задачу, что позволяет легко контролировать ее исполнение, т.е. плотно руководит всей работой в пределах его компетенции и, чтобы обеспечить выполнение работы, может оказывать психологическое давление, как правило, угрожать. Таким образом, при данном стиле управления делегирование полномочий сведено к минимуму.

Организации, в которых доминирует демократический стиль управления, характеризуются высокой степенью децентрализации полномочий, активным участием сотрудников в принятии решений, созданием таких условий, при которых выполнение служебных обязанностей оказывается для них привлекательно, а успех служит вознаграждением. В демократическом стиле управления широко используется система делегирования полномочий.

Демократический стиль руководства апеллирует к высшим уровням потребностей. Настоящий демократический руководитель пытается сделать обязанности подчиненных более привлекательными, избегает навязывать им свою волю, вовлекает в принятие решений, предоставляет свободу формулировать собственные цели на основе целей организации, что повышает

степень мотивации к работе, и то же время осуществляет довольно жесткий контроль над ними. Таким образом, демократическое руководство характеризуется разделением власти и участием трудящихся в управлении.

Там же, где речь идет о необходимости стимулирования творческого подхода исполнителей к решению поставленных задач, наиболее предпочтителен либеральный стиль управления. Его суть состоит в том, что руководитель ставит перед исполнителями проблему, создает необходимые организационные условия для их работы, определяет ее правила, задает границы решения, а сам отходит на второй план, оставляя за собой функции консультанта, арбитра, эксперта, оценивающего полученные результаты.

Либерал дает подчиненным свободу в определении своих целей, контроле за работой и минимально участвует в делах. Группа имеет право принимать собственные решения. Подчиненные избавлены от назойливого контроля, самостоятельно принимают на основе обсуждения решения и ищут в рамках предоставленных полномочий пути их реализации. Такая работа позволяет им выразить себя, приносит удовлетворение и формирует благоприятный морально психологический климат в коллективе. Он порождает доверие между людьми, способствует добровольному принятию на себя дополнительных полномочий и ответственности. Руководитель же обеспечивает сотрудников информацией, осуществляет оценку их деятельности, поощрение, обучение, оказывает помощь и поддержку, поддерживает благоприятный морально-психологический климат, а также в спорных случаях сохраняет за собой право окончательного решения.

40. Понятие команды, ее признаки и отличие от группы.

Современный менеджмент исповедует максимальное сплочение коллектива на основе общих ценностей, идей, целей. Команда, где каждый член чётко выполняет поставленные задачи, противопоставляется менее слаженной и менее продуктивной группе. Чем отличаются данные категории и какой вариант организации более эффективен?

Команда – общность людей, связанных единой целью и принципами взаимодействия, обладающих взаимодополняющими умениями, собранных для решения определённых задач. В команде есть ярко выраженное разделение социальных ролей, где тон задаёт лидер (капитан), а остальные участники находятся в различной степени соподчинения.

Группа – совокупность людей, объединённых единой целью, но необязательно общей. Это может быть как музыкальный коллектив или рабочая смена, так и пассажиры троллейбуса, рабочие со стройплощадки. Их роднит одно – общее дело, однако заинтересованность в результате, цели и ценности могут быть разными.

Итак, важнейшее отличие социальных общностей заключается в

принципах создания. Если группа может формироваться стихийно, то команда всегда образуется целенаправленно. Люди, собравшиеся поиграть в футбол утром воскресенья – это группа, а если они начнут тренироваться каждый день, будут участвовать в чемпионатах, то станут командой. Отличия проявляются и в других особенностях взаимодействия. Так, многие исследователи считают, что у группы более чётко проявляются социальные роли. Однако на самом деле в команде обязательно есть лидер или руководитель, который в группе может отсутствовать.

41. Факторы формирования команды. Типы лидера в команде.

Различают четыре основных подхода к формированию команды: 1) целеполагающий (основанный на целях), межличностный (интерперсональный), 3) ролевой и 4) проблемно-ориентированный.

1. Целеполагающий подход (основанный на целях) — позволяет членам группы лучше ориентироваться в процессах выбора и реализации групповых целей. Процесс осуществляется с помощью консультанта. Цели могут быть стратегическими по своей природе установлены в соответствии со спецификой деятельности, например, как изменение продуктивности уровня продаж, а также как изменение внутренней среды каких-либо процессов.

2. Межличностный подход (интерперсональный) — сфокусирован на улучшении межличностных отношений в группе и основан на том, что межличностная компетентность увеличивает эффективность существования группы как команды. Его цель — увеличение группового доверия, поощрение совместной поддержки, а также увеличение внутрикомандных коммуникаций.

3. Ролевой подход — проведение дискуссии и переговоров среди членов команды относительно их ролей; предполагается, что роли членов команды частично перекрываются. Командное поведение может быть изменено в результате изменения их исполнения, а также индивидуального восприятия ролей.

4. Проблемно-ориентированный подход к формированию команды (через решение проблем) предполагает организацию заранее спланированных серий встреч по фастации процесса (с участием третьей стороны — консультанта) с группой людей, имеющих общие организационные отношения и цели. Содержание процесса включает в себя последовательное развитие процедур решения командных проблем и затем достижение главной командной задачи. Предполагается, что наряду с наработкой такого умения у всех членов команды активность по ее формированию должна быть также сфокусирована на выполнении основной задачи, межличностных умениях, а также может включать целеполагание и прояснение функционально-ролевой соотнесенности.

Психологи выделяют около 10 типов лидеров, рассмотрим некоторые из

них:

«Вожак» — тип лидера, который соответствует представлениям, стандартам группы.

«Патриархальный повелитель» ведет себя как строгий, но любящий отец.

«Организатор» удовлетворяет желания группы, пользуется уважением в коллективе.

«Тиран». Поведение этого лидера внушает группе страх.

«Герой» способен пожертвовать собой ради других.

42. Управление процессом сокращения персонала: причины, этапы.

Высвобождение персонала представляет собой увольнение или отстранение от работы на длительный срок одного или большего числа работников по причине экономического, структурного или технологического характера с целью уменьшения количества занятых либо изменения их профессионально-квалификационного состава.

В ходе высвобождения персонала топ- и HR-менеджеры разрабатывают и реализуют комплекс мер и мероприятий по соблюдению правовых норм и организационно-психологической поддержке со стороны администрации увольняемых сотрудников.

Высвобождение персонала может быть внутренним (не сопровождающимся увольнением) и внешним, связанным с увольнением.

Причины высвобождения классифицируются по различным признакам: инициирующая сторона, обстоятельства, последствия, масштабы.

Наиболее болезненным для организации остается уход по инициативе работника, т.е. тот вид высвобождения, который практически не прогнозируется администрацией и, как правило, происходит для нее неожиданно. Однако с точки зрения работника это наиболее "мягкий" вид высвобождения: работник готов покинуть организацию и такой вид высвобождения проходит для него психологически легче.

Увольнение по инициативе организации может прогнозироваться руководством администрации. С точки зрения работников это болезненный вид высвобождения, который им трудно прогнозировать и иногда принять психологически.

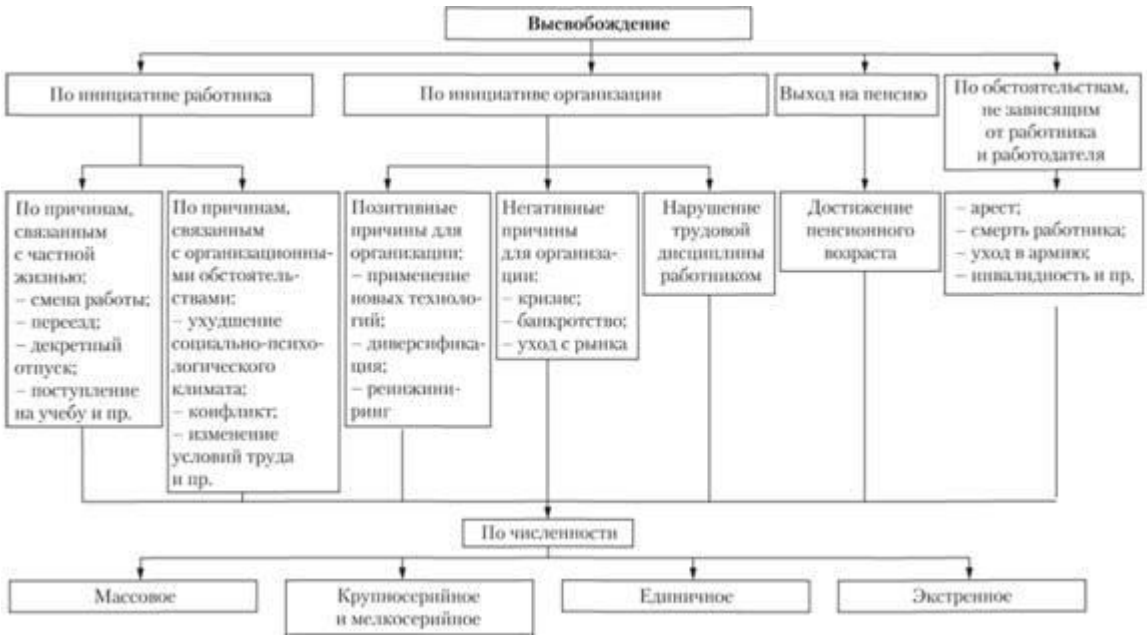
Иногда в сложившихся условиях хозяйствования организации сталкиваются с необходимостью массового, крупносерийного и мелкосерийного высвобождения работников, что представляется объективной необходимостью. Причины, повлекшие такой вид высвобождения, с точки зрения организации, бывают как позитивными, так и негативными. Однако с точки зрения работников этот вид высвобождения носит стрессовый характер. Поэтому работодатель должен признать серьезность и важность факта

увольнения и оценивать его последствия с производственной, социальной и психологической (личностной) точек зрения.

Увольнение персонала служит одним из инструментов регулирования внутреннего рынка труда организации. Если высвобождения избежать не удается, возникает необходимость принятия целого ряда решений, связанных с организацией данной работы, которая включает в себя три направления.

1. Увольнение работников.
2. Поддержка увольняемых работников.
3. Работа с оставшимся персоналом.

Программа работ при высвобождении персонала представляет собой комплекс мероприятий, проводимых при увольнении сотрудников по инициативе администрации или по истечении срока трудового контракта. Прежде чем приступить к конкретным действиям по высвобождению, необходимо (в рамках процедур кадрового планирования) осуществлять прогнозирование ситуации на внутреннем рынке труда организации по критерию соответствия спроса и предложения рабочей силы. Прогнозирование и последующее планирование высвобождения персонала призвано обеспечить выбор форм, масштабов высвобождения, категорий работников, охваченных данной процедурой. Важным моментом является также заблаговременное установление критериев высвобождения, анализ наличия ресурсов для выплаты требуемых законом компенсаций высвобождаемым работником, установление контактов во внешней среде для помощи увольняющимся в последующем трудоустройстве.



43. Понятие и виды оценки эффективности управления персоналом.

Управление персоналом является одним из важнейших направлений в стратегии современного предприятия, поскольку в условиях развития высокотехнологичного производства роль человеческих ресурсов возрастает и к их способностям, уровню знаний и квалификации предъявляются все более высокие требования. Переход на рыночные отношения, усложнение экономических связей, научно-технический прогресс, интенсивно развивая производительные силы, приводят к глубоким изменениям методов труда, что в свою очередь требует более четкой и отлаженной структуры управленческих органов, гибких методов, направленных на повышение эффективности использования кадрового потенциала.

Оценка эффективности управления персоналом – это систематический, четко формализованный процесс, направленный на измерение издержек и выгод, связанных с программами кадровой деятельности, и для соотнесения их результатов с итогами деятельности предприятия в прошлом, с итогами других предприятий и с целями предприятия.

Чтобы определить эффективность системы управления персоналом, нужно определить показатели, позволяющие произвести такую оценку.

Оценка функционирования управления персоналом требует систематического опыта, измерения затрат и выгод общей программы управления персоналом и сравнения ее эффективности с эффективностью работы предприятия за тот же период. Эффективность функционирования системы управления персоналом определяется ее вкладом в достижение организационных целей. Управление персоналом эффективно настолько, насколько успешно персонал предприятия использует свой потенциал для реализации стоящих перед ней целей.

Эффективность управления персоналом определяется исходя из объема, полноты, качества, своевременности выполнения закрепленных за ним

функций. Для определения степени эффективности управления персоналом необходимы соответствующие критерии и показатели. При выборе критериев оценки следует учитывать, во-первых, для решения каких конкретных задач используются результаты оценки и, во-вторых, для какой категории работников устанавливаются критерии, учитывая, что они будут дифференцироваться в зависимости от сложности, ответственности и характера деятельности. В качестве критериев в области эффективности управления персоналом могут выступать выполнение установленных норм выработки или обслуживания при надлежащем качестве работы и снижение издержек, возникающих из-за повышенной текучести персонала, необоснованных простоев и др.

При этом оценка эффективности управления персоналом состоит из двух компонентов: экономической эффективности, характеризующей достижение целей предприятия путем использования персонала на основании принципа экономичного расходования имеющихся ресурсов, и социальной эффективности, характеризующей степень ожидания потребностей и интересов работников.

В качестве компонентов экономической эффективности управления персоналом некоторые экономисты предлагают рассматривать:

– соотношение результатов работы и издержек на персонал, рассматриваемое с точки зрения поставленных организационных целей;

– компоненты, отражающие вклад персонала в долгосрочное существование и развитие предприятия.

К ним относятся:

– стабильность, которая отражается в преемственности кадрового состава, в надежности выполнения работниками порученных им заданий, в отсутствии напряженности и конфликтов;

– гибкость, которая означает способность персонала адаптироваться к новым условиям, активно содействовать организационным изменениям и быть готовым к конфликтам, если это необходимо для реализации инновационных концепций.

Показатели эффективности управления персоналом

Направление анализа		Показатели
Показатели эффективности	Производительность труда	Объем реализации на одного работника и его динамика. Объем прибыли до уплаты налогов на одного работника и его динамика
	Улучшение качества продукции, услуг	Количество рекламаций и их динамика. Удельный вес брака и его динамика

	Издержки на персонал (затраты на персонал)	Общие издержки предприятия на персонал за период. Доля издержек предприятия на персонал в объеме реализации за период. Издержки на одного работника и их динамика
	Эффективность управленческих программ	Затраты на отдельные направления и программы деятельности служб управления персоналом в расчете на одного работника. Эффект воздействия отдельных программ на результативность деятельности работников и предприятия в целом
	Социально-психологический климат в коллективе	Взаимоотношения с коллегами. Взаимоотношения с руководством. Взаимоотношения с клиентами
	Уровень удовлетворенности персонала	Соответствие организационных и личных целей. Коэффициент текучести персонала и его динамика. Уровень абсентеизма Уровень конфликтности в коллективе. Количество жалоб от работников

В качестве результативного показателя, характеризующего экономическую эффективность управления персоналом, принимают среднегодовую выработку на одного работника как отношение среднегодового объема реализации подразделения к среднесписочной численности персонала.

$$V_{выр} = \frac{U}{P},$$

где Vвыр – среднегодовая выработка на одного работника; **U** – среднегодовой объем реализации продукции (услуг) подразделений; **P** – среднесписочная численность персонала.

Результативным показателем, характеризующим социальную эффективность управления персоналом, является коэффициент текучести. Этот показатель отражает динамику персонала организации и также выступает в роли косвенно влияющего на производительность труда и представляет собой индикатор благополучия в области управления персоналом. Повышенная текучесть может дорого обходиться организации. Следует более тщательно подходить к анализу причин, по которым люди покидают организацию.

Для анализа изменения численности работников в результате приема на работу и увольнения применяют относительные показатели, называемые

коэффициент оборота по приему и коэффициент оборота по выбытию. Коэффициент оборота по приему определяется как отношение числа принятых за отчетный период к среднесписочной численности работников за тот же период. Коэффициент оборота по выбытию определяется как отношение числа уволенных работников по всем причинам за отчетный период к среднесписочной численности работников за тот же период.

Анализ данных показателей целесообразно проводить не только в целом по организации, но и по отдельным структурным подразделениям и по категориям работников.

Коэффициент абсентеизма также является важным показателем социальной эффективности управления персоналом, но он коррелируется с показателем текучести, поскольку оба явления вызываются одними и теми же факторами. Высокий уровень абсентеизма является признаком того, что в ближайшем будущем вероятна повышенная текучесть.

$$A = \frac{Д_{П}}{N \cdot Д},$$

где А – абсентеизм; Дп – число рабочих дней, потерянных за определенный период из-за отсутствия на работе; Д – число рабочих дней; **N** – среднее число работников.

Абсентеизм приводит к значительным издержкам, которые включают: ряд выплат, обязательных вне зависимости от фактического присутствия работника на рабочем месте; оплату сверхурочных работ сотруднику, заменяющему отсутствующего; потери, связанные с простоями оборудования, падением производительности труда и т.п.

С текучестью и абсентеизмом тесно связаны и такие косвенные формы оценок, как жалобы, конфликты. Эти факторы являются показателями того, насколько эффективна деятельность службы управления персоналом по созданию условий повышения удовлетворенности работников работой в организации.

Оценку эффективности управления персоналом целесообразно производить по трем позициям:

– оценка организации управленческого труда;

– анализ технологии управления персоналом;

– анализ качества управления персоналом.

При оценке организации управленческого труда анализируются формы и методы взаимодействия управленческих работников с объектами управления и между собой. Подлежат анализу штатное расписание, распределение обязанностей, документооборот отдела.

Представляет интерес анализ качества управления персоналом. Он производится в зависимости от конкретных задач, стоящих перед органом управления.

Направления анализа качества управления персоналом

предприятия

№	Направление анализа	Используемые критерии
1	Анализ степени соответствия кадровой политики и практики управления персоналом целям и задачам предприятия	Последовательность, непротиворечивость целей и путей их достижения
2	Опенка качества документов, регламентирующих работу персонала	Четкость и полнота изложения, соответствие ТК РФ
3	Оценка важнейших формальных правил и процедур, обеспечивающих процесс управления персоналом предприятия	Трудовые показатели работников, эффективность работы предприятия
4	Оценка основных элементов организационной культуры, оказывающих воздействие на поведение работников	Состояние трудовой этики. Морально-психологический климат в коллективе
5	Оценка показателей, характеризующих качество управления персоналом (уровень текучести персонала, состояние трудовой дисциплины, удовлетворенность работников работой, морально-психологический климат и др.)	Удовлетворенность персонала работой, отсутствие жалоб, других проявлений недовольства. Имидж предприятия в глазах клиентов. Приверженность работников своему предприятию. Трудовые показатели

Эффективное управление персоналом определяется личностными и профессиональными качествами самого руководителя, степенью осознания им необходимости учиться самому и способствовать обучению персонала, чтобы соответствовать постоянно изменяющейся социально-экономической среде.

44. Показатели, характеризующие движение рабочей силы: порядок расчета и интерпретация

Для характеристики движения персонала используются абсолютные и относительные показатели по приему и увольнению, называемые оборотом рабочей силы.

Абсолютный оборот по приему или увольнению определяется числом соответственно принятых или уволенных.

Относительный оборот, называемый коэффициентом оборота,

определяется как отношение числа принятых или уволенных к среднесписочной численности работников. В число принятых включаются работники, зачисленные в отчетном периоде в организацию приказом или распоряжением нанимателя о приеме на работу. В число выбывших включаются все работники, оставившие работу независимо от причин выбытия, увольнение которых оформлено приказом.

В статистической отчетности из общего числа уволенных работников выделяются лица, выбывшие: по сокращению штатов по причине ликвидации или реорганизации строительной организации или сокращения численности работников; по собственному желанию; уволенные за прогул и другие нарушения дисциплины.

Выбытие работников по причинам производственного и общегосударственного характера, а также по естественным причинам образует необходимый оборот, а увольнение по собственному желанию, за нарушение трудовой дисциплины и по служебному несоответствию образует излишний оборот.

Отношение величины излишнего оборота к среднесписочной численности называется коэффициентом текучести. Для характеристики стабильности кадров рассчитывается коэффициент постоянства как отношение числа рабочих, состоящих в списках весь год, к среднесписочной численности работников.

Результативным показателем, характеризующим социальную эффективность управления персоналом, является коэффициент текучести. Этот показатель отражает динамику персонала организации и также выступает в роли косвенно влияющего на производительность труда и представляет собой индикатор благополучия в области управления персоналом. Повышенная текучесть может дорого обходиться организации. Следует более тщательно подходить к анализу причин, по которым люди покидают организацию. Коэффициент текучести рассчитывается как отношение числа выбывших по собственному желанию, уволенных за прогулы и другие нарушения трудовой дисциплины работников за определенный период (в данном случае за год) к среднему числу занятых в течение года, в процентах:

$$K_т = \frac{P_в}{P} 100,$$

где Кт – коэффициент текучести; Рв – численность работников, уволенных по причинам, относимым к текучести; Р – среднесписочная численность персонала.

Естественная текучесть (3–5% в год) способствует своевременному обновлению коллектива и не требует особых мер со стороны руководства и кадровой службы.

Излишняя текучесть (свыше 5% в год) вызывает значительные экономические потери, а также создает организационные, кадровые,

технологические, психологические трудности.

Излишняя текучесть персонала, по данным социологических исследований, отрицательно сказывается на моральном состоянии оставшихся работников, на их трудовой мотивации и преданности организации.

Таким образом:

• текучесть кадров сказывается на производительности труда не только тех работников, которые намерены уходить, но и тех, которые продолжают работать, т.е. на жизни всей организации;

• текучесть мешает создавать эффективно работающую команду, отрицательно влияет на корпоративную культуру организации.

Текучесть персонала на пустом месте не возникает, грамотному руководителю она всегда говорит о том, что у него что-то в бизнесе неладно. Каковы причины текучести кадров на предприятии, почему люди уходят, почему они уходят как бы неожиданно или массово?

Основные причины ухода персонала следующие.

1. Неконкурентоспособные ставки оплаты.

2. Несправедливая структура оплаты.

3. Нестабильные заработки.

4. Продолжительные или неудобные часы работы.

5. Плохие условия труда.

6. Деспотичное или неприятное руководство.

7. Проблемы с проездом до места работы.

8. Отсутствие возможности для продвижения, обучения или повышения квалификации, развития опыта, карьерного роста.

9. Работа, в которой нет особой нужды (либо маленький объем работы).

10. Неэффективная процедура отбора и оценки кандидатов.

11. Неадекватные меры по введению в должность (отсутствие контроля за адаптацией).

12. Изменяющийся имидж организации.

13. Прецеденты резких увольнений и резких наборов персонала в организацию (отсюда нестабильность компании).

При анализе текучести кадров важно оценить, какие по "качеству" сотрудники уходят, а какие остаются в организации, совпадает ли тенденция изменения качества персонала со стратегическими целями организации. Это дает понять, является ли существующий уровень текучести положительным или отрицательным явлением:

– если уходят именно те кадры, от которых уже давно надо было избавиться, значит, организация на верном пути;

– если же она теряет лучших сотрудников, то вопросом текучести кадров необходимо серьезно заняться.

Следует применить следующие методы управления и минимизации текучести персонала.

1. Выявить причины увольнения каждого работника и вести статистику этих причин.

2. Вести статистику увольнений (количество в месяц, в квартал, в год), статистику увольнений по отделам, по должностям, по стажу работы.

3. Разработать программу ротации персонала (как горизонтальную, так и вертикальную).

4. Разработать систему отбора и адаптации персонала.

5. Сделать систему наставничества для "новичков", вовлекая туда более опытных сотрудников.

6. Четко определить имидж компании на рынке труда и при необходимости формировать его для успешной работы.

7. Создавать временные группы сотрудников для работы над проектами.

8. Использовать некоторых работников как внутренних консультантов в различных структурах организации.

9. Провести систему оценки сотрудников и сформировать кадровый резерв.

10. Следить за карьерой ушедших сотрудников (наиболее квалифицированных) и их котировкой на рынке труда.

11. Если сотрудники нарасхват, возможно, организация стала "кузницей кадров" для других предприятий. Значит, есть недостатки в планировании карьеры и развитии персонала. Если сотрудников берут на другую работу с трудом, это тоже сигнал отставания компании или симптом негативных перемен отрасли.

12. Принять на работу менеджера по персоналу либо обратиться за кадровыми консультациями к специалистам по кадровому менеджменту.

45. Формы и системы оплаты труда работников

Формы и системы оплаты труда определяют разные способы начисления заработка работникам.

Существуют две формы заработной платы — сдельная и повременная. Использование той или иной формы оплаты труда зависит от условий производства. В каждом конкретном случае должна применяться та форма оплаты труда, которая в наибольшей степени соответствует организационно-техническим условиям производства и тем самым способствует улучшению результатов трудовой деятельности.

Сдельная форма оплаты труда. При ней размер заработка рабочему начисляется за каждую единицу произведенной продукции или выполненного объема работ по сдельным расценкам, которые рассчитываются исходя из тарифной ставки, соответствующей разряду данного вида работ, и установленной нормы выработки (времени).

При прямой сдельной системе заработной платы труд рабочего оплачивается по расценкам за единицу произведенной продукции, которые определяются делением тарифной ставки разряда работы на соответствующую норму выработки или умножением тарифной ставки разряда работы на соответствующую норму времени. Общий заработок рассчитывается путем умножения сдельной расценки на количество произведенной продукции за расчетный период.

При косвенной сдельной системе оплаты труда размер заработка рабочего ставится в прямую зависимость от результатов труда обслуживаемых им рабочих-сдельщиков. Эта система оплаты труда, как правило, применяется для оплаты вспомогательных рабочих, наладчиков и настройщиков в машиностроении, помощников мастеров в текстильной промышленности и других работников, занятых обслуживанием основных технологических процессов.

При сдельно-премиальной системе заработной платы рабочий сверх заработка по прямым сдельным расценкам дополнительно получает премию за определенные количественные и качественные показатели, предусмотренные действующими на предприятии условиями премирования. Премирование рабочих может осуществляться как из фонда заработной платы, так и из фонда материального поощрения.

При сдельно-прогрессивной системе заработной платы труд рабочего в пределах выполнения норм оплачивается по прямым сдельным расценкам, а при выработке сверх этих исходных норм —- по повышенным расценкам. Предел выполнения норм выработки, сверх которого работа оплачивается по повышенным расценкам, устанавливается, как правило, на уровне фактического выполнения норм за последние три месяца, но не ниже действующих норм.

При аккордной системе оплаты труда расценка устанавливается на весь объем работы, а не на отдельную операцию. Размер аккордной оплаты определяется на основе действующих норм времени (выработки) и расценок, а при их отсутствии — на основе норм и расценок на аналогичные работы.

46. Кадровая политика медицинской организации, содержание и структура.

Кадровая политика организации определяет способы, направление и содержание работы с персоналом. Это базовое направление в работе со штатом, в нем участвуют не только кадровики, но и руководители разных уровней. Структурно это выражается так: кадровая политика организации формируется руководством, реализуется кадровой службой и контролируется менеджерами на местах.

В числе областей, задействованных в работе с персоналом:

- Контроль кадров: набор, занятость, сокращение.

- Планирование штата: по количеству единиц и профуровню работников.

- Социальные связи и информирование.

- Создание внутреннего сообщества предприятия.

- Стимулирование и мотивация персонала.

Кадровая политика организации — это набор внутренних документов, которые определяют работу с персоналом. Ее элементы содержатся в положении о мотивации, должностных инструкциях, регламентах компании.

Ключевая цель кадровой политики организации — это формирование коллектива, который эффективно работает на благо всего предприятия и где комфортно каждому отдельному работнику. Для достижения этой цели нужно одновременно двигаться по двум направлениям:

- Подбирать, обучать и распределять людей так, чтобы они приносили максимальную экономическую пользу.

- Развивать каждого работника так, чтобы он реализовался наилучшим образом и был мотивирован как морально, так и материально.

То есть, в основе управления кадровой политикой организации лежит совмещение личностных интересов работников с коллективными целями организации. Также цели кадровой политики делят на две категории:

- Экономические. Их ставят для того, чтобы повышать прибыли предприятия.

- Социальные. Они нужны для формирования командного духа и роста мотивированности работников.

Эффективность кадровой политики в области управления персоналом во многом зависит от того, соблюдены ли основные принципы работы с персоналом. Принципы:

Эффективность. Этот принцип еще можно назвать окупаемостью, так как он основан на том, что все вложения в разработку и реализацию КПП должны покрываться доходами от экономической деятельности.

Комплексность. Означает, что политика работы с кадрами должна охватывать все категории работников и все области их деятельности. От менеджеров высшего звена до вспомогательного персонала.

Системность. То есть взаимосвязанность всех процессов управления кадрами, а также учет всех результатов (материальных и социальных, включая отрицательные) и влияние различных факторов на этот результат.

Методичность. Подразумевает тщательный анализ выбранных методов и решений с целью повышения эффективности и ухода от взаимоисключающих инструментов.

Инновационность. Предполагает применение всех доступных современных инструментов, которые помогают достигать поставленных целей с максимальной эффективностью. Распространенное название принципа

— научность.

Пассивная. Это, скорее, деликатное название отсутствия какой-либо рабочей кадровой политики. В этой реализации нет системного подхода, прогнозирования и контроля работы с персоналом. В компании действует принцип управления «по вертикали», от непосредственных начальников к подчиненным. Дополнительных затрат и ресурсов для развития штата не требуется. Кажется, что пассивная политика нехороша? Есть предприятия, где она предпочтительна. Например, на тех, которые оказывают услуги с применением недорогой рабочей силы (уборка территорий, сбор урожая и др.).

Реактивная. Эту реализацию выбирают руководители, которые понимают важность работы с кадрами, но не готовы вкладывать в нее много времени и ресурсов. Управление персоналом происходит по такой схеме: возникла ситуация, требующая вмешательства — следуют решения. То есть такая кадровая политика предусматривает лишь реакцию на конкретное событие. Прогнозирования и анализа нет. Такой подход оправдан на малых предприятиях с небольшим штатом.

Превентивная. В этой политике к списку инструментов добавляется прогнозирование. Именно на его основании и строится система управления персоналом. Достоинство подхода в том, что при правильной реализации он обеспечивает компании хорошую стабильность, однако если прогноз окажется ошибочным, политика не даст желаемого результата. Этот вариант хорош для организаций, где высока вероятность нештатных ситуаций и прогнозирование затруднено.

Активная. Это выбор руководителей, которые максимально заинтересованы в эффективном управлении кадрами. Учитываются все аспекты работы с персоналом, включая подбор, прогнозирование, реагирование на типичные и нетипичные ситуации. При этом разработка кадровой политики организации требует системного подхода и подразумевает ощутимые затраты на исследования, реализацию и анализ. Активная КПП может быть:

- Рациональной, когда руководство четко осознает возможные последствия своих решений. Основной акцент — на прогнозировании и контроле. Хорошо работает на предприятиях с четкой структурой и строгим регламентом деятельности и хуже в компаниях с гибкой внутренней организацией.

- Авантюристической, когда руководитель так же, как в предыдущем случае, полностью заинтересован в разработке и реализации КПП, но опирается больше не на прогноз, а на гибкое реагирование. Такая политика характеризуется меньшей предсказуемостью и ее сложнее реализовать. Но она дает отличные результаты, если менеджеры высшего звена обладают высоким профессионализмом.

47. Понятие, цель и принципы кадрового планирования.

Кадровое планирование — целенаправленная, научно обоснованная деятельность организации, имеющая целью предоставление рабочих мест в нужный момент времени и в необходимом количестве в соответствии со способностями, склонностями работников и предъявляемыми требованиями.

Кадровое планирование представляет комплексную задачу, включающую большое число независимых переменных — новые изобретения, изменения населения, сопротивление изменениям, потребительский спрос, вмешательства государства в бизнес, иностранная конкуренция и, прежде всего, конкуренция на национальном рынке.

Кадровое планирование должно включать возможность обратной связи, поскольку если план не может быть выполнен, часто возникает необходимость в корректировке задач компании, чтобы они стали выполнимыми с точки зрения человеческих ресурсов.

Цели кадрового планирования должны формулироваться систематически. Сюда относятся цели организации и цели ее персонала. При планировании целей необходимо учитывать правовые нормы, а также исходные принципы политики организации. Цели и задачи кадрового планирования схематически представлены на рисунке.

Цель кадрового планирования — предоставить работникам рабочие места в нужный момент и в необходимом количестве в соответствии с их способностями, склонностями и требованиями производства.

Этапами процесса планирования целей являются: поиск целей, анализ целей и их ранжирование, оценка возможностей реализации, выбор и

реализация целей, контроль и их ревизия.

Эффективное кадровое планирование должно отвечать на вопросы:

Сколько работников, какой квалификации, когда и где потребуется?

Как лучше привлечь нужный и сократить или оптимизировать использование излишнего персонала?

Как эффективно использовать персонал в соответствии с его способностями, изменениями и внутренней мотивацией?

Каким образом обеспечить условия для развития персонала?

Каких затрат потребуют запланированные мероприятия?

По срокам кадровое планирование подразделяется на: долгосрочное (прогноз от 3-х и более лет) и краткосрочное (не более 1 года).

Инструментом долгосрочного кадрового планирования является **план человеческих ресурсов**, который, как правило, предполагает попытку прогнозирования на 3-5 лет вперед.

Компания должна оценить спрос на труд, потенциальные возможности предложения и состояние внешней среды деятельности. Путем взаимодействия всех названных факторов составляется план человеческих ресурсов, указывающий, какое количество и каких именно работников может потребоваться в будущем.

Краткосрочное кадровое планирование, как правило, осуществляется на основании краткосрочного плана рабочей силы или оперативного плана, который рассчитан на период не более одного года и является наиболее распространенным на практике, чем план человеческих ресурсов.

Оперативный план работы с персоналом — это детализированный по временному (год, квартал, месяц, декада, рабочий день, смена), объектному (организация, функциональное подразделение, цех, участок, рабочее место) и структурному (потребность, наем, адаптация, использование, обучение, переподготовка и повышение квалификации, деловая карьера, расходы на персонал, высвобождение) признакам план с подробной проработкой оперативных действий, подкрепленных необходимыми расчетами и обоснованиями.

48. Методы кадрового планирования.

В кадровом планировании выделяют количественные и качественные показатели.

При количественном планировании используются следующие методы:

Балансовый метод основывается на взаимной увязке ресурсов, которыми располагает организация, и потребностей в них в рамках планового периода. Такой план представляет собой двухстороннюю бюджетную таблицу, в одной части которой отражаются источники ресурсов, а в другой — их распределение.

Нормативный метод. Суть его состоит в том, что в основу плановых заданий на определенный период включаются нормы затрат различных ресурсов на единицу продукции.

Статистически метод устанавливает зависимость рассматриваемого показателя от других переменных.

При качественном планировании выделяют следующие методы:

Метод экспертной оценки. Для этого привлекается эксперт, который анализирует проблемы планирования и производит соединение имеющихся переменных планирования и величин, влияющих на данные переменные. Исходя из рекомендаций эксперта, формируются цели планирования, экспертами могут быть либо специалисты в области планирования персонала либо руководители.

Метод групповых оценок. В этом случае образуются группы, которые совместно разрабатывают планы мероприятий, направленных на решение поставленных задач. К таким методам можно отнести, например, мозговой штурм.

Метод Дельфи включает в себя экспертные и групповые методы. Сначала опрашивается множество независимых друг от друга экспертов, а затем результаты опроса анализируются в групповых дискуссиях и принимаются соответствующие решения.

49. Понятие профессиональной карьеры, ее виды и этапы. Особенности управления карьерой молодых сотрудников.

Карьера представляет собой продвижение вверх по служебной лестнице. В широком смысле – это успешная реализация своих знаний и навыков. Деловая карьера — более узкое понятие. Оно означает не только реализацию умений, но и продвижение в деятельности, которую ведёт человек.

Выделяют два основных вида карьеры: профессиональную и внутриорганизационную.

Профессиональная карьера отличается наличием нескольких этапов развития, через которые проходит каждый работник:

- Предварительный этап (до 25 лет). На этой ступени человек только готовится к профессиональной деятельности. Он определяется с интересующей его сферой.

- Становление (до 30 лет). Человек уже трудоустроен и осваивает свою профессию, развивая соответствующие умения.

- Продвижение (до 45 лет). Сотрудник достиг высокого уровня развития и самореализации.

- Завершение (старше 60 лет). Человек готовится к выходу на пенсию, пытается найти и обучить молодых сотрудников, которые смогут его заменить.

- Пенсия (после 65 лет). Как правило, на этой стадии человек уже не занимается трудовой деятельностью, а уделяет внимание другим занятиям.

Эти этапы карьеры не обязательно должны быть пройдены в одной компании. Сотрудник может работать в разных организациях, постепенно переходя от одной стадии к другой.

Выделяют 7 видов профессиональных карьер:

Суперавантюрная. Характеризуется высокой скоростью продвижения. Человек может пропустить несколько этапов профессионального развития. Кроме того, при реализации суперавантюрной карьеры иногда происходит кардинальная смена деятельности.

Случайная. В этом случае карьера сотрудника формируется неосознанно, под воздействием внешних факторов.

Совместная. Сотрудник продвигается вместе со своим лидером.

Традиционная. Плавное продвижение вверх. Наибольшее влияние на профессиональное развитие оказывают управленческие навыки сотрудника. Протекция и связи не играют столь важной роли.

Последовательная. Это кризисный вид карьеры в организации, который чаще всего реализуется в периоды изменений, предполагающих приспособление руководителя.

Прагматичная. В этом случае человек меняет сферу деятельности из-за изменений, происходящих во внешней среде.

Отбывающая. Как правило, реализуется руководителями, которые в первую очередь стремятся к сохранению занимаемой должности.

Преобразующая. Смена профессиональной области с высокой скоростью продвижения. Для сотрудников, идущих по такому пути, важна целеустремленность.

Эволюционная. Человек продвигается в должности по мере развития компании.

Тот или иной подтип профессиональной карьеры определяется под воздействием социально-экономической ситуации, формы собственности и конкретной сферы деятельности.

Внутриорганизационная карьера. В этом случае человек развивается внутри одной компании.

Выделяют несколько направлений реализации такой карьеры:

Вертикальное. Самый известный вариант продвижения. Вертикальный вид карьеры характеризуется продвижением вверх, к более высоким должностям.

Горизонтальное. Человек либо продвигается от одной функциональной области к другой, либо начинает выполнять ту или иную служебную роль на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре (к примеру, выполнение задач руководителя временной целевой группы, программы и т.п.). Горизонтальный вид карьеры также предполагает

расширение или усложнение задач в рамках одной должности.

При работе с молодыми специалистами существуют некоторые особенности, которые формируются на основе характеристик их поведения и позиционирования. Одним из условий эффективной работы с этой группой сотрудников является понимание их сильных и слабых сторон, а также наличие условий взаимодействия, интересного и плодотворного для обеих сторон.

После окончания учебного заведения молодые специалисты характеризуются следующими особенностями.

Сильные стороны:

- наличие базовых знаний, способностей к усвоению новой информации;
- наличие большого потенциала развития и определенных амбиций;
- открытость новым технологическим и управленческим решениям;
- энергичность, активная жизненная позиция, энтузиазм;
- отсутствие привычных стереотипов в работе;
- нацеленность на получение опыта и на активную работу;
- мобильность молодых специалистов, готовность к переезду.

Области развития:

- часто завышенная самооценка в отношении своих профессиональных способностей и, соответственно, завышенные ожидания относительно будущей работы в целом и зарплаты, в частности;
- часто отсутствие навыков работы в команде, подчинения руководителю и навыков делового общения;
- неумение применить на практике полученные теоретические знания, отсутствие практических навыков управления и планирования своего рабочего времени, незнание основ трудовой дисциплины и деловой этики;
- непонимание требований и ожиданий организации.

Молодой специалист должен работать под руководством опытных коллег, и от него требуется готовность смириться с осознанием зависимости и подчиненности. В возрасте 25-30 лет работник определяет, является выбранная область работы подходящей или нет. Для этого периода наиболее характерны частые смены места работы - ротация в новую область деятельности.

50. Управление персоналом на разных стадиях жизненного цикла организации.

Особенности управления персоналом **на стадии формирования организации**. На данном этапе развития организации основными задачами по управлению персоналом являются:

1. Подготовка организационного проекта:

1) проектирование организационной структуры;

2) расчет потребности в персонале;

3) анализ кадровой ситуации в регионе;

4) разработка системы стимулирования труда.

2. Формирование кадрового состава:

1) анализ деятельности и формирование критериев отбора кандидатов;

2) определение сегмента рынка рабочей силы, из которой целесообразно проводить набор.

3. Разработка системы и принципов кадровой работы:

1) формирование кадровой политики и плана кадровых мероприятий;

2) формирование самой кадровой службы (организационной структуры, набор состава);

3) разработка системы сбора, хранения и использования кадровой информации.

Стадия формирования характеризуется наличием в организации специалистов-творцов, готовых создавать и предлагать нужный рынку товар и превалированием внутри организации тесных, доверительных, почти «семейных» отношений.

Особенности управления персоналом **на стадии интенсивного роста** организации. Для стадии интенсивного роста организации, как правило, решающими становятся следующие основные задачи: привлечение новых потребителей, создание новых подструктур и их интеграция в общее «управленческое пространство», закрепление на рынке (предоставление дополнительных услуг, формирование сервисной сети, включение в сети других компаний), формирование имиджа организации.

Система управления персоналом на этой стадии в значительной степени ориентирована на:

1) привлечение и набор новых сотрудников;

2) качественную и перспективную оценку кандидатов при приеме на работу;

3) организацию конкурсного отбора;

4) формирование управленческих команд;

5) поддержание организационной культуры в новых подразделениях.

Для эффективного функционирования организации на стадии интенсивного роста в дополнение к «творцам» должны прийти «продавцы», коммерсанты, т.е. специалисты, способные обеспечить продвижение товара на рынке.

Особенности управления персоналом **на стадии стабилизации**. Основная задача работы управленческого персонала на стадии стабилизации развития организации не столько удержание достигнутого уровня рентабельности, сколько поиск путей снижения затрат на сырье, технологию и особенно персонал, в частности, в ситуации жесткой конкуренции. Чтобы удержать свою устойчивость, любой организации

необходимы поиски новых сегментов рынка, диверсификация производства, включение новых бизнесов в сферу свой деятельности. Выросшая организация должна закрепить собственную организационную структуру, сделать ее максимально эффективной в новых условиях всемерной экономии. В данной ситуации должны быть решены следующие задачи управления персоналом:

1) аттестация персонала и рабочих мест с целью оценки эффективности деятельности каждого, выявления резервов роста производительности и качества. На основании данных аттестации могут быть улучшены системы распределения работы, технологии деятельности, формы оплаты и стимулирования;

2) планирование карьеры;

3) формирования кадрового резерва;

4) организация обучения и продвижения персонала.

Для стадии стабилизации необходимы специалисты, способные создавать эффективные технологии, фиксировать наиболее удачные подходы, обнаруженные в ходе интенсивного роста организации. А это означает, что «продавцов» - фаворитов стадии интенсивного роста должны сменить дополнить «технологи», средой функционирования которых должны стать правила строгой иерархии, подчиненности, определенности, детерминируемые профессиональной деятельностью.

Особенности управления персоналом **на стадии спада**. Если предприятие не смогло подготовить плацдарм для нового взлета - не был найден новый товар и подготовлен к выводу на рынок, старый товар в соответствии с циклом жизни или из-за конкуренции выработал свой ресурс, организация переходит на стадию спада. Достигнутые рубежи невозможно удержать, уходит клиент, предприятие вынуждено уменьшать объемы производства, сокращать персонал, минимизировать организационную структуру, сокращая затраты до минимума. Часто ситуация кризиса сопровождается и неплатежеспособностью, что приводит к банкротству.

Для преодоления возникшего кризиса особенно важна работа с персоналом. Основные задачи системы управления персоналом на этом этапе должны включать:

1) диагностику кадрового потенциала предприятия;

2) разработку стратегии реорганизации и кадровых программ поддержки реорганизации;

3) сокращение персонала;

4) повышение производительности труда;

5) разрешение конфликтов, особенно обостряющихся в этот период.

Для выживания организации, оказавшейся на стадии спада, необходимы совершенно особые специалисты, способные объединить в себе навыки разработчиков, продавцов и технологов.

Сравнение особенностей внутрифирменных установок,

регламентирующих управленческую деятельность, позволяет отметить, что для понимания тех мероприятий, которые выполняются руководством в конкретный период существования организации. Важны не только задачи стадии развития. Не менее существенным оказывается и генеральная целевая, ценностная установка фирмы в определенный период существования.