Учебный план программы профессиональной переподготовки «Управление персоналом»

Срок обучения: 8,5 недель.

Nº ⊓/⊓	Наименование дисциплин	Общая трудоемкость, в акад. час.	Работа обучающегося в СДО, в акад. час.		Формы промежуточной и итоговой аттестации (Д3, 3)
			Лекции	Практи- ческие занятия и тести- рование	
1.	Основы трудового законодательства	26	8	18	ДЗ
2.	Основы управления персоналом	30	10	20	3
3.	Особенности регулирования труда отдельных категорий работников	30	10	20	3
4.	Законодательство о защите персональных данных	26	8	18	ДЗ
5.	Профессиональные стандарты: цель, задачи, порядок внедрения	30	10	20	3
6.	Оценка персонала	30	10	20	3
7.	Обучение и развитие персонала	30	10	20	3
8.	Организация и оплата труда	26	8	18	ДЗ
9.	1C: зарплата и управление персоналом	20	6	14	ДЗ
Итоговая аттестация		4			Итоговый междисциплинарный экзамен
	ИТОГО		252		

Лекция № 1 Основы трудового законодательства

Трудовое право — это отрасль права, регулирующая трудовые отношения, а также ряд других общественных отношений, непосредственно связанных с трудовыми. Предметом трудового права являются как отношения работников с работодателями, так и отношения между трудовыми и профессиональными коллективами. Нормы трудового права регулируют вопросы производственной деятельности, условий труда и быта работников, заключения коллективных договоров, трудоустройства граждан по специальности и личным способностям.

Виды трудовых отношений Базовую часть предмета правового регулирования трудового права представляют трудовые отношения, среди которых следует особо выделить такие разновидности, как:

трудовые отношения по основному месту работы; трудовые отношения на работе по совместительству (гл. 44 ТК РФ);

трудовые отношения на временной работе сроком до двух месяцев (гл. 45 ТК $P\Phi$);

трудовые отношения на сезонной работе (гл. 46 ТК РФ);

трудовые отношения работников, работающих у работодателей — физических лиц (гл. 48 ТК РФ);

трудовые отношения при выполнении работы на дому (гл. 49 ТК РФ);

трудовые отношения на государственной службе; трудовые отношения отдельных категорий работников (спортсменов, работников в представительстве РФ за границей и др.).

Второй составляющей предмета правового регулирования трудового права являются отношения, непосредственно связанные с трудовыми (производные от трудовых). Эти отношения базируются на трудовых и не могут существовать оторванно от них. Рассматривая механизмы воплощения базисных конституционных принципов в трудовом законодательстве России, а также проблем соответствия норм Трудового кодекса РФ конституционным принципам правам cучетом последних изменений трудового законодательства, трудовое право в РФ стало представлять собой систему государственного контроля над законодательными весами регулирующими трудовые отношения работников и работодателей, а так же тесно связанные с ними иные отношения, к примеру налоговые вопросы. Именно социальный характер Российского государства, обязанностью которого провозглашены признание, Свобода труда (п. 1 ст. 37 Конституции РФ) понимается как право каждого субъекта права свободно распоряжаться своими способностями к труду, выбирать род деятельности и профессию. Конкретизация принципа свободы труда дана в абз. 2 статьи 2 Трудового кодекса РФ: свобода труда включает право на труд, который каждый свободно выбирает или на который свободно соглашается. Следует признать, что Конституция провозглашает не право на труд как на гарантированную государством занятость, а право на безопасные условия труда. В России основным источником трудового права является Трудовой кодекс Российской Федерации № 197-ФЗ, пришедший на смену Кодексу законов о труде РСФСР. Кодекс позволяет регулировать и определять: порядок приема работу, на перевода увольнения, И продолжительность рабочего времени, формы оплаты труда, поощрения за успехи в работе и меры взыскания за нарушения трудовой дисциплины, правила по охране труда и порядок рассмотрения трудовых споров. Что регулирует трудовое право Существующие отношения вытекающие из данного права: взаимодействие работодателя и работника; организационноуправленческие отношения профсоюзного органа, представляющего интересы трудового коллектива, и администрации предприятия по поводу улучшения условий труда, быта и отдыха работников; перераспределению рабочей силы в процессе труда; процессы по поводу занятости и трудоустройства; материального процессуальные возмешением ущерба; отношения. возникающие при разрешении трудовых споров. К трудовым отношениям относятся следующие вопросы: подписание трудового договора; время и режим рабочего времени; условия труда и время отдыха; оплата и нормирование труда; гарантии и компенсации; охрана труда; институт особенности регулирования труда отдельных категорий работников. Статья 1 Трудового кодекса РФ выделяет девять групп таких отношений.

1. Отношения по трудоустройству у данного работодателя. Процесс трудоустройства может быть разнообразным: во-первых, человек может сам искать работу; во-вторых, он может обратиться в коммерческое кадровое агентство; в-третьих, человек может обратиться в государственную службу занятости. Трудовым правом регулируется, по существу, только третий вариант трудоустройства, обязательным участником которого является служба занятости населения. Основа правового регулирования этого вида трудоустройства определена федеральным законом. Закон РФ от 19.04.1991 г. № 1032-1 «О занятости населения в Российской Федерации» регулирует этот трудового права, следующие подгруппы правоотношений: институт Отношения между службой занятости и работодателями по поводу вакантных рабочих мест. определения Законодательство 0 занятости устанавливает обязанность работодателей сообщать населения государственную службу занятости населения информацию об имеющихся вакансиях рабочих мест. Отношения между службой занятости и гражданами, желающими трудоустроиться, по поводу их регистрации в качестве безработных, определения их квалификации и поиска подходящей для них работы. Данная подгруппа включает в себя обучение безработных, не имеющих профессии, информационное обеспечение граждан о наличии свободных рабочих мест и некоторых других вопросов. Отношения между гражданами, желающими трудоустроиться, и работодателями по поводу трудоустройства граждан на вакантные места по направлению службы занятости. Эта подгруппа включает в себя также специальные формы трудоустройства отдельных категорий граждан на квотируемые для этого рабочие места. Так, ст. 21 Федерального закона от 24.11.1995 г. № 181-ФЗ «О социальной защите инвалидов в Российской Федерации» устанавливает квоту рабочих мест для трудоустройства инвалидов, что определяет социальное значение данного подинститута права и соответственно тесную связь трудового права и права социального обеспечения.

- 2. Отношения по профессиональной подготовке, переподготовке и квалификации работников непосредственно повышению работодателя. Как видно из названия, данный вид правоотношений включает несколько подгрупп ПО характеру обучения: подготовка, переподготовка и повышение квалификации. Но гак как во всех случаях речь идет об освоении новых знаний (в ходе обучения работника), следует отдельно выделить ученические отношения, которые складываются между учеником (лицом, проходящим подготовку, переподготовку или повышающим свою квалификацию) и работодателем: по поводу самого процесса обучения, который осуществляется в рабочее время; по поводу сдачи квалификационных экзаменов и предоставления работы по полученной профессии повышенному разряду (квалификации). Особенности ученических отношений отражены в гл. 32 Трудового кодекса РФ, которая определяет, что ученический договор с работником данной организации является дополнительным к трудовому договору (ст. 198 ТК РФ).
- 3. Отношения по социальному партнерству, ведению коллективных переговоров, заключению коллективных договоров И соглашений. Особенностью данной группы отношений является что система TO, социального партнерства охватывает все уровни социально-трудовых отношений — начиная от локального уровня организации и заканчивая уровнем Российской Федерации. На всех уровнях федеративного устройства осуществляться договорное регулирование отношений, может складывающихся в сфере труда. На локальном уровне результатом такого реагирования является коллективный договор, а на более высоком уровне правового регулирования (уровень региона, отрасли народного хозяйства, субъекта РФ) результатом являются социально-партнерские соглашения. На уровне Российской Федерации уже на протяжении двадцати лет каждые три заключается Генеральное соглашение. Социальное представляют собой отношения между работниками и работодателями в лице их представителей, осуществляемые, как правило, при участии органов государственной власти или органов местного самоуправления, которые направлены на обеспечение согласования интересов работников работодателей в сфере труда.
- 4. Отношения по участию работников и профессиональных союзов в установлении условий труда и применении трудового законодательства в предусмотренных законом случаях. Основные формы участия работников в управлении организацией обозначены в ст. 53 ТК РФ. Это: учет мнения представительного органа работников в случаях, предусмотренных ТК РФ, коллективным договором; проведение представительным органом работников

консультаций с работодателем по вопросам принятия локальных нормативных актов; получение от работодателя информации по вопросам, непосредственно затрагивающим интересы работников; обсуждение с работодателем вопросов о работе организации, внесение предложений по ее совершенствованию; обсуждение представительным органом работников планов социальное ко н ом и чес ко го развития организации; участие в разработке и принятии коллективных договоров; иные формы, определенные Трудовым кодексом, иными федеральными законами, учредительными документами организации, коллективным договором, локальными нормативными актами. Если оценить характер участия работников и профессиональных союзов в установлении тех или иных условий труда, то все случаи их участия можно разделить на две части: ситуации, при которых участие работников или их представителей обязательно, и без него решение работодателя не может считаться правомерным. Например: создание комиссии по трудовым спорам (КТС), заключение коллективного договора и др.; ситуации, когда решение работодателя требует согласования с мнением представительного органа работников или решение принимается с учетом пожеланий работников. Например: составление графика отпусков, принятие локальных нормативных актов с учетом мнения выборного органа первичной профсоюзной организации (ст. 372 ТК РФ) и др. Для второй группы характерно то, что при несогласии с мнением работников или представительного органа работодатель вправе принять собственное решение.

5. Отношения по организации труда и управления трудом. В Трудовом кодексе РФ нет отдельного раздела или главы, посвященных вопросам организации и управления трудом, но концептуально через нормы трудового законодательства проходит правило, основанное на том, что работодатель создает рабочие места по своему усмотрению, принимает на эти рабочие места работников для осуществления ими интересующей работодателя трудовой функции, поэтому работодатель организует труд работников по своему усмотрению и управляет трудом также по своему усмотрению. Но при этом работодатель не должен нарушать трудового законодательства и не должен нарушать прав работника, установленных законодательством, коллективным договором, трудовым договором. То есть если законодательством установлена нормальная продолжительность рабочей недели 40 часов (ст. 91 ТК РФ), то работодатель не должен требовать большей продолжительности рабочего предусмотренных времени, случаев, законодательством кроме соответствующей оплатой. В то же время если законодательством не определен способ перемещения по территории организации, то работодатель может предъявить работнику дополнительное требование по умению управлять электромобилем или умению ездить на роликовых коньках, если такой способ перемещения работодатель определит как оптимальный для работников, которым требуется быстрое перемещение по территории, а территория большая. Естественно, требования работодателя должны быть разумными и обоснованными.

- 6. Отношения по материальной ответственности работодателей и работников в сфере труда. Материальная ответственность представляет собой обязанность одной из сторон трудового договора возместить ущерб, причиненный в результате ее виновного противоправного деяния, другой порядке и трудового договора В размере, установленных законодательством. Ну а так как у трудового договора две стороны, то выделяют две подгруппы в зависимости оттого, кто привлекается к ответственности: отношения по материальной ответственности работников; отношения по материальной ответственности работодателя. Материальная ответственность представляет собой самостоятельный вид юридической ответственности, которая наступает независимо от привлечения к иным видам юридической ответственности. Исключение составляет гражданско-правовая ответственность в случае причинения ущерба работником имуществу работодателя или иных лиц при исполнении работником возложенных на него трудовым договором обязанностей. В этом случае работник привлекается к материальная ответственности.
- 7. Отношения по надзору и контролю (в том числе профсоюзному контролю) соблюдением трудового законодательства законодательство об охране труда) и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права. Следует отметить, что выделяется: надзор и контроль за соблюдением трудового законодательства, который в первую очередь осуществляют такие государственные органы как Федеральная инспекция труда и прокуратура, а также контроль общественном уровне осуществляют профсоюзы, которые в случае отказа работодателя устранить нарушения могут обратиться в государственные органы надзора; надзор и контроль за соблюдением законодательства об охране труда, в котором, кроме вышеназванных в первом пункте органов общего надзора и контроля, участвуют также специальные государственные органы в сферах своей подведомственности: Роспотребнадзор — за соблюдением санитарных правил, Пожарный надзор — за пожарной безопасностью, Энергонадзор за правилами использования электроприборов, Атом надзор — за использованием ядерной энергии, правилами эксплуатации за опасных механизмов, теплоустановок, проведением горных, взрывных и других работ. Все эти и контролируют другие органы деятельность, соблюдения специальных правил безопасности работ с целью сохранения жизни и здоровья работников, что и составляет суть охраны труда.
- 8. Отношения по разрешению трудовых споров. Трудовой спор это неурегулированные разногласия между участниками трудовых отношений, поступившие на рассмотрение специального юрисдикционного органа. Выделяют две подгруппы: отношения по разрешению индивидуальных споров, когда затронуты интересы отдельного работника; отношения по разрешению коллективных трудовых споров, когда затронуты интересы всего трудового коллектива или его части. Отношения по обязательному

социальному страхованию в случаях, предусмотренных федеральными законами. Обязательное социальное страхование работников основано на применении двух основных федеральных законов — это Федеральный закон «Об обязательном социальном страховании от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваниях» от 24.07.1998 г. № 125-ФЗ, а также Федеральный закон «Об обязательном социальном страховании на случай временной нетрудоспособности и в связи с материнством» от 29.12.2006 г. № 255-ФЗ. Исходя из содержания этих законов, можно выделить три направления социального страхования в сфере труда: социальное страхование от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний, которое пришло на смену материальной ответственности причиненный жизни и здоровью работников; работодателя за вред, временной нетрудоспособности, социальное страхование по предусматривает сохранение в определенных размерах заработка работника на период его болезни и иных случаев (например, период карантина, протезирования, санаторно-курортного лечения, ухода за больным членом семьи). Сама медицинская помощь основана на обязательном медицинском страховании, которое изучается правом социального обеспечения, что определяет связь этих отраслей права; социальное страхование в связи с отпуском по беременности и родам, что также определяет связь с правом социального обеспечения, изучающим социальное обеспечение в связи с материнством и уходом за детьми.

Таким образом, исходя из вышеизложенного, уже можно определить общее понятие трудового права РФ. Трудовое право представляет собой совокупность правовых норм, которые, при активном участии сторон трудового договора, регулируют трудовые и непосредственно с ними связанные отношения, устанавливают взаимные права и обязанности их участников и определяют меры ответственности за нарушение.

Лекция № 2 Основы управления персоналом

персоналом Предметом управления являются управленческие, социально-экономические отношения, складывающиеся процессе совместного труда для достижения поставленных целей организации. В настоящее время управление персоналом является одним из стратегических направлений развития предприятий, нацеленное на обеспечение всех участков жизнедеятельности организаций 6 высококвалифицированными работниками, мотивированными на создание творческого трудового коллектива, способного к изменениям, развитию, обновлению.

Концепция управления персоналом представляет собой систему теоретико-методологических взглядов на содержание и определение целей и задач, критериев и закономерностей, принципов и методов управления

персоналом, а также организационно-прикладных аспектов к разработке механизма ее реализации в условиях функционирования современных организаций. Концепция включает следующие элементы: разработка методологии управления персоналом, формирование системы управления персоналом и разработка технологий управления персоналом. В основу концепции управления персоналом также включены: роль личности работников; знания их мотивационных установок и умения.

Методология управления персоналом включает: исследование сущности персонала как объекта управления, процесс формирования поведения персонала, соответствующего миссии и целям организации, методов, принципов управления. Система управления персоналом включает: формирование целей и функций, построение организационной структуры системы управления персоналом, установление функциональных взаимосвязей а в процессе выработки и принятия управленческих решений.

Технология управления персоналом включает различные аспекты: отбора (подбора) персонала; организация найма, деловая профориентация и адаптация; развитие (обучение); управление карьерой и продвижением; мотивация и организация труда; управление стрессами и конфликтами; обеспечение социального развития, высвобождение увольнение персонала и др. Следует отнести проблемы взаимодействия руководства организации с профсоюзными структурами и службами занятости, управление безопасностью персонала.

Многоаспектность системы управления персоналом предполагает различные направления и аспекты:

- технико-технологический аспект (необходимость учета уровня развития и специфики производства, а также особенностей в технологических процессах и производственных условий);
- организационно-экономический аспект (анализ планирования численности и состава персонала, система морального и материального стимулирования, использование рабочего времени и пр.);
- правовой аспект (соблюдение норм трудового законодательства в работе с персоналом);
- социально-психологический аспект (анализ социальнопсихологического климата; внедрение социологических и психологических процедур в практической деятельности);
 - педагогический аспект (воспитание и обучение персонала).

Место управления персоналом в системе менеджмента.

Управление персоналом — составная часть менеджмента (общая функция), нацеленная на обеспечение организации высококвалифицированными и мотивированными работниками, на создание творческого трудового коллектива (корпоративной команды), способного к изменениям, развитию, обновлению и достижению целей организации.

Управление персоналом представляет собой элемент управления организацией, основная функция менеджера в достижении организационных

целей. Управление персоналом заключается в деятельности по обеспечению потребностей организации (текущих и перспективных) в работниках всех категорий.

Управление персоналом В системе менеджмента может характеризоваться как одна из ряда важнейших частей этой системы. В настоящий момент управление персоналом представляет собой связную структурированную систему разнообразных приёмов наиболее эффективного выстраивания и дальнейшего управления и организации фирмами и учитывается использование проектами, при ЭТОМ специальных контролирующих систем. К подобным контролирующим системам можно отнести, к примеру, системы менеджмента качества или, разнообразные системы проектного управления.

Управление персоналом в системе менеджмента подразумевает использование нескольких методов управления. К основным из этих методик можно отнести следующие:

- 1. Методы экономические (использование приёмов воздействия на сотрудников посредством пропорционального или непропорционального соизмерения и сравнивания результатов работы и имеющихся затрат, то есть здесь имеют место экономическое стимулирование труда или же, наоборот, санкции, финансирование и операции с кредитами, заработная плата, а также вопросы, связанные с себестоимостью, прибылью и убытками, ценой и многими другими факторами.
- 2. К методам управления персоналом будет справедливо отнести методы и способы организационно-распорядительные, то есть способы конкретного и прямого воздействия на персонал, который обычно обязательны директивны. Такие методы базируются на основаниях дисциплины ответственности сотрудников, а также более жёстких явлениях: власти и Также могут документально принуждении. фиксироваться сотрудников. Наконец, существуют ещё группы социальных психологических методов, то есть это мотивация к труду и поощрения сотрудников именно в моральном и психологическом аспектах, социальное планирование и другие методики.

Внешние регуляторы деятельности

Управление персоналом организации представляет собой целенаправленную деятельность руководящего состава организации, руководителей специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом.

Субъекты управления персоналом — руководство организации, руководители всех уровней, менеджеры, начальники отделов (отдел кадров), профсоюзы, кружки качества, женские организации и пр., относящиеся так же к персоналу организации.

Объектом управления являются работники, одновременно являющиеся и субъектами, имеющие собственную позицию, а предметом

выступает поведение работников и определяющие его факторы (личностные, социальные, экономические, нравственные).

Внешние регуляторы деятельности по управлению персоналом: государство; органы, принимающие законы, и регулирующие сферу социально-трудовых отношений; центры занятости, биржи труда, ассоциации предпринимателей, профсоюзы и т.д.

Лекция № 3 Особенности регулирования труда отдельных категорий работников

Особенности регулирования труда — нормы, частично ограничивающие применение общих правил по тем же вопросам либо предусматривающие для отдельных категорий работников дополнительные правила.

Особенности регулирования труда женщин регламентируются: Трудовым кодексом РФ (ст. 253 – 264); Постановлением Совета Министров – Правительства РФ от 6 февраля 1993 г. № 105 «О новых нормах предельно допустимых нагрузок для женщин при подъеме и перемещении тяжестей вручную»; Санитарными правилами и нормами 2.2.0.555-96 «Гигиенические требования к условиям труда женщин»; Постановлением Правительства РФ от 25 февраля 2000 г. № 162 «Об утверждении Перечня тяжелых работ с вредными или опасными условиями труда, при выполнении которых запрещается применение труда женщин» и рядом других документов.

Ограничения по применению труда женщин, предусмотренные Трудовым кодексом РФ: запрещение применения труда женщин на тяжелых работах и на работах с вредными условиями труда; запрещение переноски и перенапряжения женщин тяжестями, превышающими установленные нормы; ограничение труда женщин на ночных и сверхурочных работах и ограничение направления женщин в командировки; определенные льготы беременным женщинам, кормящим матерям или имеющим малолетних и несовершеннолетних детей и др.

Требования к условиям труда женщин в период беременности

Условия труда беременных женщин не должны быть источником повышенных уровней физических, химических, биологических и психофизиологических факторов.

Беременные женщины не должны выполнять операции, связанные с подъемом предметов труда выше уровня плечевого пояса, подъемом предметов труда с пола, преобладанием статического напряжения мышц ног и брюшного пресса, вынужденной рабочей позой (на корточках, на коленях, согнувшись, упором животом и грудью в оборудование и предметы труда), наклоном туловища более 15°. Беременные женщины не должны работать на работах, сопровождающихся нервно-эмоциональным напряжением.

При оценке параметров производственной среды на рабочих местах беременных следует руководствоваться гигиеническими показателями оптимальных условий производственной среды.

Не допускаются беременные женщины к выполнению работ, связанных с воздействием возбудителей инфекционных, паразитарных и грибковых заболеваний.

Беременные женщины не должны трудиться в условиях воздействия инфракрасного излучения. Температура нагретых поверхностей оборудования и ограждений в рабочей зоне не должна превышать 35°C.

Для беременных женщин исключаются виды деятельности, связанные с намоканием одежды и обуви, работы на сквозняке. Работа беременных женщин в безоконных и бесфонарных помещениях, т. е. без естественного света, не допускается.

Со дня установления беременности для женщин установлены ограничения по выполнению работ, профессионально связанных с использованием видеодисплейных терминалов и персональных ЭВМ.

Для беременных женщин должны оборудоваться стационарные рабочие места с возможностью выполнения трудовых операций в свободном режиме и позе, допускающей перемену положения по желанию. Постоянная работа сидя, стоя, перемещаясь (ходьба) исключается.

Рабочее место беременной женщины оборудуется специальным стулом, вращающимся имеющим регулируемые по высоте подголовник, поясничный валик, подлокотники и сиденье. Спинка стула регулируется по углу наклона в зависимости от срока беременности и режима труда и отдыха. Сиденье и спинка должны быть покрыты полумягким материалом, который легко подвергается нескользящим санитарной обработке. Основные параметры рабочего стула указаны в ГОСТ 21.889-76 и ГОСТ 12.2.032-78.

Следует предусмотреть наличие подставки для ног, регулируемой по высоте и углу наклона, имеющей рифленую поверхность. Рабочая поверхность стола должна иметь вырез в столешнице для корпуса, округленные углы и матовое покрытие во избежание отраженной блесткости.

Рабочий стол, производственное оборудование должны иметь пространство для ног: высотой не менее 600 мм, шириной не менее 500–600 мм, глубиной не менее 450 мм на уровне колен и не менее 650 мм на уровне ступней.

Нормы предельно допустимых нагрузок

Показатели допустимой трудовой нагрузки по тяжести трудового процесса в Российской Федерации регламентируются СанПиН 2.2.0.555-96 и содержат нормативы, в том числе отдельно для женщин в период беременности.

Гарантии и компенсации беременным женщинам

Для беременных женщин законодательством предусмотрено (помимо вышеуказанного) следующее:

- запрещение ночных, сверхурочных работ и направлений в командировки, а также работ в выходные дни;
- в соответствии с медицинским заключением снижение норм выработки, норм обслуживания или перевод на другую работу, более легкую и исключающую воздействие неблагоприятных производственных факторов, с сохранением среднего заработка по прежней работе;
- отпуск по беременности и родам (70 календарных дней до родов и 70 после родов), в случае многоплодной беременности 84 дня, в случаях осложненных родов 86 дней, а при рождении двух и более детей 110 календарных дней после родов (отпуск по беременности и родам исчисляется суммарно и предоставляется женщине полностью независимо от числа дней, фактически использованных ею до родов);
- предоставление (по заявлению женщины) ежегодного отпуска непосредственно перед отпуском по беременности и родам или по окончании отпуска по уходу за ребенком;
- запрещается отказывать женщинам в приеме на работу и снижать им заработную плату по мотивам, связанным с беременностью;
- не допускается увольнение беременных женщин по инициативе администрации, кроме случаев полной ликвидации организации;
- в случае истечения срочного трудового договора в период беременности женщины работодатель обязан по ее письменному заявлению и при предоставлении медицинской справки, подтверждающей состояние беременности, продлить срок действия трудового договора до окончания беременности;
- выдача беременным женщинам (в случае необходимости) по согласованию с профсоюзом путевок в санатории и дома отдыха (по возможности бесплатных или с частичной оплатой), оказание материальной помощи.

Дополнительные законодательные меры по охране труда кормящих матерей и матерей, имеющих несовершеннолетних детей

Кроме общих гарантий для данной категории работающих женщин предусмотрено следующее:

- перевод женщин, имеющих детей в возрасте до трех лет, в случае невозможности выполнения прежней работы, на другую работу с сохранением среднего заработка по прежней работе до достижения ребенком возраста полутора лет;
- предоставление, по желанию женщин, отпуска по уходу за ребенком до достижения им возраста полутора лет с выплатой за этот период пособия по государственному социальному страхованию. Отпуск по уходу за ребенком может предоставляться до достижения ребенком возраста трех лет, но без сохранения заработной платы (по желанию женщины);
- работа, по желанию женщины, в период пребывания в отпуске по уходу за ребенком на условиях неполного рабочего времени или на дому с

сохранением права на получение пособия по государственному социальному страхованию;

- сохранение за работницей места работы (должности) за время отпуска по уходу за ребенком и, кроме того, этот отпуск засчитывается в общий и непрерывный стаж работы, а также в стаж работы по специальности за исключением случаев назначения пенсии на льготных условиях;
- предоставление женщинам, усыновившим новорожденных детей непосредственно из родильного дома, отпуска на период со дня усыновления и до истечения 70 дней со дня рождения ребенка, а при одновременном усыновлении двух и более детей 110 календарных дней со дня их рождения и по их желанию дополнительного отпуска по уходу за ребенком до достижения им возраста полутора или 3х лет;
- перерывы для кормления ребенка не реже чем через 3 часа, продолжительностью не менее 30 минут каждый. При наличии двух и более детей в возрасте до полутора лет продолжительностью не менее часа (перерывы для кормления ребенка (детей) включаются в рабочее время и подлежат оплате в размере среднего заработка);
- запрещение ночных, сверхурочных работ и направлений в командировки женщин, имеющих детей в возрасте до 3х лет;
- гарантии при приеме на работу и увольнении женщин, имеющих детей. Запрещается отказывать женщинам в приеме на работу и снижать им заработную плату по мотивам, связанным с наличием детей;
- увольнение женщин, имеющих детей в возрасте до 3х лет (одиноких матерей при наличии у них ребенка в возрасте до 14 лет, ребенка-инвалида до 18 лет) по инициативе администрации не допускается, кроме случаев полной ликвидации предприятия, когда допускается увольнение (и по основаниям, предусмотренным пунктами 5-8, 10 или 11 части первой статьи 81 или пунктом 2 статьи 336 Трудового кодекса);
- одинокой матери, воспитывающей ребенка в возрасте до 14 лет, коллективным договором могут устанавливаться ежегодные дополнительные отпуска без сохранения заработной платы в удобное для них время продолжительностью до 14 календарных дней.

В этом случае указанный отпуск по заявлению работника может быть присоединен к ежегодному оплачиваемому отпуску или использован отдельно полностью либо по частям. Перенесение этого отпуска на следующий рабочий год не допускается.

Особенности регулирования наемного труда молодежи в возрасте моложе восемнадцати лет регламентируются: Трудовым кодексом РФ (ст. 265–272); Санитарными правилами и нормами 2.4.6.664-97 «Гигиенические критерии допустимых условий и видов работ для профессионального обучения и труда подростков»; Постановлением Правительства РФ от 25 февраля 2000 г. № 163 «Об утверждении Перечня тяжелых работ и работ с вредными или опасными условиями труда, при выполнении которых запрещается применение труда лиц моложе восемнадцати лет» (в редакции

постановления Правительства № 473 от 20.06.2001г.); Постановлением Минтруда РФ от 7 апреля 1999 г. № 7 «Об утверждении норм предельно допустимых нагрузок для лиц моложе восемнадцати лет при подъеме и перемещении тяжестей вручную»; Постановлением Правительства РФ от 20 июня 2001 г. № 473 «О внесении дополнения в Перечень тяжелых работ и работ с вредными или опасными условиями труда, при выполнении которых запрещается применение труда лиц моложе восемнадцати лет», утвержденный Постановлением Правительства РФ от 25 февраля 2000 г. № 163.

Возраст, с которого допускается заключение трудового договора

Заключение трудового договора допускается с лицами, достигшими возраста шестнадцати лет.

Для подготовки молодежи к производительному труду допускается прием на работу учащихся школ, профессионально-технических и средних специальных учебных заведений для выполнения легкого труда, не причиняющего вреда здоровью с 15 лет. В свободное от учебы время с лицами, достигшими 14-летнего возраста с согласия одного из родителей (опекуна) и органа опеки и попечительства может быть заключен трудовой договор для выполнения легкого труда, не причиняющего вреда его здоровью и не нарушающего процесса обучения.

Особенности трудоустройства лиц в возрасте до 18 лет определяются Трудовым кодексом РФ, иными федеральными законами, коллективным договором, соглашением.

Работы, на которых запрещается применение труда лиц моложе восемнадцати лет

Запрещается:

- применение труда лиц моложе 18 лет на тяжелых работах и на работах с вредными или опасными условиями труда; на подземных работах; на работах, выполнение которых может причинить вред их нравственному развитию (в игорном бизнесе, ночных кабаре и клубах, в производстве, перевозке и торговле спиртными напитками, табачными изделиями, наркотическими и иными токсическими препаратами);
- переноска и перемещение несовершеннолетними тяжестей, превышающих установленные для них предельные нормы;
- привлекать рабочих и служащих моложе 18 лет к ночным и сверхурочным работам и к работам в выходные дни;
- принимать на работу лиц моложе 18 лет без предварительного медицинского осмотра.

Работники в возрасте до 18 лет подлежат обязательному ежегодному медицинскому осмотру, оплачиваемому за счет средств работодателя.

Нормы предельно допустимых нагрузок

Предельно допустимые величины показателей трудового процесса подростков установлены СанПиН 2.4.6.664-97. Гарантии и компенсации

несовершеннолетней молодежи. Для работников, не достигших 18 лет, установлена сокращенная продолжительность рабочего времени:

- в возрасте от 16 до 18 лет не более 36 часов в неделю;
- в возрасте от 15 до 16 лет, а также для учащихся в возрасте от 14 до 15 лет, работающих в период каникул, не более 24 часов в неделю;
- работникам моложе 18 лет ежегодный оплачиваемый отпуск устанавливается продолжительностью не менее 31 календарного дня и может быть использован ими в любое удобное для них время года.

Для работников в возрасте до 18 лет нормы выработки устанавливаются исходя из общих норм выработки пропорционально установленной для этих работников сокращенной продолжительности рабочего времени.

Расторжение трудового договора (контракта) с работниками моложе 18 лет по инициативе работодателя без соблюдения общего порядка увольнения допускается только с согласия государственной инспекции труда субъекта Российской Федерации и комиссии по делам несовершеннолетних и защите их прав.

Лекция № 4 Законодательство о защите персональных данных

Необходимость обеспечения безопасности персональных данных в наше время - объективная реальность. Современный человек не может самостоятельно противодействовать посягательству на его частную жизнь. Возросшие технические возможности по сбору и обработке персональной информации, развитие средств электронной коммерции и социальных сетей делают необходимым принятие мер по защите персональных данных.

Рассмотрим несколько примеров из повседневной жизни, когда нарушаются права человека на конфиденциальность персональных данных. Бывает так, что при оформлении дисконтной карты в магазине покупатель указывает следующие сведения: фамилию, номер телефона, электронный адрес, а затем получает сообщения и письма совершенно из других магазинов, в которых даже никогда не бывал. То есть магазин без согласия покупателя передал его данные третьим лицам. Если газета печатает ФИО и суммы выигрыша победителей лотереи без их ведома, или ТСЖ вывешивает на подъезде списки должников и сумму их долга - это примеры "безобидных " утечек. Кража персональных данных может нанести правообладателю ощутимый материальный ущерб, если речь идет о кредитных картах или информации о сбережениях в банке. Злоумышленники, обладающие достаточными техническими знаниями, похищают реквизиты банковских карт (скиминг) или имитируют сайты финансовых учреждений, чтобы заставить пользователя показать свою личную информацию (фишинг). На самом деле зачастую даже трудно установить источник утечки персональных данных вследствие высокой информатизации современного общества.

Государство на законодательном уровне требует от организаций и физических лиц, обрабатывающих персональные данные, обеспечить их защиту. Законодательство Российской Федерации в области защиты персональных данных основывается на Конституции РФ, международных договорах Российской Федерации, Федеральном законе РФ от 27 июля 2006 г. N 152-ФЗ "О персональных данных", Федеральном законе от 27.07.2006 № 149-ФЗ "Об информации, информационных технологиях и о защите информации" и других определяющих случаи и особенности обработки персональных данных федеральных законов.

Целью российского законодательства в области защиты персональных данных является обеспечение защиты прав и свобод гражданина при обработке его персональных данных, в том числе защиты прав на неприкосновенность частной жизни, личную и семейную тайну. Законодательством регулируются отношения, связанные с обработкой персональных данных, осуществляемой государственными органами власти, органами местного самоуправления, юридическими лицами и физическими лицами.

Основополагающим законом в области защиты персональных данных является Федеральный закон "О персональных данных" №152, который был принят Государственной думой 8 июля 2006 года и вступил в силу с 26 января 2007 года. Закон определяет:

основные понятия, связанные с обработкой персональных данных;

принципы и условия обработки персональных данных;

обязанности оператора персональных данных;

права субъекта персональных данных;

виды ответственности за нарушение требований ФЗ-№152;

государственные органы, осуществляющие контроль за соблюдением требований ФЗ-№152.

В соответствии с Законом персональные данные - любая информация, с помощью которой можно однозначно идентифицировать физическое лицо (субъект ПД). К персональным данным в связи с этим могут относиться фамилия, имя, отчество, год, месяц, дата и место рождения, адрес, семейное, социальное, имущественное положение, образование, профессия, доходы, другая информация, принадлежащая субъекту ПД.

Операторами персональных данных являются государственный орган, муниципальный орган, юридическое или физическое лицо, организующие и (или) осуществляющие обработку персональных данных, а также определяющие цели и содержание обработки персональных данных.

Обработка персональных данных действия (операции) включая сбор, персональными данными, систематизацию, накопление, (обновление, хранение, уточнение изменение), использование, распространение (в том числе передачу), обезличивание, блокирование, уничтожение персональных данных.

Информационная система персональных данных (далее ИСПД) – информационная система, представляющая собой совокупность персональных данных, содержащихся базе данных, информационных технологий технических средств, позволяющих И осуществлять обработку таких персональных данных с использованием средств автоматизации или без использования таких средств.

Регуляторами называются органы государственной власти, уполномоченные осуществлять мероприятия по контролю и надзору в отношении соблюдения требований федерального закона. В ФЗ "О персональных данных" установлены три регулятора:

Роскомнадзор (защита прав субъектов персональных данных)

ФСБ (требования в области криптографии)

ФСТЭК России (требования по защите информации от несанкционированного доступа и утечки по техническим каналам).

Так как ФЗ "О персональных данных" является лишь основой правового обеспечения защиты ПД, его требования в дальнейшем были конкретизированы в актах Правительства РФ и Министерства связи, нормативно-методических документах регуляторов.

Категории персональных данных

ФЗ "О персональных данных" выделяет следующие категории персональных данных.

Общедоступные ПД - данные, доступ к которым предоставлен неограниченному кругу лиц с согласия субъекта ПД или на которые в соответствии с федеральными законами не распространяются требования соблюдения конфиденциальности. Общедоступные источники персональных данных создаются в целях информационного обеспечения (например, справочники и адресные книги). В общедоступные источники персональных данных с письменного согласия субъекта персональных данных могут включаться его фамилия, имя, отчество, год и место рождения, адрес, абонентский номер, сведения о профессии и иные персональные данные, предоставленные субъектом персональных данных.

Важно отметить, что сведения о субъекте ПД могут быть в любое время исключены из общедоступных источников по требованию субъекта либо по решению суда или уполномоченных государственных органов.

Специальные категории ПД - персональные данные, касающиеся расовой, национальной принадлежности, политических взглядов, религиозных или философских убеждений, состояния здоровья, интимной жизни. Их обработка допускается только в следующих случаях:

субъект ПД дал согласие в письменной форме на обработку своих персональных данных;

персональные данные являются общедоступными;

персональные данные относятся к состоянию здоровья субъекта ПД и получение его согласия невозможно, либо обработка персональных данных осуществляется лицом, профессионально занимающимся медицинской

деятельностью и обязанным в соответствии с законодательством Российской Федерации сохранять врачебную тайну;

обработка персональных данных членов (участников) общественного объединения или религиозной организации при условии, что персональные данные не будут распространяться без согласия в письменной форме субъектов ПД;

обработка персональных данных осуществляется в соответствии с законодательством Российской Федерации о безопасности, об оперативнорозыскной деятельности, а также в соответствии с уголовно-исполнительным законодательством Российской Федерации или необходима в связи с осуществлением правосудия.

Совместный приказ ФСТЭК, ФСБ и Министерства информационных технологий и связи РФ от 13 февраля 2008 года N 55/86/20 "Об утверждении Порядка проведения классификации информационных систем персональных данных" определяет следующие категории персональных данных, которые обрабатываются в ИСПД:

Категория 1 — персональные данные, касающиеся расовой, национальной принадлежности, политических взглядов, религиозных и философских убеждений, состояния здоровья, интимной жизни.

Категория 2 — персональные данные, позволяющие идентифицировать субъекта ПД и получить о нем дополнительную информацию, за исключением персональных данных, относящихся к категории 1.

Категория 3 — персональные данные, позволяющие идентифицировать субъекта ПД.

Категория 4 – обезличенные и (или) общедоступные персональные данные.

Биометрические персональные данные — это сведения, которые характеризуют физиологические особенности человека и на основе которых можно установить его личность. Они могут обрабатываться только при наличии согласия в письменной форме субъекта ПД. Обработка биометрических персональных данных без согласия субъекта ПД может осуществляться в связи с осуществлением правосудия, а также в случаях, предусмотренных законодательством Российской Федерации о безопасности, об оперативно - розыскной деятельности, о государственной службе, о порядке выезда из РФ и въезда в Российскую Федерацию, уголовно-исполнительным законодательством.

Определение биометрических данных в российском законодательстве предоставляет оператору персональных данных возможность принятия самостоятельного решения об отнесении тех или иных данных к биометрическим. Это породило немало споров. Рассмотрим пример с фотографией. С одной стороны, она характеризует физиологические особенности человека. Но человек с течением времени может сильно измениться или злоумышленник может подделать внешние признаки под

законного субъекта. Так ли однозначно в данном случае установление личности? В настоящее время представители регуляторов подтверждают, что фотография и видеоизображения относятся к биометрическим данным.

Права субъекта персональных данных

Субъект персональных данных – это физическое лицо, которое может быть однозначно идентифицировано на основе персональных данных, то есть фактически тот, чьи данные необходимо защищать. Рассмотрим основные права субъекта ПД, установленные ФЗ-№152.

Право субъекта персональных данных на доступ к своим персональным данным. Это предполагает право субъекта на получение сведений об операторе персональных данных и о том, какие ПД, относящие к этому субъекту, он обрабатывает, а также непосредственный доступ к этим ПД. Субъект вправе требовать от оператора уточнения ПД, их блокирования или уничтожения, если они устаревшие, неполные или не являются необходимыми для заявленной цели обработки. Доступ к своим ПД предоставляется субъекту(или его представителю) при обращении либо на основании запроса. Полученная информация может содержать следующие сведения:

цель обработки ПД способы обработки ПД сроки обработки ПД перечень допущенных к обработке ПД лиц перечень обрабатываемых ПД и источник их получения

сведения о возможных юридических последствиях обработки ПД для субъекта ПД.

Закон определяет случаи, когда данное право субъекта ПД ограничивается, например, если речь идет о безопасности страны, нарушении конституционных прав и свобод других лиц или оперативно-розыскной деятельности.

Права субъектов ПД при обработке их персональных данных в целях продвижения товаров, работ, услуг на рынке, а также в целях политической агитации. В данном случае обработка осуществляется только при условии предварительного согласия субъекта. При этом важно отметить, что обработка признается осуществленной без согласия субъекта, если оператор не доказал обратное. Оператор обязан немедленно прекратить обработку ПД по требованию субъекта.

Права субъектов персональных данных при принятии решений на основании исключительно автоматизированной обработки их персональных данных. Закон запрещает принятие решений в отношении субъекта ПД исключительно на основании автоматизированной обработки, если не получено его согласия в письменной форме или в случаях, предусмотренных федеральными законами.

Право на обжалование действий или бездействия оператора. Если субъект ПД считает, что оператор обрабатывает его ПД ненадлежащим образом, то есть нарушает его права, он может обратиться в уполномоченный

орган по защите прав субъектов персональных данных или в судебном порядке.

Необходимо отметить, что субъект ПД имеет право на возмещение убытков и компенсацию материального вреда в судебном порядке.

Обязанности оператора персональных данных

Ранее мы рассмотрели понятие оператора персональных данных и действия, являющиеся обработкой персональных данных. Исходя из определения, можно сделать вывод о том, что все без исключения организации являются операторами ПД, так как они накапливают, собирают и обрабатывают информацию о своих сотрудниках в рамках Трудового кодекса РФ. Помимо этого, многие организации собирают сведения о своих клиентах, подрядчиках, поставщиках и партнерах в рамках своей основной деятельности. Главными обязанностями оператора ПД является уведомление Роскомнадзора об обработке ПД и, собственно, защита ПД.

Законом предусмотрены случаи, когда оператор не обязан уведомлять Роскомнадзор об обработке ПД:

если его связывают с субъектом трудовые отношения;

если между оператором и субъектом существует договор и данные необходимы для исполнения обязательств по нему;

если данные относятся к членам религиозных объединений и общественных организаций и обрабатываются в соответствии с учредительными документами и с законом.

если данные являются общедоступными;

если включают в себя только ФИО;

данные необходимы для однократного пропуска на территорию оператора или аналогичных целей;

если данные включены в федеральные автоматизированные информационные системы и государственные информационные системы персональных данных;

если данные обрабатываются без использования средств автоматизации в соответствии с законами РФ.

Важно отметить, что оговаривается обязанность оператора не передавать персональные данные третьим лицам.

При этом многие организации допускают ошибку в том, что если они не обязаны уведомлять уполномоченный орган об обработке ПД, то можно не выполнять обязанности, возлагаемые законом на операторов ПД. Такие действия являются противозаконными, однозначно трактуются как невыполнение требований законодательства и караются мерами, предусмотренными Законом.

Рассмотрим основные обязанности оператора персональных данных, предусмотренные ФЗ-№152:

Обеспечение безопасности обработки персональных данных, что означает обязанность "принимать необходимые организационные и технические меры для защиты персональных данных от неправомерного или

случайного доступа к ним, уничтожения, изменения, блокирования, копирования, распространения персональных данных, а также от иных неправомерных действий".

Уведомительный характер обработки персональных данных. В соответствии со статьей 2 ФЗ-№152 оператор до начала обработки персональных данных обязан уведомить уполномоченный орган по защите прав субъектов ПД (Роскомнадзор) о своем намерении осуществлять обработку персональных данных. Роскомнадзор вносит сведения об операторе в реестр операторов. Информация, содержащаяся в реестре, за исключением сведений о средствах обеспечения безопасности персональных данных при их обработке, является общедоступной.

При получении персональных данных (в том числе от третьих лиц) оператор ПД до начала обработки обязан получить у субъекта этих ПД письменное разрешение на их обработку (за исключением случаев, если персональные данные были предоставлены оператору на основании федерального закона или если они являются общедоступными). Важно отметить, что субъект имеет право отозвать данное разрешение.

Оператор обязан предоставить субъекту ПД по требованию все имеющиеся сведения о нем, целях и условиях обработки, способах защиты его персональных данных.

Оператор также должен уничтожить или блокировать соответствующие персональные данные, внести В них необходимые изменения предоставлении субъектом ПД или его законным представителем сведений, подтверждающих, персональные данные, которые ЧТО соответствующему субъекту и обработку которых осуществляет оператор, неполными, устаревшими, недостоверными, являются полученными или не являются необходимыми для заявленной цели обработки.

Более того, оператор ПД обязан предоставить доказательство получения согласия субъекта ПД на обработку его персональных данных, а в случае обработки общедоступных персональных данных на него возлагается обязанность доказать, что обрабатываемые ПД являются общедоступными.

Подконтрольность и поднадзорность деятельности операторов персональных данных государственным органам. Это означает обязанность оператора сообщать в уполномоченный орган по защите прав субъектов ПД по его запросу информацию, необходимую для осуществления деятельности указанного органа. Функциями контроля и надзора государство наделило Роскомнадзор, ФСТЭК и ФСБ.

Законом также предусмотрены случаи, когда не требуется согласие субъекта ПД на обработку сведений о нем:

обработка персональных данных осуществляется на основании других федеральных законов, например, некоторыми Федеральными законами предусматриваются случаи обязательного предоставления субъектом ПД своих персональных данных в целях защиты основ конституционного строя,

нравственности, здоровья, прав и законных интересов других лиц, обеспечения обороны страны и безопасности государства;

оператор и субъект ПД связаны договором на выполнение действий, которые требуют обработки персональных данных этого субъекта, например, договор, по которому туристическая фирма (оператор) имеет право использовать персональные данные субъекта для бронирования гостиницы;

обработка персональных данных необходима для защиты жизни, здоровья или иных жизненно важных интересов субъекта ПД, если получение его согласия невозможно, например, госпитализация человека при несчастном случае;

обработка персональных данных необходима для доставки почтовых отправлений организациями почтовой связи, для осуществления операторами электросвязи расчетов с пользователями услуг связи за оказанные услуги связи, а также для рассмотрения претензий пользователей услугами связи;

обработка персональных данных осуществляется в целях профессиональной деятельности журналиста либо в целях научной, литературной или иной творческой деятельности при условии, что при этом не нарушаются права и свободы субъекта ПД;

осуществляется обработка персональных данных, подлежащих опубликованию в соответствии с федеральными законами, в том числе ПД лиц, замещающих государственные должности, должности государственной гражданской службы, персональных данных кандидатов на выборные государственные или муниципальные должности.

Во всех других случаях оператор должен соблюдать требования российского законодательства по обработке персональных данных. Законом предусмотрена гражданская, уголовная, административная, дисциплинарная и иная ответственность за нарушение его требований.

Так, Кодекс об административных правонарушениях предусматривает максимальный штраф в 500000 рублей за невыполнение законного предписания Роскомнадзора (ст. 19.5 КоАП). Тот же Кодекс предусматривает приостановку деятельности организации на срок до 90 суток при осуществлении деятельности по защите персональных данных без лицензии (ст. 19.20 КоАП).

В уголовном кодексе говорится о штрафе в 300000 руб., обязательных работах на срок до 1_го года, аресте до 6_ти месяцев и лишении права занимать должность на срок до 5_ти лет в случае осуществления защиты персональных данных без лицензии в случаях, если это деяние причинило крупный ущерб гражданам (ст. 171 УК).

При систематических и грубых нарушениях Роскомнадзор имеет право ходатайствовать об отзыве лицензий на основной вид деятельности.

Лекция № 5

Профессиональные стандарты: цель, задачи, порядок внедрения

Федеральный от 03.12.2012 № 236-ФЗ закон «О внесении в Трудовой Российской Федерации изменений кодекс и статью Федерального закона «О техническом регулировании"» вводит понятие и определяет его «профессиональный стандарт» как характеристику квалификации, необходимой работнику для осуществления определенного вида профессиональной деятельности, в том числе выполнения определенной трудовой функции.

В определении профессионального стандарта используется понятие, как «квалификация работника». Под квалификацией работника законодательство подразумевает уровень знаний, профессиональных навыков и опыта работника. Приказ Минтруда России от 12.04.2013 № 148н «Об утверждении уровней квалификаций в целях подготовки профессиональных стандартов» выделяет девять Градация квалификации. основана на нескольких характеристиках: полномочия и ответственность, характер умений, уровень знаний и основные пути достижения соответствующего уровня квалификации. 1-й уровень минимальный набор требований к навыкам и умениям, отсутствие требований Это, как правило, физический труд. 2-й уровень деятельность под руководством, самостоятельное выполнение элементарных заданий по инструкции, применение специальных знаний.

С каждым следующим уровнем требования повышаются. к внедрению 2016 года профессиональном в обязательном c 1 июля стандарте «Бухгалтер» предусмотрены 5-й и 6-й уровни квалификации. Для 5го уровня, например, увеличена доля самостоятельной деятельности в принятии решений, больше ответственности, повышенные требования к самоконтролю и самооценке. Обязательны профессиональные и определенный уровень образования.

Руководители, претендующие на высший, 9-й уровень квалификации, должны иметь ученую степень (аспирантура, ординатура, адъюнктура). От них требуются не только профессиональные знания, но и методологическая и исследовательская компетенции. В круг обязанностей такого специалиста входит: определение стратегии, управление крупными системами, принятие на себя ответственности за результаты на международном и (или) национальном уровне.

В каждом конкретном профстандарте понятия знаний, умений, навыков, опыта конкретизированы, уточнены сообразно отраслевой, профессиональной специфике. Сегодня реестр утвержденных профстандартов содержит более 830 пунктов.

Ознакомиться с перечнем можно на сайте Минтруда РФ <u>profstandart.rosmintrud.ru</u> и на портале Научно-методического центра системы профессиональных квалификаций ФГБУ «НИИ ТСС» Минтруда

России. Ресурсы содержат Национальный реестр профессиональных стандартов, необходимые нормативные документы, актуальные на сегодня Общероссийский классификатор занятий (ОКЗ), Единый квалификационный справочник должностей руководителей (ЕКСД), план-график открытия центров оценки квалификации и другие полезные материалы.

Работа по созданию системы профстандартов была начата еще в 2012 году. Основополагающим можно считать Указ Президента РФ от 07.05.2012 № 597 «О мероприятиях по реализации государственной политики». В этом документе президентом были сформулированы задачи:

Утвердить до 1 декабря 2012 года план разработки профессиональных стандартов.

Разработать к 2015 году и утвердить не менее 800 профессиональных стандартов.

В целях выработки единых принципов оценки профессиональной подготовки рабочих кадров:

- 3.1. подготовить и до 1 августа 2014 года внести в Государственную Думу Федерального Собрания Российской Федерации проект федерального закона о внесении в законодательство Российской Федерации изменений, касающихся порядка аккредитации организаций, осуществляющих деятельность по повышению профессионального уровня рабочих кадров;
- 3.2. создать в установленном порядке до 1 декабря 2015 года базовый центр профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации рабочих кадров.

За эти годы было принято немало нормативно-правовых актов, однако практическую пользу специалисту по кадрам, бухгалтеру и руководителю предприятия могут принести следующие:

Федеральный закон от 02.05.2015 № 122-ФЗ «О внесении изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации и статьи 11 и 73 Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации», который вводит в ТК РФ несколько новых статей, в том числе ст. 195.3, которая регулирует порядок применения профессиональных стандартов.

Федеральный закон от 03.12.2012 № 236-ФЗ «О внесении изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации и статью 1 Федерального закона «О техническом регулировании"»;

Приказ Минтруда России от 12.04.2013 № 148н «Об утверждении уровней квалификаций в целях подготовки профессиональных стандартов»;

Приказ Минтруда России от 12.04.2013 № 147н «Об утверждении макета профессионального стандарта»;

Постановление Правительства Российской Федерации от 27.06.2016 № 584 «Об особенностях применения профессиональных стандартов в части требований, обязательных для применения государственными внебюджетными фондами Российской Федерации, государственными или муниципальными учреждениями...»;

Письмо Минтруда РФ от 30.12.2015 № 14-0/В-1190;

Письмо от 04.04.2016 № 14-0/10/В-2253 «Информация Минтруда и соцзащиты РФ по вопросам применения профессиональных стандартов».

Для чего нужны профстандарты?

Одна из центральных задач, которую должна решить система профстандартов, — постепенное их применение всеми без исключения хозяйствующими субъектами.

Внедрение профстандартов упорядочит назначения на ту или иную должность: соискатель, претендующий на должность, например, начальника отдела, должен будет отвечать вполне определенным требованиям к знаниям, умениям, навыкам и опыту. Эта система должна помочь решить проблему непрофессионализма, которая сегодня стоит достаточно остро в самых разных сферах деятельности.

Внедрение профстандартов с 1 июля 2016 года пока не отменяет Единый квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих (ЕКС) и Единый тарифно-квалификационный справочник работ и профессий рабочих (ЕТКС). Справочники содержат наиболее полный на сегодня перечень профессий и должностей, а также ИХ тарифноквалификационные характеристики. Постепенно **EKC** и ЕТКС полностью заменены профстандартами, более актуальными как и современными.

Переход к профстандартам займет некоторое время. Конечная цель всех изменений — заменить ныне существующие ЕКС и ЕТКС. Но пока квалификационные справочники и реестр профессиональных стандартов существуют параллельно, работодатели могут сами выбирать, на что опираться в своей работе.

Применять их с 1 июля 2016 года в большинстве случаев не должны ни коммерческие структуры, ни государственные (муниципальные) учреждения. Однако в двух случаях Трудовой кодекс РФ обязывает организации внедрять профессиональные стандарты.

В ч. 2 ст. 57 ТК РФ речь идет о том, что наименования должностей, профессий, специальностей должны соответствовать наименованиям в квалификационном справочнике или профстандарте, если выполнение работ по этим должностям, профессиям, специальностям связано с предоставлением гарантий или льгот, например с досрочным назначением пенсии.

Ст. 195.3 ТК РФ устанавливает, что требования к квалификации обязательны для применения, если это прописано в самом ТК РФ, других федеральных законах и иных нормативно-правовых актах. Это касается целого ряда профессий, например:

педагогов (ст. 46 ФЗ «Об образовании в РФ» от 29.12.2012 № 273-ФЗ); кадастровых инженеров (ст. 29 ФЗ «О государственном кадастре недвижимости» от 24.07.2007 № 221-ФЗ);

медиков и фармацевтических работников (приказы Минздрава от $10.02.2016 \text{ N} \underline{\text{9}}\ 83\text{н и от } 08.10.2015 \text{ N} \underline{\text{9}}\ 707\text{н});$

летчиков (раздел II Приказа Минтранса России от 12.09.2008 № 147);

адвокатов (ст. 9 Φ 3 «Об адвокатской деятельности и адвокатуре в $P\Phi$ » от 31.05.2002 N0 63- Φ 3);

аудиторов (ст. 4 Ф3 «Об аудиторской деятельности» от 30.12.2008 № 307-Ф3);

главных бухгалтеров отдельных организаций и учреждений (ч. 4 ст. 7 Φ 3 «О бухгалтерском учете» от 06.12.2011 № 402- Φ 3) и пр.

Эти требования распространяются на все организации вне зависимости от формы собственности или статуса работодателя.

По этому вопросу Минтруд РФ дает разъяснение в своем письме от 30.12.2015 № 14-0/В-1190. Согласно документу, уволить сотрудника за то, что он не соответствует параметрам профстандарта, нельзя. ТК РФ не предусматривает такого основания для расторжения трудового договора с работником.

На основании несоответствия профстандарту работодатель может отказать соискателю, но только в том случае, если требования профстандартов официально приняты в организации и прописаны в должностных инструкциях.

И, конечно, руководитель предприятия, принимая решение о внедрении профстандартов, должен понимать, что именно на его плечи ложится обязанность по повышению квалификации работников.

Если организация приняла решение применить систему профессиональных стандартов, руководитель своим приказом должен назначить ответственного сотрудника или даже создать рабочую группу. Образцы таких приказов уже появились во многих справочных системах.

Рабочая группа анализирует профессии, специальности, должности, к которым в первую очередь следует применять требования профстандартов. По результатам этого исследования рабочая группа составляет план-график применения новой системы к разным категориям сотрудников.

На первом этапе следует проверить соответствие уровня квалификации специалистов предприятия требованиям стандартов, спланировать обучение. Необходимо также соотнести, насколько совпадают названия должностей, существующих в организации, и утвержденных реестром профстандартов. При необходимости переименовать.

Следующий шаг — определить, надо ли внести изменения в должностные инструкции и трудовые договоры. Для каждого из этапов следует определить период выполнения. Это и будет план-график внедрения профстандартов в организации.

Однако следует помнить, что пройти обучение и подтвердить квалификацию на соответствие профстандарту работники в настоящее время не смогут. Центры оценки квалификации (ЦОКи), где будет проходить предварительное обучение и сдача экзаменов на получение свидетельства о профессиональной квалификации, пока не оценивают работников, поскольку находятся на этапе разработки программ обучения, их апробации и своей юридической регистрации.

Лекция № 6 Оценка персонала

Оценка персонала — это сложная система выявления характеристик сотрудников, которая направлена на то, чтобы помочь руководителю организации в принятии управленческих решений по увеличению результативности работы подчиненных.

Оценка тесно связана практически со всеми основными функциями управления персоналом.

Кадровое планирование: оценка рабочих показателей определяет качественную и количественную потребность компании в персонале.

Подбор персонала: оценка показывает, насколько эффективны методы привлечения и отбора новых сотрудников, используемые в компании.

Обучение персонала: оценка выявляет потребности в обучении и определяет эффективность имеющихся обучающих программ.

Формирование кадрового резерва: в его основе лежит оценка работы и рабочего поведения сотрудников компании.

Анализ работы персонала: оценка позволяет определить стандарты и показатели, с помощью которых оценивается рабочее поведение сотрудников конкретной компании.

Развитие персонала: оценка выявляет рабочий потенциал сотрудников.

Система материального стимулирования: оценка повышает эффективность мотивационных систем.

Процедуры оценки персонала являются базовыми для ряда аспектов работы с кадрами — при приеме на работу, обучении, продвижении по службе, сокращении и увольнении, реорганизации и поощрении.

Основными целями проведения оценки являются:

определение соотношения между затратами на содержание работника и реально выполненным им объемом работы, проще говоря, выгодно ли содержать конкретного сотрудника на конкретном месте;

оценка потенциала имеющихся работников — есть ли возможность выдвижения кого-то из них на руководящие должности без затрат на поиск и обучение новых сотрудников;

выявление функциональной роли отдельно взятого сотрудника — является ли он только командным игроком или при создании определенных условий может проявить себя как яркая индивидуальность и пр.

В конечном итоге проведенные мероприятия положительно сказываются на эффективности работы отдельных сотрудников и компании в целом.

На заметку

В Японии оценка персонала основывается на определении способностей каждого отдельного работника, что соответствует принятой в стране философии производства. Особенностью такой кадровой оценки является ее обязательность для каждого сотрудника и строгая периодичность.

На сегодняшний день в российских компаниях активно происходит пересмотр подхода к оценке персонала. Отличительной чертой становится применение целого комплекса различных методов, направленных на оценку соответствия множеству показателей и критериев. При этом широко используемые за рубежом методы оценки на отечественную почву перенесены сравнительно недавно, поэтому недостаточно опытные руководители и сотрудники HR-отделов сталкиваются со сложностями в их применении. К сожалению (или к счастью), ни в России, ни за рубежом пока не существует единой системы для решения всех возникающих проблем. Чтобы свести эти сложности к минимуму, рекомендуется привлекать квалифицированных консультантов, которые помогут разъяснить необходимость проведения процедуры, подготовить и реализовать.

Критерии оценки

Речь идет O рабочих, личностных, поведенческих характеристиках, по которым оценивается эффективность работы сотрудника. Каждый критерий определяет то, как именно должна выполняться рабочая функция, чтобы полностью соответствовать требованиям клиентов и компании. При разработке критериев оценки персонала нужно учитывать специфику деятельности организации, сегмент рынка, в котором она работает, цели и задачи оценки — то есть то, что планируется от нее получить. Также необходимо определить, какие из критериев будут приоритетными. Например, при оценке линейного персонала, основным критерием может быть качество отсутствие ошибок, следование стандартам обслуживания, работы: дисциплина, лояльность, объем работы.

Основные требования к выставляемым критериям:

Достижимость.

Объективность: разработка критерия проводится для конкретной должности, а не для человека.

Прозрачность: какие именно результаты ожидаются от сотрудника.

Соответствие содержанию работы.

Мотивация сотрудника на достижение результатов.

Понятность и связанность с важнейшими результатами работы.

Динамичность: способность развиваться в соответствии с текущими изменениями в компании.

Все критерии оценки персонала обычно разделяют на две группы.

Оценка компетенций. В этом случае оцениваются знания и умения сотрудника, его способность применять их в практической работе, а также поведение и личные качества. Одним из самых эффективных способов оценки компетенций является решение ситуационных задач с учетом специфики той должности, которую занимает или планирует занять сотрудник.

Оценка результативности. Она основана на сравнении показателей работы конкретного сотрудника с запланированными для данного периода работы и должности показателями. Для этого перед началом оценки необходимо поставить четко измеримые задачи. Результативность работы

сотрудника может выражаться, например, в объеме продаж за месяц, в количестве реализованных проектов, сумме прибыли или количестве заключенных сделок.

Разработкой критериев оценки обычно занимается специалист отдела персонала совместно с руководителем или с сотрудниками, которые выполняют соответствующую работу. Это необходимо для того, чтобы критерии были понятны всем участникам оценки и учитывали конкретные условия и содержание работы.

Подходы к оценке персонала

Подходов к оценке персонала существует очень много, но обычно их объединяют в три группы, в соответствии с направленностью.

Качественные методы

Второе их название — описательные, поскольку они характеризуют сотрудников без применения строгих количественных данных. К качественной оценке относятся:

Матричный метод — сравнение качеств конкретного человека с идеальной моделью сотрудника для той или иной должности.

Метод системы произвольных характеристик — кадровая служба или руководитель выделяют самые крупные достижения и самые серьезные нарушения в работе и делают выводы на основе их сопоставления.

Оценка выполнения задач — самый простой метод, когда оценивается работа сотрудника в целом.

Метод «360 градусов» — оценка работника коллегами, руководителями, подчиненными, клиентами и им самим.

Групповая дискуссия — разговор работника с руководителем или экспертами в этой сфере деятельности о результатах его работы и перспективах.

Количественные методы

Эти методы считаются наиболее объективными, поскольку все результаты их проведения выражены в цифрах:

Метод балльной оценки. За каждое профессиональное достижение персонал получает определенное, заранее оговоренное количество баллов, которые суммируются по итогам конкретного периода — месяца, квартала или года.

Ранговый метод. Группа руководителей составляет нечто вроде рейтинга сотрудников, потом все рейтинги сверяются между собой, и тех сотрудников, которые оказались на самых низких позициях, увольняют или переводят на менее ответственную должность.

Метод свободной балльной оценки. В этом случае каждое качество сотрудника оценивается экспертами на определенное количество баллов, а результаты суммируются. На основе полученных фактов составляется рейтинг.

Комбинированные методы

Наиболее эффективные подходы к оценке, поскольку в них используются и описательные, и количественные аспекты:

Метод суммы оценок. Каждая характеристика работника оценивается по определенной шкале, а затем выводится некий средний показатель, сравниваемый с идеальным для конкретной должности.

Система группировки. Всех сотрудников делят на несколько групп — от тех, кто работает неудовлетворительно, до тех, чья работа практически безупречна.

Все перечисленные методы способны оценить только определенный аспект работы сотрудника или его социально-психологических характеристик, поэтому в последнее время HR-отделы или кадровые консультанты все чаще используют для объективного оценочного анализа комплексные универсальные методы, вобравшие в себя достижения всех имеющихся подходов.

Методы оценки компетенций персонала

Рассмотрим подробнее методы оценки компетенций персонала — именно они дают наиболее объективное представление о профессиональных качествах сотрудников. Основной целью подхода является повышение эффективности использования уже имеющегося в компании кадрового потенциала. В результате проведенных мероприятий экономится заработная плата, рабочее время и снижаются затраты на вспомогательные ресурсы, требующиеся для выполнения тех или иных задач некомпетентным работником.

После проведения оценки компетенции человек может быть переведен на другую должность, на которой его способности и возможности принесут больше пользы. Другим вариантом является отправка сотрудника на курсы повышения квалификации для раскрытия его потенциала.

Кейс из практики

Сотрудник был принят на работу в качестве менеджера по продажам. При этом он не обладает нужным уровнем коммуникабельности и организаторскими способностями, но зато его умение анализировать и уровень знаний логистики — выше среднего. В ходе оценки компетенций его показатели в продажах оценены только на три балла по результативности и по личностным характеристикам, а уровень профессионализма и психоэмоциональные качества — на пять баллов. В этом случае, если в компании есть должность аналитика или экономиста, сотрудника можно перевести на эту должность с предложением дальнейшего обучения.

Существует несколько наиболее распространенных методов оценки компетенции сотрудников:

Аттестация. Порядок ее проведения должен быть изложен в официально утвержденных руководством компании документах. В ходе нее оценивается квалификация, результаты труда, уровень практических навыков и теоретических знаний, деловые и личностные качества сотрудника. Критерий оценки — профессиональный стандарт должностей и специальностей.

Руководство компании имеет право проводить аттестацию всех сотрудников, за исключением работников, чей стаж работы в компании менее года, беременных женщин и представителей топ-менеджмента.

Проводится аттестация периодически — один, два или три раза в год. По итогам аттестации сотрудник может быть уволен согласно статье 81 Трудового кодекса РФ.

Ассессмент-центр (центр оценки). Современный метод оценки персонала, позволяющий получить достоверную информацию о личностных, деловых качествах сотрудника и о том, насколько имеющийся кадровый состав организации соответствует ее целям, политике и структуре. Проведение оценки этим методом включает три этапа:

Подготовительный, во время которого определяются цели оценки и разработка модели компетенций.

Разработка процедуры, включающая сценарий проведения ассессментцентра, моделирование и адаптацию упражнений, определение набора оценочных методик, обучение экспертов и наблюдателей.

Процедура ассессмент-центра, в которую входят деловые игры, кейсы, групповые дискуссии, индивидуальные интервью и тесты. По результатам мероприятий проводится общая оценка участника — интеграционная сессия и составление отчета. Заканчивается этап предоставлением обратной связи с участниками.

Это наиболее комплексный и сложный в проведении метод, обычно его применяют только в крупных компаниях.

Тестирование. При оценке кандидатов используют как профессиональные, так и психологические тесты. Психологические помогают выявить личностные особенности сотрудника, а профессиональные — его умения и знания, необходимые для успешного выполнения должностных обязанностей.

Интервьюирование. Метод, основанный на вопросах и ответах. Процедура может быть проведена в свободной форме (неструктурированное интервью), в этом случае определяется эмоциональная реакция на вопросы. Структурированное интервью предполагает подготовку вопросов заранее в соответствии с разработанной схемой. Наиболее эффективным структурированным интервью считается ситуационно-поведенческое, когда кандидату предлагается вспомнить ситуацию из его профессиональной деятельности, а затем оценить свою роль в ней и воспроизвести модель поведения.

Метод экспертных оценок персонала. Он заключается в привлечении к оценке персонала экспертов, которые анализируют характеристики сотрудников и на основе собственного опыта и знаний делают заключения. Экспертом может выступать как руководитель организации, так и сотрудники, хорошо знающие оцениваемого (внутренняя оценка). Внешняя оценка — это оценка с участием привлеченных специалистов в области наблюдения и психологии.

Деловые игры. Оценка персонала с помощью имитации деловой активности. Метод деловой игры позволяет смоделировать действия сотрудника в той или иной, желательно, сложной ситуации и оценить его поведение, стрессоустойчивость, способность быстро и правильно принимать решения, взаимодействие с коллегами и клиентами.

При оценке персонала очень важно соблюсти несколько принципов: объективность, надежность, комплексность, достоверность и доступность для понимания, которые в равной степени распространялись бы на обе стороны — оценивающую и оцениваемую.

Методы оценки результативности: оценка КРІ

Аббревиатура KPI (Key Performance Indicators) с английского языка переводится как «ключевые показатели эффективности». Соответственно, это система оценки персонала, которая позволяет определить эффективность сотрудников фирмы на предмет их способности достижения стратегических и тактических целей.

Система КРІ относится к так называемым меритократическим методам, то есть к подходам, основанным на оценке труда по реальным достижениям с использованием механизмов объективных измерений.

Методика оценки по КРІ предполагает, что для каждой должности в компании разработаны две модели текущих результатов и компетенций (в виде таблицы). В первой перечислены все критерии, по которым должна оцениваться эффективность сотрудника, — количественные и качественные, командные и индивидуальные. Во второй — компетенции, необходимые для этой должности, — корпоративные, управленческие и экспертные. Из двух моделей выбирают пять-семь основных показателей для оценки результатов компетенции сотрудника за конкретный период и записывают их в таблице его персональной деятельности. Компетенции при этом приравниваются к качественным работы. Непосредственный руководитель итогам его сотрудника присваивает каждому из выбранных показателей вес от 0 до 1. При этом он ориентируется только на собственные приоритеты. Суммарный вес показателей должен быть равен единице.

Для всех показателей изначально задаются три уровня эффективности:

База — исходная точка, от которой отсчитывается результат. Худшее значение.

Норма — уровень, который в обязательном порядке должен быть достигнут с учетом всех обстоятельств.

Цель — уровень, к которому нужно стремиться, своего рода идеальный показатель.

По окончании контрольного периода оцениваются все показатели КРІ. При этом качественные оцениваются по порядковой 100-бальной шкале, а количественные — по естественной метрической. После оценки фактического показателя рассчитывается частный результат сотрудника по формуле:

(Факт минус база/Норма минус база) × 100 % = результат (%)

Результат отражает степень выполнения или перевыполнения нормы. После оценки каждого показателя оценивается рейтинг сотрудника, для этого результаты умножаются на вес соответствующих складываются. В итоге получают некий средний коэффициент результативности сотрудника. Если он больше 100% — это говорит о высокой результативности, а если меньше — например, о том, что по некоторым показателям работником не достигнута даже норма, а общий результат его работы ниже, чем установленный уровень.

Главный плюс системы KPI в том, что в компании имеется прозрачный для сотрудников механизм оценки их работы, а у руководства — инструмент корректировки работы подчиненных в том случае, если текущие результаты деятельности отстают от плановых.

В итоге руководителю предоставляется оценочный лист с полной информацией о работнике, а также с выводами о его профессиональной пригодности и рекомендациями. Заключительным этапом проведения оценки является принятие управленческих решений по поводу тех сотрудников, которые проходили оценку.

Однако не все методы оценки персонала одинаково эффективны. Их результативность и применимость напрямую зависит от поставленных целей, уровня зрелости компании, ее задач и типа корпоративной культуры.

Лекция № 7 Обучение и развитие персонала

В современных условиях профессиональные навыки любого сотрудника могут оказаться недостаточными для выполнения текущих задач компании. Конкурентная рыночная среда постоянно диктует новые требования, поэтому успех бизнеса во многом зависит от возможностей обучения и развития персонала.

Прежде всего, следует разделить понятия обучения и адаптации персонала. Адаптация — процесс, направленный на то, чтобы сотрудник освоил нормы и правила компании в целом и конкретного подразделения в частности. Адаптационный период необходим как новым сотрудникам, так и тем, кто перешел на работу в другой отдел или филиал. Профессиональный уровень сотрудника в начале и конце адаптационного периода остается практически неизменным. Именно поэтому выгоднее повышать профессиональный уровень тех сотрудников, которые уже работают в компании, а не нанимать новых, которым потребуется период адаптации.

Обучение персонала направлено на расширение его профессиональных компетенций. В идеале оно является частью стратегии компании и является плановым: например, при освоении новых рынков сбыта товаров и услуг, техническом перевооружении и модернизации производства, расширении сфер деятельности. Возможны и неожиданные поводы к началу обучения

персонала: снижение производственно-финансовых показателей всей компании или ее подразделений, изменения в законодательстве.

За обучение персонала отвечают специалисты HR-отдела, а в крупных компаниях — специалисты учебного отдела. Чтобы правильно организовать обучение, необходимо прежде всего выявить потребность в нем. Для этого могут использоваться, например, следующие методы:

Аудит личного дела сотрудника. Уточняется, как давно сотрудник получил образование — основное или дополнительное. В некоторых профессиях необходимо повышение квалификации не реже одного раза в 3–5 лет.

Анализ деятельности сотрудника за время испытательного срока. Помогает понять, следует ли заключать договор на постоянную работу с последующим обучением или отказать сотруднику в работе.

Сбор заявок на обучение. Заявки могут приниматься от начальников структурных подразделений или самих сотрудников.

Аттестация сотрудников. Может быть очередной, проводиться после окончания испытательного срока, при продвижении по службе или переводе в другое структурное подразделение. По итогам аттестации для каждого сотрудника специальной комиссией разрабатываются персональные рекомендации по обучению и дальнейшему развитию.

Обучение сотрудников может быть организовано собственными силами компании (внутрифирменное) или отдано на аутсорсинг (внешнее).

Внутрифирменное. Может быть организовано при наличии отдела обучения и развития персонала или при достаточном количестве авторитетных профессионалов, способных наставлять менее опытных сотрудников и курировать их работу. Плюсом такого подхода является безотрывность от производства, а также строгая привязка к нуждам компании. Обратная сторона внутрифирменного обучения — отсутствие притока свежих идей и методов со стороны.

Внешнее. Если в компании нет кадровых ресурсов для организации обучения, сотрудников направляют на специализированные курсы или приглашают сторонних преподавателей. Этот подход зачастую более затратен для компании, чем организация внутрифирменного обучения. Кроме того, внешнее обучение носит более общий характер и не учитывает специфику работы конкретной компании.

Выбор той или иной формы обучения или их сочетания зависит от того, какую концепцию обучения сотрудников хочет реализовать руководство, от чего отталкивается и какой стратегической цели хочет достичь.

Например, в компании в целом требуется повысить уровень владения английским языком в связи с выходом на новый рынок. Аттестация выявила, что одним сотрудникам нужно расширить профессиональную лексику, другим — начать учить язык с нуля, третьим — улучшить разговорные навыки с применением профессиональной лексики. В первом случае может быть реализована концепция специализированного обучения внутри фирмы. Во

втором — концепция обучения, ориентированного на личность (внешнее обучение), в третьем — концепция многопрофильного обучения (внешнее + внутреннее).

Методы обучения персонала

В зависимости от выбранной формы обучения — внешней или внутренней — определяется и метод обучения.

Внутри фирмы:

Инструктаж. Новый сотрудник получает общую информацию о работе: например, о пользовании тем или иным оборудованием, мерах техники безопасности и т.д. Инструктаж, как правило, проходят в той или иной форме все без исключения.

Ротация. Временный перевод сотрудника в другое подразделение для получения нового опыта или профессиональной квалификации. Пример: работа в одном из наиболее успешных филиалов компании с целью перенять практический опыт и внедрить его впоследствии в своем подразделении.

Наставничество. Работа под наблюдением более опытного сотрудника. В Великобритании распространена такая форма наставничества, как buddying (от английского buddy — приятель). Она отличается равноправным общением между наставником и его подопечным. Предполагается, что их взаимодействие в равной степени полезно обоим. Наставники выбираются из числа амбициозных сотрудников, которым интересно делиться своим опытом и одновременно двигаться по карьерной лестнице.

Shadowing. Этот метод используется в компаниях, которые взаимодействуют с университетами и колледжами, отбирая выпускников к себе в штат. Студентам старших курсов предлагается провести один или несколько рабочих дней рядом с работающим специалистом в режиме его «тени». Это простой, недорогой и эффективный метод, позволяющий познакомить студента с профессией в реальных условиях и отсеять тех, кому эта реальность может не понравиться.

Вне фирмы:

Курсы повышения квалификации или тренинги. Это пассивное обучение, включающее в себя лекции, семинары, разбор кейсов, деловые игры. Может быть дистанционным или модульным. Недостаток — высокие затраты при низкой мотивации обучаемых, которые зачастую воспринимают обучение как формальность.

Самообучение. В идеале каждый специалист занимается самообучением постоянно: читает специализированную литературу, участвует в вебинарах, общается на профессиональных форумах. Однако на практике этим занимаются далеко не все.

Конференции. Это мероприятия по обмену опытом и налаживанию деловых связей. Положительно сказываются на имидже компании в целом, упрочняют деловую репутацию участвующих сотрудников.

Внутри и вне фирмы:

Secondment. Разновидность ротации, допускающая обучение сотрудника не только в другом департаменте «родной» фирмы, но и в другой компании. Например, менеджеров компании могут направить в благотворительный фонд, чтобы они переняли отдельные методы проектной работы. В России secondment практически не распространен, а в Европе используется очень активно.

Правильно выбирать и чередовать все эти методы в зависимости от текущей ситуации возможно только при наличии системы развития персонала.

Система развития персонала

Из года в год наращивает и раскрывает профессиональные компетенции сотрудников именно система развития персонала. В ее функции входят:

Оценка профессионального и личностного уровня сотрудников, определение их потребностей в обучении.

Мотивирование персонала к обучению.

Выбор подходов и методов обучения и контроля за усвоением знаний.

Организация обучающих и контрольных мероприятий.

Анализ результатов для дальнейшей работы с персоналом.

Следует отметить, что обратная связь от персонала служит улучшению и самой системы развития.

Даже разовое обучение того или иного сотрудника предполагает целый ряд контактов внутри компании, а построение системы развития персонала требует идеально отлаженных коммуникаций между HR-отделом или отделом обучения, руководителями и сотрудниками. Здоровая доверительная обстановка в компании мотивирует персонал на успешное обучение и повышение своего профессионального уровня. Притом важную роль играет то, как и за счет чего реализуется обучение — самые действенные методы совмещают в себе участие разных людей и наличие многофункциональных инструментов.

КСС — универсальный инструмент для обучения и развития персонала Мы попросили разработчика корпоративной социальной сети (КСС) LOQUI BUSINESS Дмитрия Бенца рассказать о том, какую роль в обучении и развитии персонала могут сыграть внутренние коммуникации, организованные на современном технологическом уровне:

«Функционал корпоративной социальной сети покрывает несколько задач, начиная с адаптации новых сотрудников и заканчивая обучением и развитием персонала. Новички, пришедшие в компанию, могут свободно начать общаться с коллегами через удобный интерфейс, принимать участие в обсуждениях, задавать вопросы, находить нужные контакты, получать все важные уведомления, в том числе на телефон, если у КСС есть мобильное приложение. Это позволяет максимально быстро влиться в коллектив и понять его атмосферу. Через КСС отдел обучения и развития (или HR-отдел) может быстро проводить опросы, организовывать инструктаж, собирать обучение, находить заявки на назначать наставников, организовывать ротацию. Подписка RSS-поток сотрудника на

корпоративной социальной сети позволяет судить о его рабочей деятельности и выявлять сильные и слабые стороны. Таким образом, корпоративная социальная сеть делает внутренние коммуникации более эффективными и прозрачными, что укрепляет корпоративную культуру в целом. Если говорить о таком методе наставничества, как buddying, КСС идеально способствует его внедрению, так как позволяет поддерживать общение на равных между всеми пользователями. На примере работы сети LOQUI BUSINESS можно с уверенностью утверждать, что корпоративные социальные сети выявляют персональные интересы сотрудников, укрепляют команду, дают обратную связь по актуальным вопросам, создают базу знаний, позволяют быть в курсе всех текущих событий компании».

Лекция № 8 Организация и оплата труда

Понятие заработной платы

Заработная плата — это материальное вознаграждение за труд, денежная оценка рабочей силы и непременное условие существования человека. С экономической точки зрения заработная плата представляет собой часть национального дохода (ВВП), поступившего в индивидуальное распоряжение работников с учетом количества и качества трудового фактора. Уровень заработной платы выражает стоимость товаров и услуг или минимальный набор благ, необходимый для воспроизводства работника и его семьи. Это очень важный показатель для анализа экономического благосостояния населения того или иного государства (в развитых странах он составляет около 3/4 национального дохода). Размер заработной платы зависит от целого ряда показателей:

- 1) квалификации труда и уровня образования работников, осуществляющих трудовую деятельность;
- 2) стажа работника, т. е. общего периода службы на данном месте. Существует такое понятие, как «разряд», которое включает в себя и стаж, и уровень образования. Чем выше разряд, тем выше, соответственно, объем заработной платы;
- 3) продолжительности рабочего дня. Официально по стране установлен 8-часовой рабочий день, но некоторые частные предприятия практикуют 12-часовой день с завышенной оплатой труда. Очень хорошо оплачиваются вахтовый и командировочный методы службы;
- 4) демографических характеристик трудящегося (пола, возраста). Они играют большую роль не столько в рабочем процессе, сколько при приеме на работу: приветствуются молодые, энергичные и деятельные личности;
 - 5) национальных и культурных особенностей;
- 6) географического и территориального фактора. В отдаленных регионах с суровым климатом оплата труда намного выше. Кроме того,

работники получают социальные льготы в виде бесплатных проездов в пределах страны, их отпуск длится 2-3 месяца;

7) развитости рынка труда и степени общего экономического развития страны.

Существует две формы заработной платы.

- 1. Повременная заработная плата организация оплаты труда, при которой начисления производятся по количеству и качеству фактически отработанного времени, а также квалификации и условиям труда. Иными словами, это оклад, который устанавливается в зависимости от отработанного времени, в связи с этим различают почасовую, дневную, понедельную оплату России бюджетных предприятиях заработная труда. В выплачивается, как правило, в начале месяца, в конце месяца работники получают аванс. Существует две системы повременной оплаты труда. Первая представлена простой схемой и характеризуется тем, что при определении суммы заработка осуществляется расчет ставки оплаты одного рабочего часа. Вторая (премиально-повременная) система берет за основу структуру простой повременной в сочетании с дополнительными выплатами в виде премий, которые назначаются за количественные и качественные показатели работы.
- 2. Поштучная заработная плата (сдельная) зависит от объема произведенной продукции. Такая форма заработной платы стимулирует процесс труда, так как работник становится крайне заинтересован в своей деятельности, он стремится изготовить как можно больше продукции. В данном случае все зависит только от его профессиональных и трудовых качеств и усердия.

Заработная плата пределах страны должна постоянно реформироваться. Она должна отвечать хотя бы минимальным потребностям трудящегося и соответствовать уровню цен, установленному на данный действия времени. Такие государства позволят сохранить экономическое благосостояние населения и повысить его заинтересованность в труде.

Системы, виды и функции заработной платы

Заработная плата — это форма вознаграждения за труд, она выполняет воспроизводственную и стимулирующую функции. Выделяют повременную заработную плату (оклад) и сдельную. В современных условиях наблюдается тенденция к сближению этих двух форм оплаты труда, что может найти свое выражение в следующих системах оплаты труда:

- 1) прямая сдельная заработная плата характеризуется тем, что расценки за единицу произведенной продукции не изменяются при динамике выполнения работником норм выработки;
- 2) повременно-премиальная, которая, помимо оклада, начисляемого в соответствии с тарифными ставками, включает и дополнительные выплаты в виде надбавок и премий за высокий производственный результат;

- 3) сдельно-премиальная. Кроме оплаты труда по прямым сдельным расценкам, работники регулярно получают премию за выполнение и перевыполнение норм выработки;
- 4) сдельно-прогрессивная оплата труда представляет собой оплату в пределах установленной нормы, которая производится по прямым сдельным расценкам. При этом расценки за продукт сверх нормы прогрессивно нарастают в зависимости от степени перевыполнения установленных норм выработки. Например, производство набора деталей до 100 штук оплачивается по цене 20 рублей за 1 деталь, а свыше 150 штук по 25 рублей и т. д.;
- 5) аккордная система: оплата труда производится за весь объем выполненных работ в определенной договорной денежной сумме;
- 6) аккордно-премиальная. Кроме оплаты по аккордной системе, за количественные и качественные показатели выплачиваются надбавки;
- 7) система бригадного подряда. Бригадир самостоятельно набирает количество работников в зависимости от бюджетного фонда;
- 8) система участия в делах компании подразумевает выплату заработной платы акциями предприятия. Таким образом, каждый работник получает некоторый процент возможности руководства.

Существует 2 вида заработной платы.

- 1. Номинальная заработная плата представляет собой денежную сумму, которую получает работник за свой труд.
- 2. Реальная заработная плата это набор благ, который трудящийся может приобрести на полученную им номинальную заработную плату при данном уровне цен на определенный момент времени. Она находится в прямой зависимости от номинальной заработной платы и в обратной от цен на товары и услуги. Однако динамики номинальной и реальной оплаты труда далеко не всегда совпадают. Это происходит в тех случаях, когда цены растут быстрее, чем стоимость оплаты труда.

Заработная плата выполняет определенные функции:

- 1) воспроизводственную. Уровень оплаты труда должен не только обеспечивать выживание работника и его семьи, но и удовлетворять нематериальные потребности, создавать прочную основу для дальнейшего воспроизводства фактора «рабочая сила»;
- 2) активизирующую. Качество труда напрямую зависит от величины заработной платы, так как она стимулирует процесс труда. Если работник заинтересован в своей деятельности и проявляет усердие, то производительность труда будет наибольшей;
- 3) распределительную. Заработная плата размещает трудовые ресурсы по отраслям, сферам производства и профессиям в зависимости от распределения в обществе трудовых доходов;
- 4) возмещающую. Качественная оплата труда это вознаграждение за вредные условия производства;
- 5) социальную. Установление минимального показателя заработной платы позволяет сгладить финансовые противоречия в обществе, уменьшить

его дифференциацию. Кроме того, это дает возможность привлечения работоспособного населения к непрестижным, но нужным обществу видам деятельности.

Дифференциация заработной платы

Заработная плата — это крайне непостоянный показатель. Она определяется непосредственно качеством труда, а также профессиональной подготовкой работника. В связи с этим ее дифференциация — явление вполне объективное, это связано с тем, что состав работников крайне динамичен, между профессиональными категориями и специальностями нет баланса. Кроме того, ставки заработной платы определяются текущей ситуацией на рынке труда. Элементами его, соответственно, являются спрос и предложение на особый товар «рабочая сила», а также конкуренция и стоимость единицы труда, выражаемая заработной платой.

Между количеством востребованных работников и заработной платой обратная зависимость: существует ПО мере роста оплаты предприниматель сокращает штат служащих, и, наоборот, при увеличении числа рабочих заработная плата на единицу трудящегося снижается. Это прежде всего с действием закона убывающей производительности труда, т. е. наем работников осуществляется до тех пор, пока предельная полезность труда каждого из них высока и удовлетворяет потребности фирмы.

Несколько иначе ведет себя линия предложения. Сначала действует эффект замещения: при повышении реальной заработной платы количество желающих устроиться на работу инертно возрастает. Но при достижении определенного уровня дохода увеличение труда перестает быть приоритетным и замещается досугом, следовательно, возникает эффект дохода.

- В целом дифференциация заработной платы определяется ограничениями двух видов мобильности работников.
 - 1. Барьеры профессиональной мобильности:
- 1) различия в профессиональной подготовке. Как известно, заработная плата напрямую зависит от трудовых качеств работника, степени его профессионализма и ответственности. Поэтому рабочие одного и того же трудового коллектива могут получать за свой труд неодинаково в соответствии с дополнительными начислениями к основной заработной плате;
- 2) нехватка средств на приобретение квалификации. Инвестиции в человеческий капитал крайне дорогостоящи, и особенно остро сегодня стоит проблема коммерческого образования;
- 3) отсутствие информации по наличию работы. Часто потенциальные работники не могут реализовать себя, поскольку не обладают в достаточной степени точной информацией о величине и структуре спроса на рынке труда;
- 4) дискриминация по национальному и иному признаку. Как правило, хорошие рабочие места с достойной оплатой предназначены для коренных жителей той или иной страны, поэтому все мигранты и беженцы, а также люди других национальностей выступают в качестве дешевой рабочей силы;

- 5) несоответствие условий труда желаниям работника.
- 2. Барьеры территориальной мобильности:
- 1) обеспечение населения муниципальным жильем;
- 2) неразвитость рынка аренды жилья и ипотеки (кредитование под залог недвижимости). Сегодня эта проблема несколько решилась, рынок ипотечного кредитования получил широкое развитие. В соответствии с этим можно легко поменять место работы, даже если она находится в другом городе или регионе. Другой вопрос, стоит ли брать на себя долг на 20 с лишним лет;
 - 3) ограничение регистрации местожительства;
 - 4) нехватка средств на переезд и обустройство;
 - 5) привычка не менять местожительства;
 - 6) неэффективность службы занятости и биржи труда.

Таким образом, все вышеперечисленные причины дисбаланса спроса и предложения на рынке труда так или иначе оказывают большое влияние и на динамику величины заработной платы: она различается по регионам, городам и климатическим зонам в соответствии с условиями труда и степенью важности определенной специальности.

Проблемы формирования заработной платы в России

Заработная плата в России отличается крайней дифференциацией. Во многом это связано с природно-климатическими условиями. Например, заработная плата на Дальнем Востоке и в районах Сибири достаточно высока вследствие сурового климата, тяжелых условий и удаленности от центра. Таким образом, оплата труда частично компенсирует все неудобства. Кроме того, на динамику оплаты труда в России сильно влияет нестабильность ВВП, национального дохода. Номинальная заработная плата представляет собой величину денежных средств, которые получает работник за свой труд, а реальная — тот набор товаров и услуг, который он может реально приобрести. Вследствие нестабильности экономической ситуации в стране даже при росте номинальной заработной платы реальная практически не меняется, потому что уровень цен растет еще большими темпами.

Это значит, что стоимость потребительской корзины тоже постоянно увеличивается.

Основными целями реформирования заработной платы являются:

- 1) стремление уйти от уравниловки, но в то же время нельзя допускать высокой дифференциации. Следовательно, заработная плата должна находиться в прямой и строгой зависимости от условий и результатов труда. Кроме того, она должна соответствовать затраченным усилиям. Иными словами, человек оценивает свой труд и его результаты комплексно. Люди мотивируются справедливым к себе отношением, и если вознаграждение соответствует затраченным усилиям, то производительность труда начинает расти. Такая политика позволяет значительно стимулировать трудовую деятельность, мотивировать работника к высокой производительности;
- 2) установление соответствия уровня оплаты труда общему уровню цен в стране. Это значит, что заработная плата должна превышать величину

прожиточного минимума, в противном случае в результате инфляции и роста налогового бремени уровень жизни в стране снижается;

- 3) снижение ставки единого социального налога на фонд заработной платы. В конце 2006 г. ЕСН в России составлял 26,2%. Если учитывать, что организация, помимо ЕСН, платит еще налог на прибыль, аренду (если снимает помещение для осуществления того или иного рода деятельности) и ряд других косвенных налогов, то получается, что прибыль как таковая составляет минимальную величину. Это не только не способствует развитию предпринимательства, но и не позволяет обеспечить работников достойной заработной платой, поскольку фонд оплаты труда в небюджетных организациях формируется за счет регулярных отчислений с прибыли;
 - 4) отсутствие надежных механизмов индексации;
- 5) слабые профсоюзы, которые, по сути, не способны воздействовать на руководство организации. В связи с этим выражать интересы работников попросту некому.

Непрекращающиеся переделы собственности также не способствуют стабилизации величины заработной платы. С реформами 1990-х гг. в Россию пришла приватизация, в итоге многие предприятия перешли в частную собственность. С годами частный бизнес развивался еще большими темпами. В результате существуют слишком большие различия в заработной плате работников коммерческих организаций и бюджетной сферы, конечно, не в пользу последних.

Фонд оплаты труда, показатели среднего уровня оплаты труда

Заработная плата — это денежное вознаграждение работников за трудовые усилия. Ее размер определяется образованием, квалификационным разрядом и стажем сотрудника, а также рядом его трудовых качеств. Процесс оплаты труда происходит посредством специального фонда в организации, который формируются за счет прибыли и других доходов предприятия. В бюджетных организациях начисление заработной платы осуществляется, соответственно, из государственного бюджета.

Фонд оплаты труда в зависимости от его временной направленности бывает следующих видов:

- 1) часовой. Отчисления из него на оплату труда происходят за фактически отработанные часы по нормативным расценкам, он измеряется в человеко-часах. Это значит, что он составляет сумму, которую один работник может получить, отработав положенное число часов. Такой тип фонда, как правило, характерен для непостоянных рабочих мест, например калымных. Кроме того, он встречается в строительных, ремонтных и иных обслуживающих организациях, где наемные работники получают заработную плату в соответствии с тем, какое количество времени они затратили на определенный объем работы;
- 2) дневной фонд заработной платы, расходуется на оплату отработанных человеко-дней;

3) месячный, годовой фонды создаются для выплат за соответствующий временной промежуток. Принято считать, что если часовой фонд предназначен только для оплаты труда рабочих, осуществляющих трудовую деятельность на непостоянном месте работы, то месячный и годовой — для всего персонала, который числится в ведомости годовой среднесписочной численности работников данной организации.

Заработная плата имеет две составные части: основную, которая начисляется по тарифной системе, и дополнительную, которую составляют премии и различные выплаты, вознаграждения, связанные с высоким качеством труда и его результатами. Последняя также выплачивается из фонда оплаты труда.

Для оценки величины заработной платы существует система показателей. Они позволяют оценить работу кадровой политики в организации и определить соответствие заработной платы действительно затраченным усилиям и общей экономической ситуации в стране (в том числе общему уровню рыночных цен).

1. Показатели средней заработной платы, которая исчисляется исходя из фонда оплаты труда определенного вида. В соответствии с этим среднечасовая заработная плата равна часовому фонду заработной платы, деленному на человеко-часы, которые рассчитываются по каждой категории рабочих.

Среднедневная заработная плата равна дневному фонду, деленному на человеко-дни.

Среднемесячная заработная плата равна месячному фонду, деленному на среднесписочную численность работников организации.

Иными словами, данные показатели характеризуют различные уровни основной заработной платы, начисляемой по тарифной системе вне зависимости от качества и результатов труда.

- 2. Для того чтобы оценить величину среднего по данной организации заработка, необходимо, помимо основных выплат, взять в расчет премиальные и вознаграждения. Таким образом, среднечасовой заработок равен сумме фонда оплаты труда и премии, разделенной на человеко-часы. Аналогично получаются данные по средним дневным и среднемесячным заработкам.
- средний 3. Такой показатель, как уровень оплаты систематизирует все денежные выплаты, осуществляемые работнику из бюджета организации. Он представляется как совокупность всех денежных средств, направленных на оплату труда сотрудников, а также их социальную поддержку. В этом случае показатели среднего уровня оплаты труда рассчитываются подобию предыдущих, только ПО соответственно, стоит сумма из следующих элементов: фонда оплаты труда (его определенного вида), премий и выплат социального характера, например материальной помощи малообеспеченным сотрудникам организации.

Из всех показателей наиболее полным является показатель среднего уровня оплаты труда, поскольку он содержит наиболее полную информацию о денежных средствах, которые так или иначе «перешли в собственность

работников». Это способствует максимальному контролю над бюджетом организации и его планированию и позволяет наиболее эффективно расходовать его средства.

Понятие тарифной системы, ее состав

В современной рыночной экономике предприятия, находящиеся в частной собственности, сами решают все проблемы структуры и организации производственной, хозяйственной и финансовой деятельности, систем нормирования и оплаты труда. В соответствии с этим большинство предприятий для начисления заработной платы и контроля этого процесса предпочитают использовать стандартную тарифную систему.

Тарифная система оплаты труда – комплекс правил и норм, посредством которых осуществляется процесс дифференциации, начисления и регулирования величины заработной платы для каждой группы и категории работников в отдельности. При этом учитываются степень сложности трудового процесса, а также такие важнейшие трудовые характеристики работника, как образование, квалификация, опыт, стаж. Такая система «справедливой» оценки трудовых затрат при различных экономических условиях обеспечивает единство меры труда, его оплаты, однородность оплаты за абсолютно одинаковую величину результата труда. Помимо этого, это способствует образованию системы дифференциации основной части заработной платы в виде оклада в соответствии с характеристиками качества труда.

Тарифная система состоит из следующих взаимосвязанных элементов.

- 1. Тарифная сетка представляет собой весь комплекс существующих квалификационных разрядов с тарифными коэффициентами, которые определяют величины ставок заработной платы. Так складывается функция зависимости величины оплаты труда от квалификационного уровня работника.
- 2. Тарифные ставки и оклады определяют уровень оплаты труда в единицу затраченного времени (час, день, месяц) и имеют денежную форму. Кроме того, каждая ставка соответствует определенному квалификационному разряду, что обеспечивает строгое соответствие в системе организации заработной платы.

При определении тарифных ставок и окладов на предприятии следует учитывать прежде всего следующее:

- 1) должна сохраняться дифференциация заработной платы в зависимости от степени квалифицированности персонала, а также сложности и результативности трудовых усилий;
- 2) важно способствовать максимальному воспроизводству рабочей силы и вызывать у персонала материальную заинтересованность;
- 3) на предприятии должны быть созданы все необходимые условия для применения прогрессивных систем оплаты труда. Кроме того, важно поддерживать принцип «равному труду равная оплата»;

- 4) работники с высокими трудовыми способностями, результат которых наиболее значим для всей производственной деятельности организации, должны быть выделены по уровню заработной платы.
- 3. Тарифные справочники состоят из списков рабочих мест и профессий, специальностей, которые имеют место на данном предприятии.

Несмотря на все положительные аспекты существования тарифной системы на предприятии, она имеет ряд явных недостатков. Прежде всего важным является то, что сама тарифная ставка и ее величина учитывают только постоянные факторы, такие как плановая оплата труда за выполнение намеченного объема работ.

Однако она не берет во внимание степень интенсивности и эффективности трудового процесса и не вызывает дополнительных стимулов к проявлению работниками инициативности и творчества.

Данную проблему можно решить только посредством создания дополнительной системы надбавок и премирования работников. В соответствии с этим лучшие работники предприятия получают так называемое вознаграждение, что в дальнейшем мотивирует их к улучшению трудовых результатов. Таким образом, наиболее эффективной является бестарифная система оплаты труда, которая стимулирует развитие производственного процесса на предприятии.

Повременная и сдельная формы оплаты труда

Для того чтобы система оплаты труда была эффективна, важно иметь четкое представление о зависимости величины заработной платы от показателей и результатов трудовой деятельности. Заработная плата в зависимости от схемы ее образования имеет две основные формы: повременную и сдельную.

Повременная заработная плата начисляется за определенный промежуток отработанного времени независимо от количественных и качественных показателей труда. Величина оплаты труда, таким образом, находится в зависимости от принципов и требований, которым должен следовать работник в процессе осуществления своей трудовой деятельности.

$$3 = TC \times t$$

где 3 – это заработок,

ТС – величина тарифной ставки,

а t – количество часов отработанных одним работником.

По такой формуле определяется заработная плата рабочих, заработная плата персонала. Заработная плата зависит непосредственно от количества дней в месяце, которые сотрудник организации находился на своем рабочем месте, выполняя служебные обязанности. В том случае, когда он отработал все рабочие дни месяца, т. е. за ним не числятся прогулы и простои рабочего времени, его заработная плата составляет величину оклада, установленного в соответствии с квалификационным разрядом. Если же работник отработал не все положенное время, его заработок определяется по следующей формуле:

$$3 = (TC \times t(o)) / T$$
,

где 3 – заработок,

t(o) – отработанное число дней,

Т – календарное число рабочих дней в месяце.

Повременная форма заработной платы удобна для тех предприятий, где работа дифференцирована и непостоянна по нагрузке и самым главным является качество производимой продукции, а не ее количество. В то же время при такой форме необходимо осуществлять строгий контроль над величиной отработанного времени, что необходимо для определения заработной платы персонала.

При сдельной форме заработная плата начисляется в соответствии с объемом выполненных работ. Данный способ определения величины заработной платы удобен для предприятий, которые ориентированы на массовое производство, т. е. определяющим фактором для них является количество выпускаемой продукции. При этом основным недостатком сдельной формы является то, что в погоне за количеством организация постепенно начинает терять качество производства. Для того чтобы сдельная форма была эффективна, она должна иметь основу в виде выполнения таких условий, как четкое определение нужных количественных показателей результатов труда, наличие возможностей для непредвиденного расширения производства, а также осуществление строгого контроля над выпуском и качеством товаров и услуг.

Данная форма заработной платы определяется непосредственно тарифными ставками и величиной окладов в соответствии с трудовыми договорами и нормами труда. Таким образом, сдельная расценка = TC / норма труда. Посредством этой формулы можно найти величину сдельного заработка: заработок (сд.) = = объем работы / сдельная расценка.

Следовательно, каждое предприятие выбирает определенную форму заработной платы. Данный выбор основан на специализации и зависит от того, на что нацелено производство: на развитие системы качества или количества продукции, работ, услуг.

Мотивация труда и ее теория

Мотивация — это побуждение себя и других к определенной деятельности, направленной на достижение определенной цели. Процесс мотивации характеризуется определенными составляющими.

- 1. Основные элементы потребности, для удовлетворения которых работники осуществляют тот или иной вид деятельности. По основному экономическому закону потребности человека безграничны, а возможности и ресурсы имеют свойство заканчиваться, поэтому важно, чтобы потребность имела под собой основание, была и реальной, осознанной и доступной к удовлетворению.
- 2. Поведение осознанные действия людей, направленные на удовлетворение потребностей.
 - 3. Вознаграждение это то, что люди считают для себя ценным:

- 1) внутреннее вознаграждение, связанное с работой, ее содержанием и характером, осознанием работником собственной значимости;
- 2) внешнее вознаграждение дается другими людьми (например, премия, личный кабинет и т. д.).
- 4. Обратная связь. Посредством нее работники получают информацию о правильности выбранного поведения.

Человек побуждается к определенной деятельности посредством внутреннего мотива. Для каждого отдельно взятого работника существуют дифференцированные системы ценностей, поэтому ими движут абсолютно разные мотивы. Мотив — осознанная потребность в чем-либо, подкрепленная желанием ее удовлетворения и осуществлением определенной трудовой деятельности. Таким образом, в структуру мотива входит потребность, которая побуждает человека к определенному результату. Под потребностью понимается конкретное благо, получение которого может дать работнику полное удовлетворение. В то же время для того, чтобы это благо сделать доступным, необходимо осуществить комплекс трудовых действий и при этом учитывать возможные потери. Современные теории мотивации делятся на две группы:

1. Содержательные теории, которые отвечают на вопрос, что лежит в основе мотивации. Основное внимание здесь уделяется непосредственно потребностям, которые побуждают людей к определенной деятельности. По теории А. Маслоу все потребности расположены в определенной иерархии: первичные потребности (физиологические, потребности в безопасности), вторичные (потребность в уважении и самореализации). Таким образом, люди все разные, у них доминируют разные потребности, поэтому задача менеджера – выявить индивидуальные предпочтения каждого работника и в соответствии с этим строить систему мотивирования.

Теория приобретенных потребностей Д. Макклеланда описывает три группы потребностей:

- 1) потребность достижения, т. е. самое главное для работника конечный результат, возможность быть лучшим, отличиться, иметь высокий индивидуальный результат;
- 2) потребность участия, взаимодействия: работники дорожат мнением других членов рабочего коллектива, они любят работать в группе и иметь единый результат;
- 3) потребность власти, под влиянием которой работник стремится к руководящим должностям, любит брать ответственность и контролировать весь производственный процесс. Такие работники либо просто любят власть как форму выражения, либо просто посредством ее стремятся к определенной ответственности.
- 2. Процессуальные теории, которые изучают не структуру потребностей, а сам процесс деятельности. Теория справедливости С. Адамса гласит: люди мотивируются справедливым к себе отношением, они оценивают вознаграждение комплексно. Соотнося собственные затраты и результаты с

усилиями и результатами других людей, работник оценивает степень справедливости.

Лекция № 9 1C: зарплата и управление персоналом

«1С: Зарплата и управление персоналом» - специализированная программа, созданная для использования как в малом, так и в крупном бизнесе, позволяющая контролировать все затраты компании на зарплату и премии персонала. Основным преимуществом новой версии 1С УЗП является возможность вести кадровый, налоговый и регламентированный учет согласно существующему законодательству Российской Федерации. Однако на этом потенциал программы 1С ЗУП не ограничивается, и ее применяют многие компании, ориентированные на максимально качественную организацию работы с персоналом, для управления человеческими ресурсами частных компаний малого, среднего и крупного бизнеса.

МЕСТО «1С: ЗАРПЛАТА И УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ 8» В СТРУКТУРЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ



В «1С: Зарплата и управление персоналом» автоматизирована поддержка всех необходимых процессов для управления персоналом. Также благодаря программе 1С ЗУП можно легко осуществлять расчёт зарплаты, налогообложение, подготавливать отчетность и справки, которые требуются для предоставления в государственные и социальные фонды. Можно рассчитывать затраты на зарплату и премии за установленные

периоды года. Что касается правовых норм, то в каждой функции учтены требования действующего законодательства, а также тенденции развития предприятий в вопросах, касающихся управлением персоналом.

Решение «1С: Зарплата и управление персоналом 8» сделано в соответствии с Федеральным законом от 27.07.2006 № 152-ФЗ «О защите персональных данных». Программа 1С ЗУП даёт возможность регистрировать события, которые связаны с личными данными сотрудников (например, получение или отказ доступа к этим данным), а также включать информацию о каждом сотруднике, имеющем отношение к тому или иному событию.

С учетом накопленного опыта были разработаны максимально удобные способы и механизмы, способствующие рассмотрению информацию в максимально подробных позициях, аналитических разрезах, для самых разных категорий пользователей, а именно: директоров, начальников отдела кадров, служб управления персоналом, бухгалтеров.

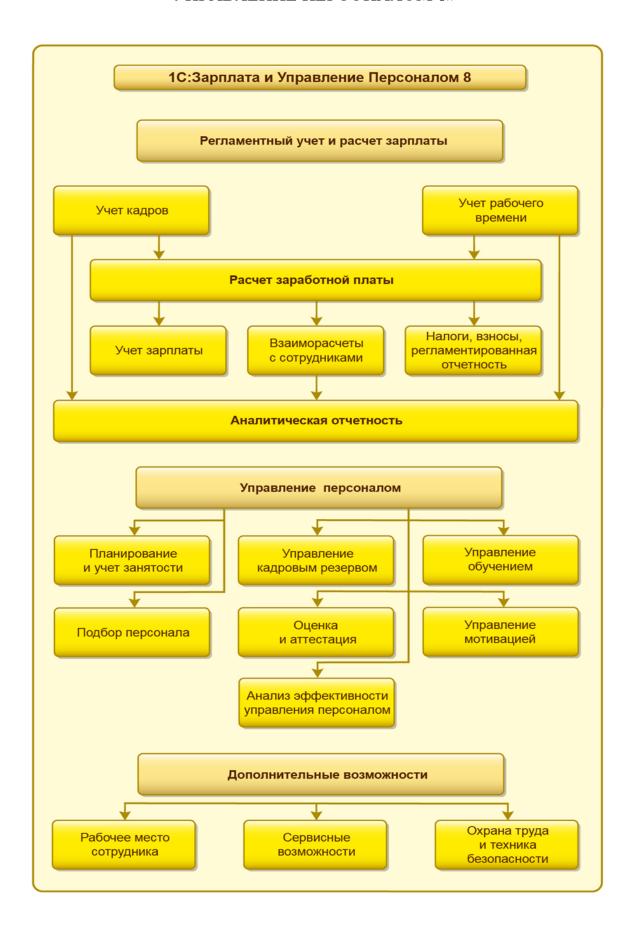
Ввиду того, что каждая компания имеет различные потребности в автоматизации, фирма «1С» предлагает 3 продукта с отдельным функционалом.

1С Зарплата и управление персоналом 8 ПРОФ предназначена для компаний, у которых есть обособленные подразделения, дочерние предприятия и есть необходимость в ведении учета кадров и расчета заработной платы.

1С Зарплата и управление персоналом 8 КОРП — наиболее полная и универсальная версия программы, имеет возможность автоматизировать все задачи в сегменте крупного и среднего бизнеса, особенно на в тех, где вопрос организации труда работников очень важен. При помощи этой программы есть возможность решать задачи кадровой политики, она помогает развернуто оценивать персонал, учитывать новые веяния в вопросах подбора персонала, после чего обрабатывать принятую информацию и предоставлять ее в виде отчетности. Благодаря этому появится возможность распланировать обучение персонала, уровень заработной платы и, что немаловажно, премий.

1С Зарплата и управление персоналом 8. Базовая версия – продукт для небольшой организации. Программа даёт возможность на одном рабочем месте полностью автоматизировать ведение кадрового учета, расчёта заработной платы и исчисления необходимых налогов и взносов, не нарушая действующего законодательства.

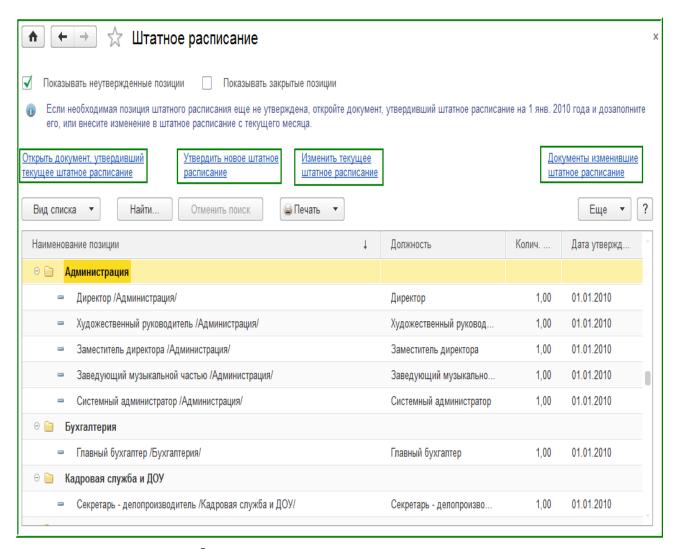
ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ ПРОГРАММЫ «1С:ЗАРПЛАТА И УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ 8»



РАЗВИТИЕ КАДРОВОГО УЧЕТА И РАСЧЕТА ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ

Штатное расписание - это полноценный инструмент планового и/или кадрового отделов.

Большим преимуществом в 1С ЗУП стала возможность давать описание позициям с одинаковыми должностями и подразделениями, но с различными условиями труда (оплата, график работы и др.).

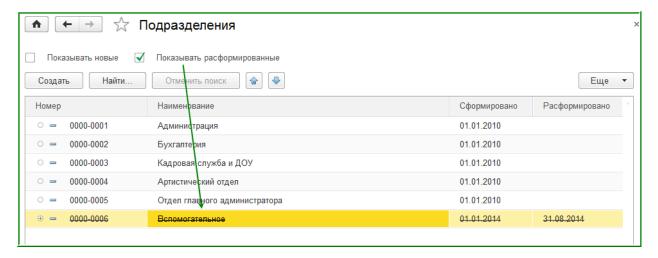


Включена возможность ведения истории изменения штатного расписания

Появилась также возможность утверждать новые версии штатного расписания специальным документом и хранить истории его утверждений.

На основе штатного расписания рассчитывают плановый ФОТ для отражения в отчётах. ФОТ в случае необходимости можно откорректировать ручным способом.

Новая возможность указать для подразделений дату формирования и дату расформирования, а для должностей — дату введения в штатное расписание, исключения из него, что облегчает работу с соответствующими списками.



В таблице представлено краткое описание основных отличий 1С: ЗУП редакции 3.0 от предшествующей 1С:ЗУП 2.5.

«1С Зарплата и управление	«1С Зарплата и управление				
персоналом», редакция 3.0	персоналом», редакция 2.5				
Начальные настройки программы					
Настройка программы под ваше предприятие, включая возможность добавления используемых начислений	Задается только минимальный набор сведений				
Загрузка основных данных персонала из файлов отчётности, которые ранее представлены в контролирующие органы (ПФР, ФНС)	Отсутствует				
Специализированные документы для начального ввода штатной расстановки персонала, начальной задолженности по зар.плате и пр.	Отсутствует				
Автоматизирован переход с конфигурации «Бухгалтерия предприятия 3.0»	Отсутствует				
Штатное расписание					
Существует возможность внесения нескольких позиций с одинаковыми должностями, которые отличаются	Отсутствует				

условиями труда (к примеру, разный график работы)			
Все изменения, как утверждение, изменение и индексация штатного расписания специальными документами, сохраняются в истории, поэтому есть возможность вернуться к предыдущей версии штатного расписания	Документы для изменения не предусмотрены, любые изменения должны вноситься в штатное расписание		
Не отображаются в списке должности и подразделения, которые потеряли актуальность	Отсутствует		
Плановый ФОТ по штатному расписанию, анализ соответствия планового и фактического ФОТ	Отсутствует		
Бронирование позиций штатного расписания перед приёмом на работу или кадровым переводом	Отсутствует		
Учёт кад	ров		
Во время кадрового перевода осуществима смена вида занятости (основное место, совместительство)	Смена вида занятости отображается исключительно увольнением работника и приёмом нового		
Можно регистрировать два кадровых события в один день (приём на работу и отпуск по уходу за ребенком/кадровый перевод работника с одновременным изменением начислений всему подразделению)	Отсутствует		
Оформление приказа по совмещению (исполнении обязанностей) и назначение соответствующей доплаты с помощью специального документа, в котором можно выбрать сотрудника, обязанности которого исполняются, и способ осуществления доплаты: разницей или процентом от ФОТ замещаемого работника	Отсутствует		

Оформление дополнительных отпусков сотрудникам, подвергшимся воздействию радиации после катастрофы на Чернобыльской АЭС	Отсутствует					
Учёт рабочего времени						
Можно завести несколько производственных календарей при необходимости	Отсутствует					
К документам учета рабочего времени возможно завести документ- исправление	Изменяют существующий документ, история изменений не сохраняется					
Назначение одновременно нескольких рассчитываемых по тарифной ставке начислений и ввод нескольких соответствующих видов времени в график, табель. Пример, работа «на линии» и «ремонт» (для водителей)	Отсутствует					
Расчёт заработн	юй платы					
Нет дублирования «кадровых» и «расчётных» документов. К примеру, создан документ Отпуск , с которым предполагается работа работника кадровой службы и расчетной	Разные документы для регистрации кадровых изменений и расчета начислений					
Расчёт страховых взносов в документе Начисление заработной платы	Расчёт страховых взносов осуществляется только в отдельном документе Начисление страховых взносов					
Для исполнительных листов заведено понятие "платежный агент"	Выплата алиментов осуществляется только посредством почты или банка					
Регистрация выплаты бывшим сотрудникам и третьим лицам	Отсутствует					
Ввод Акта выполненных работ подтверждает выполненные работы по договору ГПХ	Начисления по договору ГПХ регистрируется только документом Договор ГПХ					

Доплата до среднего заработка при переводе на низкооплачиваемую работу	Отсутствует			
 При оформлении отпуска можно: рассчитать несколько видов дополнительных отпусков вместе с основным; рассчитать компенсации как для основного, так и дополнительного отпуска; начислить зарплату за период, который предшествует отпуску; начислить материальную помощь к отпуску 	Не предусмотрена денежная компенсация дополнительного отпуска, а также расчёт зар.платы и мат.помощи при оформлении отпуска. Начисление заработной платы за период, который предшествовал отпуску, осуществляется отдельным документом			
Полное оформление окончательного расчёта одним документом Увольнение	Окончательный расчёт осуществляется посредством ввода нескольких документов: увольнением, расчета при увольнении, начислением зар.платы			
Отражение выдачи займа траншами, а его погашение дифференцированными или аннуитетными платежами. Ввод данных о ранее выданных займах при начале использования программы	Отсутствует			
Во время пересчета тарифной ставки (для расчета ночных, сверхурочных и пр.) можно учитывать не только основные начисления (оклад и пр.), но и любые другие (надбавки, доплаты и пр.)	Ставка пересчитывалась только исходя из оклада сотрудника			
Ведение учета в разрезе статей финансирования	Отсутствует			
Выплата заработной платы				
Выплата нескольких межрасчетных начислений (отпусков, больничных листов и пр.) в одной ведомости	Отсутствует			

	,				
Указание места выплаты заработной платы как для организации или подразделения, так и для конкретного работника	Отсутствует				
Аванс может выплачиваться процентом от тарифа	Отсутствует				
Налоги и отчётность					
Специальные документы регистрируют права на налоговый вычет и его прекращение	Специальные документы не предусмотрены				
Хранение информации об изменении регистрации в налоговом органе (например, при реорганизации). Упрощено формирование отчётности по НДФЛ при запоздалом вводе данных о регистрации в ИФНС	Отсутствует				

Список литературы

Ссылка для входа в Электронную библиотеку образовательной платформы Юрайт http://medcollege-kmv.ru/?page_id=428, далее «Перейти в каталог», по ссылке можно найти учебную литературу, далее необходимо выбрать «Ознакомиться», оплата за учебник в таком случае не потребуется.

- 1. Управление персоналом: учебник и практикум для среднего профессионального образования / А. А. Литвинюк [и др.]; под редакцией А. А. Литвинюка. 2-е изд., перераб. и доп. Москва: Издательство Юрайт, 2020. 498 с. (Профессиональное образование). ISBN 978-5-534-01594-2. Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. https://urait.ru/viewer/upravlenie-personalom-450928#page/1
- 2. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов / А. А. Литвинюк [и др.]; под редакцией А. А. Литвинюка. 2-е изд., перераб. и доп. Москва: Издательство Юрайт, 2020. 498 с. (Высшее образование). ISBN 978-5-9916-5550-7. Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт].

https://urait.ru/book/upravlenie-personalom-449924

- 3. Горленко, О. А. Управление персоналом: учебник для среднего профессионального образования / О. А. Горленко, Д. В. Ерохин, Т. П. Можаева. 2-е изд., испр. и доп. Москва: Издательство Юрайт, 2020. 249 с. (Профессиональное образование). ISBN 978-5-9916-9457-5. Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. https://urait.ru/book/upravlenie-personalom-452929
- 4. Одегов, Ю. Г. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. 2-е изд., перераб. и доп. Москва: Издательство Юрайт, 2020. 467 с. (Высшее образование). ISBN 978-5-9916-8710-2. Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. https://urait.ru/book/upravlenie-personalom-449872
- 5. Чуваткин, П. П. Управление персоналом гостиничных предприятий: учебник для вузов / П. П. Чуваткин, С. А. Горбатов; под редакцией П. П. Чуваткина. Москва: Издательство Юрайт, 2020. 280 с. (Высшее образование). ISBN 978-5-534-12384-5. Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. https://urait.ru/book/upravlenie-personalom-gostinichnyh-predpriyatiy-447423
- 6. Староверова, К. О. Управление персоналом в таможенных органах: учебник и практикум для вузов / К. О. Староверова. Москва: Издательство Юрайт, 2020. 240 с. (Высшее образование). ISBN 978-5-534-00283-6. Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт].

 $\frac{https://urait.ru/book/upravlenie-personalom-v-tamozhennyh-organah-}{452404}$

Тесты по курсу «Управление персоналом»

- 1. Какое управленческое действие не относится к функциям менеджмента персонала?
- а) планирование;
- б) прогнозирование;
- в) мотивация;
- г) составление отчетов;
- д) организация.
- 2. Управленческий персонал включает:
- а) вспомогательных рабочих;
- б) сезонных рабочих;
- в) младший обслуживающий персонал;
- г) руководителей, специалистов;
- д) основных рабочих.
- 3. Японскому менеджменту персонала не относится:
- а) пожизненный наем на работу;
- б) принципы старшинства при оплате и назначении;
- в) коллективная ответственность;
- г) неформальный контроль;
- д) продвижение по карьерной иерархии зависит от профессионализма и успешно выполненных задач, а не от возраста рабочего или стажа.
- 4. С какими дисциплинами не связана система наук о труде и персонале?
- а) «Экономика труда»;
- б) «Транспортные системы»;
- в) «Психология»;
- г) «Физиология труда»;
- д) «Социология труда».
- 5 Тест. Должностная инструкция на предприятии разрабатывается с целью:
- а) определение определенных квалификационных требований, обязанностей, прав и ответственности персонала предприятия;
- б) найма рабочих на предприятие;
- в) отбора персонала для занимания определенной должности;
- г) согласно действующему законодательству;
- д) достижения стратегических целей предприятия.
- 6. Изучение кадровой политики предприятий-конкурентов направленно:
- а) на разработку новых видов продукции;
- б) на определение стратегического курса развития предприятия;
- в) на создание дополнительных рабочих мест;
- г) на перепрофилирование деятельности предприятия;

- д) на разработку эффективной кадровой политики своего предприятия.
- 7. Что включает инвестирование в человеческий капитал?
- а) вкладывание средств в производство;
- б) вкладывание средств в новые технологии;
- в) расходы на повышение квалификации персонала;
- г) вкладывание средств в строительство новых сооружений.
- д) вкладывание средств в совершенствование организационной структуры предприятия.
- 8. Человеческий капитал это:
- а) форма инвестирования в человека, т. е. затраты на общее и специальное образование, накопление суммы здоровья от рождения и через систему воспитания до работоспособного возраста, а также на экономически значимую мобильность.
- б) вкладывание средств в средства производства;
- в) нематериальные активы предприятия.
- г) материальные активы предприятия;
- д) это совокупность форм и методов работы администрации, обеспечивающих эффективный результат.
- 9. Функции управления персоналом представляют собой:
- а) комплекс направлений и подходов работы в с кадрами, ориентированный на удовлетворение производственных и социальных потребностей предприятия;
- б) комплекс направлений и подходов по повышению эффективности функционирования предприятия;
- в) комплекс направлений и подходов по увеличению уставного фонда организации;
- г) комплекс направлений и подходов по совершенствованию стратегии предприятия;
- д) комплекс направлений и мероприятий по снижению себестоимости продукции.
- 10. Потенциал специалиста это:
- а) совокупность возможностей, знаний, опыта, устремлений и потребностей;
- б) здоровье человека;
- в) способность адаптироваться к новым условиям;
- г) способность повышать квалификацию без отрыва от производства;
- д) способность человека производить продукцию
- 11. Горизонтальное перемещение рабочего предусматривает такую ситуацию:
- а) переведение с одной работы на другую с изменением заработной платы или уровня ответственности;

- б) переведение с одной работы на другую без изменения заработной ты или уровня ответственности;
- в) освобождение рабочего;
- г) понижение рабочего в должности;
- д) повышение рабочего в должности.
- 12. Профессиограмма это:
- а) перечень прав и обязанностей работников;
- б) описание общетрудовых и специальных умений каждого работника на предприятии;
- в) это описание особенностей определенной профессии, раскрывающее содержание профессионального труда, а также требования, предъявляемые к человеку.
- г) перечень профессий, которыми может овладеть работник в пределах его компетенции;
- д) перечень всех профессий.
- 13. Какой раздел не содержит должностная инструкция?
- а) «Общие положения»;
- б) «Основные задачи»;
- в) «Должностные обязанности»;
- г) «Управленческие полномочия»;
- д) «Выводы».
- 14. Интеллектуальные конфликты основаны:
- а) на столкновении приблизительно равных по силе, но противоположно направленных нужд, мотивов, интересов и увлечений в одного и того человека;
- б) на столкновенье вооруженных групп людей;
- в) на борьбе идей в науке, единстве и столкновении таких противоположностей, как истинное и ошибочное;
- г) на противостоянии добра и зла, обязанностей и совести;
- д) на противостоянии справедливости и несправедливости.
- 15. Конфликтная ситуация это:
- а) столкновенье интересов разных людей с агрессивными действиями;
- б) предметы, люди, явления, события, отношения, которые необходимо привести к определенному равновесию для обеспечения комфортного состояния индивидов, которые находятся в поле этой ситуации;
- в) состояние переговоров в ходе конфликта;
- г) определение стадий конфликта;
- д) противоречивые позиции сторон по поводу решения каких-либо вопросов.
- 16. На какой стадии конфликта появляется явное (визуальное) проявление острых разногласий, достигнутое в процессе конфликта:

- а) начало;
- б) развитие;
- в) кульминация;
- г) окончание;
- д) послеконфликтный синдром как психологический опыт.
- 17. Латентный период конфликта характеризуется такой особенностью:
- а) стороны еще не заявили о своих претензиях друг к другу;
- б) одна из сторон признает себя побежденной или достигается перемирие;
- в) публичное выявление антагонизма как для самих сторон конфликта, так и для посторонних наблюдателей;
- г) крайнее агрессивное недовольство, блокирование стремлений, продолжительное отрицательное эмоциональное переживание, которое дезорганизует сознание и деятельность;
- д) отсутствуют внешние агрессивные действия между конфликтующими сторонами, но при этом используются косвенные способы воздействия.
- 18. Стиль поведения в конфликтной ситуации, характеризующийся активной борьбой индивида за свои интересы, применением всех доступных ему средств для достижения поставленных целей это:
- а) приспособление, уступчивость;
- б) уклонение;
- в) противоборство, конкуренция;
- г) сотрудничество;
- д) компромисс.
- 19. Комплексная оценка работы это:
- а) оценка профессиональных знаний и умений с помощью контрольных вопросов;
- б) определение совокупности оценочных показателей качества, сложности и эффективности работы и сравнение с предыдущими периодами с помощью весовых коэффициентов;
- в) оценка профессиональных знаний, привычек и уровня интеллекта с помощью контрольных вопросов;
- г) определение профессиональных знаний и привычек с помощью специальных тестов с их дальнейшей расшифровкой.
- д) оценка профессиональных знаний, привычек и уровня интеллекта с помощью социологических опросов.
- 20. Коллегиальность в управлении это ситуация, когда:
- а) персонал определенного подразделения это коллеги по отношению друг к другу;

- б) только руководитель организации может управлять персоналом, но некоторые полномочия он может делегировать своим подчиненным;
- в) существует децентрализация управления организацией;
- г) работодатели работают в тесном контакте друг с другом и связаны узами сотрудничества и взаимозависимости, составляют управленческий штат.
- д) существует централизация управления организацией.
- 21. Какая подсистема кадрового менеджмента направлена на разработку перспективной кадровой политики:
- а) функциональная;
- б) тактическая;
- в) управляющая;
- г) обеспечивающая;
- д) стратегическая.
- 22. Целью какой школы было создание универсальных принципов управления:
- а) школа научного управления;
- б) классическая школа или школа административного управления;
- в) школа человеческих отношений;
- г) школа науки о поведении;
- д) школа науки управления или количественных методов.
- 23. Кадровый потенциал предприятия это:
- а) совокупность работающих специалистов, устраивающихся на работу, обучающихся и повышающих квалификацию с отрывом от производства;
- б) совокупность работающих специалистов;
- в) совокупность устраивающихся на работу;
- г) совокупность обучающихся и повышающих квалификацию с отрывом от производства;
- д) совокупность перемещающихся по служебной лестнице.
- 24. Какое положение предусматривает теория приобретенных потребностей Д Мак-Кллеланда:
- а) выделение гигиеничных и мотивирующих факторов;
- б) распределение всех рабочих на желающий работать и тех, кто не желает работать;
- в) наличие у рабочего потребности в достижении, в соучастии, во власти;
- г) потребность человека быть справедливо вознагражденным;
- д) все потребности человека расположенные в определенной иерархии.
- 25. Какая теория мотивации относится к процессуальным теориям?
- а) теория нужд А. Маслоу;

- б) теория ожидания В. Врума;
- в) теория приобретенных потребностей Д. МакКлеланда;
- г) теория существования, связи и роста К. Альдерфера;
- д) теория двух факторов Ф. Гецберга.
- 26. Валентность согласно теории В. Врума это:
- а) мера вознаграждения;
- б) мера ожидания;
- в) ожидание определенного вознаграждения в ответ на достижении результаты;
- г) мера ценности или приоритетности;
- д) ожидание желаемого результата от затраченных дополнительных усилий.
- 27. Основным положением какой теории является то, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и соотносят с вознаграждением других людей?
- а) теории нужд А. Маслоу;
- б) теории ожидания В. Врума;
- в) расширенной модели ожидания Портера Лоулера;
- г) теории приобретенных потребностей Д. Мак-Кллеланда;
- д) теории равенства С. Адамса.
- Тест 28. Теория усиления Б. Ф. Скиннера основанная на таком положении:
- а) выделение гигиеничных и мотивирующих факторов;
- б) поведение людей обусловлено последствиями их деятельности в подобной ситуации в прошлом;
- в) все потребности человека расположенные в определенной иерархии;
- г) потребность человека основана на справедливом вознаграждении;
- д) наличие у рабочего потребности в достижении, в соучастии, во власти;
- 29. К содержательным мотивационным теориям относятся теории:
- а) Б. Ф. Скиннера;
- б) С. Адамса;
- в) В. Врума;
- г) модель Портера Лоулера;
- д) Ф. Герцберга.
- 30. Какое положение относится к теории мотивации Портера-Лоулера:
- а) результативный труд ведет к удовлетворению работников;
- б) человек ответственный;
- в) поведение людей обусловлено последствиями их деятельности в подобной ситуации в прошлом;
- г) человек стремится делегировать полномочия;

- д) человек удовлетворен лишь экономическим стимулированием.
- 31. Какие потребности в теории А. Маслоу являются базовыми (находящиеся на нижнем уровне иерархии потребностей)?
- а) физиологические;
- б) защищенности и безопасности;
- в) принадлежности и причастности;
- г) признание и уважение;
- д) самовыражение.
- 32. Какое положение не относится к теории мотивации Ф. Герцберга:
- а) отсутствие гигиенических факторов ведет к неудовлетворенности трудом;
- б) наличие мотиваторов может лишь частично и неполно компенсировать отсутствие факторов гигиены;
- в) в обычных условиях наличие гигиенических факторов воспринимается как естественное и не оказывает мотивационного воздействия;
- г) максимальное позитивное мотивационное воздействие достигается с помощью мотиваторов при наличии факторов гигиены;
- д) максимальное позитивное мотивационное воздействие достигается с помощью мотиваторов при отсутствии факторов гигиены;
- 33. Какое количество групп потребностей выделяет теоретическая модель мотивации К. Альдерфера:
- а) две;
- б) три;
- в) четыре;
- г) пять;
- д) шесть.
- 34. Средний уровень зарплаты одного работника рассчитывается:
- а) как отношение качественной продукции к общему объему товарной продукции;
- б) как отношение прибыли к себестоимости произведенной продукции;
- в) как отношение себестоимости к стоимости товарной продукции;
- г) как отношение объема произведенной продукции к общей численности работников;
- д) как отношение общего фонда оплаты труда к общей численности персонала.
- 35. Какой стиль руководства не включает модель, описывающая зависимость стиля руководства от ситуации, предложенная Т. Митчелом и Р. Хаусом?
- а) «стиль поддержки»;
- б) «инструментальный» стиль;

- в) стиль ориентированный «на достижение»;
- г) стиль руководства, ориентированный на участие подчиненных в принятии решений;
- д) стиль «предлагать».
- 36. Какой стиль лидерства не включает теория жизненного цикла П. Херси и К. Бланшара?
- а) стиль «давать указания»;
- б) «продавать указания»;
- в) «информировать».
- г) «участвовать»;
- д) «делегировать»;
- 37.Тест. Какое количество вариантов руководства выделяет модель стилей руководства Врума-Йеттона:
- а) три;
- б) четыре;
- в) пять;
- г) шесть;
- д) семь.
- 38. Какой из пяти основных стилей руководства, согласно двухмерной модели поведения руководителя (управленческая решетка Блейка и Мутона), является самым эффективным?
- а) «страх перед бедностью»;
- б) «Команда»(групповое управление);
- в) «Дом отдыха загородный клуб»;
- г) «Власть подчинение задача»;
- д) «Посредине пути»;
- 39. Какой вид власти подразумевает веру исполнителя в то, что влияющий имеет возможность удовлетворять его потребности:
- а) власть, основанная на принуждении;
- б) власть, основанная на вознаграждении;
- в) экспертная власть;
- г) эталонная власть;
- д) законная власть.
- 40. .Какой вид власти подразумевает веру исполнителя в то, что влияющий имеет возможность заставлять и полное право наказывать:
- а) власть, основанная на принуждении;
- б) власть, основанная на вознаграждении;
- в) экспертная власть;
- г) эталонная власть;
- д) законная власть.

- 41. Какой вид власти подразумевает веру исполнителя в то, что руководитель обладает специальными знаниями и компетенцией, которые позволят удовлетворить его потребности:
- а) власть, основанная на принуждении;
- б) власть, основанная на вознаграждении;
- в) экспертная власть;
- г) эталонная власть;
- д) законная власть.
- 42. Какой вид власти подразумевает веру исполнителя в то, что влияющий имеет право отдавать приказания и что его долг подчиняться им:
- а) власть, основанная на принуждении;
- б) власть, основанная на вознаграждении;
- в) экспертная власть;
- г) эталонная власть;
- д) законная власть.
- 43. При каком виде власти характеристики и свойства влияющего настолько привлекательны для исполнителя, что он хочет быть таким же как влияющий:
- а) власть, основанная на принуждении;
- б) власть, основанная на вознаграждении;
- в) экспертная власть;
- г) эталонная власть;
- д) законная власть.
- 44. Определение квалификации специалиста, уровня знаний либо отзыв о его способностях, деловых и иных качествах:
- а) аттестация;
- б) дискриминация;
- в) авторизация;
- г) должностная инструкция;
- д) апробация.
- 45. Руководитель, имеющий достаточный объем власти, чтобы навязывать свою волю исполнителям.
- а) автократичный руководитель;
- б) демократичный руководитель;
- в) либеральный руководитель;
- г) консультативный руководитель;
- д) инструментальный руководитель.
- 46. Конфликты в зависимости от способа разрешения, делятся на:
- а) социальные, национальные, этнические, межнациональные, организационные, эмоциональные;

- б) антагонистические, компромиссные;
- в) вертикальные, горизонтальные;
- г) открытые, скрытые, потенциальные;
- д) внутриличностные, межличностные, внутригрупповые, межгрупповые.
- 47. Затраты на здравоохранение, воспитание, физическое формирование, интеллектуальное развитие, получение общего образования, приобретение специальности это:
- а) инвестиции в строительство спортивных комплексов;
- б) инвестиции в человеческий капитал;
- в) инвестиции в новые технологии;
- г) инвестиции в производство;
- д) инвестиции в учебно-оздоровительные комплексы.
- 48. Показатель, характеризуется изменением индексов цен на товары и услуги, которые входят в состав потребительских корзин минимального потребительского бюджета:
- а) индексы цен;
- б) индекс стоимости жизни;
- в) индексы продукции сельского хозяйства;
- г) индексы продукции животноводства;
- д) индексы продукции растениеводства.
- 49. Неосязаемая личная собственность: продукт интеллектуальной деятельности, который проявляется в эффекте использования в различных сферах жизни общества:
- а) нематериальная собственность;
- б) интеллектуальная собственность;
- в) радиочастотный ресурс;
- г) материальная собственность;
- д) аэрокосмические разработки.
- 50. Регулирует взаимоотношения между работодателями, т. е. покупателями продуктов интеллектуального труда и самими субъектами интеллектуальной деятельности по поводу формирования цены интеллектуального труда:
- а) инфраструктура финансового рынка;
- б) аграрные биржи;
- в) инфраструктура рынка интеллектуального труда;
- г) фонды содействия предпринимательству;
- д) собственники интеллектуального труда.
- 51. Что не включает инфраструктура рынка интеллектуального труда:
- а) биржи труда;
- б) аграрные биржи;

- в) фонды и центры занятости;
- г) центры, институты переподготовки и повышения квалификации специалистов;
- д) электронные рынки труда (автоматизированные банки данных);
- 52. Навыки, необходимые для того, чтобы правильно понимать других людей и эффективно взаимодействовать с ними:
- а) семантические;
- б) коммуникативные;
- в) невербальные;
- г) вербальные;
- д) профессиональные.
- 53. Какой признак характерен для формальной группы (коллектива) в организации:
- а) объединение по интересам и целям;
- б) отсутствует четкая ролевая структура разделение труда и управления;
- в) признак социальной общности (например, по национальным признакам, признакам социального происхождения);
- г) группы имеют различную социальную значимость в обществе, на предприятии— положительной или отрицательной направленности;
- д) структура коллективов и групп определяется соответствующими официальными документами, предусматривающими круг обязанностей и прав как всего коллектива, так и отдельных, входящих в ее состав работников.
- 54. Расчетный показатель, учитывающий логическое мышление, способность добиваться поставленной цели, объективность самооценки, умение формулировать обоснованные суждения:
- а) коэффициент интеллектуального развития (IQ);
- б) коэффициент тарифной сетки;
- в) производительность труда;
- г) годовая заработная плата;
- д) величина человеческого капитала.
- 55. Какой компонент не включает трудовой потенциал человека:
- а) здоровье человека;
- б) образование;
- в) профессионализм;
- г) творческий потенциал (умение работать, мыслить по новому);
- д) депозитные счета в банках.
- 56. Что такое адаптация персонала?

- а) совершенствование теоретических знаний и практических навыков с целью повышения профессионального мастерства работников, усвоение ими передовой техники, технологии, средств производства;
- б) деятельность, которая проводится осознанно для улучшения способностей персонала, которые необходимы для выполнения работы или для развития потенциала работников;
- в) участие в найме и отборе персонала с учетом требований конкретных профессий и рабочих мест с целью наилучшей профориентации работников;
- г) взаимоотношения работника и организации, которые основываются на постепенном приспособлении сотрудников к новым профессиональным, социальных и организационно-экономических условий работы;
- д) участие персонала в аттестации.
- 57. Разделение труда предусматривает:
- а) выполнение одним работником всех функций и действий по изготовлению конкретного изделия;
- б) разделение труда согласно систематизированным трудовым функциям;
- в) тщательный расчет расходов работы на производство продукции и услуг.
- г) выполнение одним работником всех функций и действий по изготовлению комплекса изделий;
- д) выполнение несколькими работниками одной функции по изготовлению комплексного изделия.
- 58. Нормированное рабочее время включает:
- а) все расходы времени, которые объективно необходимые для выполнения конкретной задачи;
- б) общую продолжительность рабочей смены, на протяжении которой работник осуществляет трудовые функции;
- в) время подготовительно-заготовительных работ для выполнения задачи;
- г) время обслуживания рабочего места;
- д) а) все расходы времени, которые объективно необходимые для выполнения всех задач.
- 59. Норма выработки основана:
- а) на установлении норм расходов времени;
- б) на определении количества продукции, которая должна быть изготовлена одним работником;
- в) на установлении норм расходов работы;
- г) на времени обслуживания рабочего места;

- д) на необходимом количестве рабочих мест, размере производственных площадей и других производственных объектов, закрепленных для обслуживания за одним работником или бригадой.
- 60. Метод оценки персонала, предусматривающий беседу с работником в режиме «вопрос-ответ» по заранее составленной схеме или без таковой для получения дополнительных сведений о человеке это метод:
- а) интервьюирования;
- б) анкетирования;
- в) социологического опроса;
- г) тестирования;
- д) наблюдения.
- 61. Осознанное побуждение личности к определенному действию это:
- а) мотив;
- б) потребности;
- в) притязания;
- г) ожидания;
- д) стимулы.
- 62. Блага, материальные ценности, на получение которых направлена трудовая деятельность человека это:
- а) мотив;
- б) потребности;
- в) притязания;
- г) ожидания;
- д) стимулы.
- 63. Методы предполагающие передачу сотрудникам сведений, которые позволяют им самостоятельно организовывать свое поведение и свою деятельность это:
- а) различные методы стимулирования;
- б) методы информирования;
- в) методы убеждения;
- г) методы административного принуждения;
- д) экономические методы.
- 64. Среди качественных показателей эффективности системы управления выделите количественный показатель:
- а) уровень квалификации работников аппарата управления;
- б) обоснованность и своевременность принятия решений управленческим персоналом;
- в) уровень использования научных методов, организационной и вычислительной техники;
- г) уровень организационной культуры;

- д) величина затрат на содержание управленческого аппарата в общем фонде заработной платы персонала.
- 65. Отношение прироста производительности труда к приросту средней заработной платы это:
- а) уровень текучести кадров;
- б) рентабельность производства;
- в) фонд оплаты труда;
- г) уровень трудовой дисциплины;
- д) отношение темпов увеличения производительности труда к заработной плате.
- 66. Отношением числа уволенных работников к общей численности персонала рассчитывается:
- а) уровень трудовой дисциплины;
- б) надежность работы персонала;
- в) текучесть кадров;
- г) социально-психологический климат в коллективе;
- д) коэффициент трудового вклада.
- 67. Отношение числа случаев нарушения трудовой и исполнительной дисциплины к общей численности персонала это показатель:
- а) надежности работы персонала;
- б) уровня трудовой дисциплины;
- в) текучести кадров;
- г) социально-психологического климата в коллективе;
- д) коэффициента трудового вклада.
- 68. Какой вид безработицы характеризует наилучший для экономики резерв рабочей силы, способный достаточно оперативно совершать межотраслевые перемещения в зависимости от колебания спроса и предложения рабочей силы?
- а) структурная безработица;
- б) технологическая безработица;
- в) естественная безработица;
- г) экономическая безработица;
- д) вынужденная безработица.
- 69. Создатели какой школы управления полагали, что используя наблюдения, замеры, логику и анализ можно усовершенствовать многие операции ручного труда, добиваясь их более эффективного выполнения?
- а) классическая школа или школа административного управления;
- б) школа человеческих отношений;
- в) школа науки о поведении;
- г) школа научного управления;

- д) школа науки управления или количественных методов.
- 70. Ученые какой школы управления впервые определили менеджмент как «обеспечение выполнения работы с помощью других лиц»?
- а) школа научного управления;
- б) классическая школа или школа административного управления;
- в) школа человеческих отношений;
- г) школа науки о поведении;
- д) школа науки управления или количественных методов.
- 71. Исследователи какой ШКОЛЫ управления рекомендовали использовать приемы управления человеческими отношениями, более непосредственных включающие эффективные действия начальников, консультации с работниками и предоставление им более широких возможностей общения на работе?
- а) школа научного управления;
- б) классическая школа или школа административного управления;
- в) школа науки о поведении;
- г) школа человеческих отношений;
- д) школа науки управления или количественных методов.
- 72. Исследователи какой школы управления изучали различные аспекты социального взаимодействия, мотивации, характера власти и авторитета, организационной структуры, коммуникации в организациях, лидерства, изменение содержания работы и качества трудовой жизни?
- а) школа научного управления;
- б) классическая школа или школа административного управления;
- в) школа человеческих отношений;
- г) школа науки о поведении;
- д) школа науки управления или количественных методов.
- 73. Ключевой характеристикой какой школы управления является замена словесных рассуждений и описательного анализа моделями, символами и количественными значениями?
- а) школа научного управления;
- б) классическая школа или школа административного управления;
- в) школа человеческих отношений;
- г) школа науки о поведении;
- д) школа науки управления или количественных методов.
- 74. Какой из 14 принципов управлении, выделенных Анри Файолем, позволит добиться более высоких результатов при том же объеме усилий:
- а) единовластие(единоначалие);
- б) разделение труда(специализация);

- в) единство направления и единый план работы;
- г) скалярная цепочка управления;
- д) стабильность рабочего места для персонала.
- 75. Согласно какому принципу, выделенному Анри Файолем, человек должен получать приказы только от одного начальника и подчиняться только ему?
- а) единоначалие;
- б) скалярная цепочка управления;
- в) порядок;
- г) инициатива;
- д) полномочия и ответственность.
- 76. Какая из школ в теории развития кадрового менеджмента сформулировала функции управления:
- а) школа научного управления;
- б) классическая школа или школа административного управления;
- в) школа человеческих отношений;
- г) школа науки о поведении;
- д) школа науки управления или количественных методов.
- 77. Какой из подходов помогает интегрировать вклады всех школ, которые в разное время доминировали в теории и практике управления:
- а) ситуационный подход;
- б) процессный подход;
- в) системный подход?
- 78. Модель "Z" содержит в себе основные идеи американского и японского менеджмента и большинством специалистов расценивается как идеальная. В ней сочетаются система индивидуальных ценностей и групповые формы взаимодействия. Какая из перечисленных идей характерна для американского менеджмента:
- а) долгосрочная работа на предприятии;
- б) принятие стратегических и управленческих решений, основанных на принципе консенсуса;
- в) индивидуальная ответственность;
- г) медленное должностное продвижение, что позволяет точно оценить способности сотрудников;
- д) повышенное внимание к личности работника, его семейным и бытовым заботам.
- 79. Какой из представленных факторов эффективности деятельности предприятия больше всего способствует стимулированию деятельности работников:
- а) стратегическая цель;
- б) информация;

- в) методы управления;
- г) система мотивации;
- д) подбор кадров.
- 80. Какая из приведенных рекомендаций мотивирует работников на полную самоотдачу в интересах предприятия:
- а) установить осмысленные стандарты, воспринимаемые сотрудниками;
- б) установить двухстороннее общение;
- в) избегать чрезмерного контроля;
- г) установить жесткие, но достижимые стандарты;
- д) вознаграждать за достижение стандарта.
- 81. Существует четыре основных типа поведения человека, формирование которых происходит на основе отношения людей к нормам поведения и ценностям предприятия. Для какого типа поведения характерна высокая надежность:
- а) преданный и дисциплинированный (полностью принимает ценности и нормы поведения, его действия не вступают в противоречие с интересами организации);
- б) "оригинал" (приемлет ценности предприятия, но не приемлет существующие на нем нормы поведения, порождает много трудностей во взаимоотношениях с коллегами и руководством);
- в) "приспособленец" (не приемлет ценностей предприятия, старается вести себя, полностью следуя нормам и формам поведения, принятым на предприятии);
- г) "бунтарь" (не приемлет ни норм поведения, ни ценностей предприятия, все время входит в противоречие с окружением и создает конфликтные ситуации).
- 82. Согласно теории "Х", руководитель должен:
- а) принуждать подчиненных;
- б) угрожать подчиненным;
- в) понять их и стимулировать работу;
- г) уважать подчиненных;
- д) выполнять работу за них.
- 83. С точки зрения теории "Y" менеджер должен верить в потенциал человека и относиться к подчиненным как к ответственным людям, стремящимся к полной самореализации. По этой теории:
- а) работа не противна природе человека;
- б) работа доставляет людям удовлетворение;
- в) работники пытаются получить от компании все, что можно;
- г) человек не любит работать;
- д) человек готов работать только за высокое материальное вознаграждение.

- 84. Для того чтобы эффективно использовать деньги как мотиватор и избегать их воздействия как демотиватор, следует:
- а) платить конкурентную заработную плату для привлечения и удержания специалистов;
- б) платить такую заработную плату, которая отражает стоимость работы для предприятия на основе справедливости;
- в) связать плату с качеством выполнения или результатом, чтобы награда была соизмерима с усилиями работника;
- г) заверить работника, что его усилия будут поощрены соответствующей наградой;
- д) платить заработную плату не менее прожиточного минимума.
- 85. Согласно какому принципу, выделенному Анри Файолем, для того чтобы обеспечить верность и поддержку работников, они должны получать плату за свою службу?
- а) единоначалие;
- б) скалярная цепь;
- в) порядок;
- г) вознаграждение персонала;
- д) полномочия и ответственность.
- 86. Какой тип власти влияет на людей через привитые культурой ценности:
- а) власть, основанная на принуждении;
- б) власть, основанная на вознаграждении;
- в) традиционная или законная власть;
- г) экспертная власть;
- д) власть харизмы (влияние силой примера).
- 87. Основным социально-психологическим фактором, влияющим на эффективность деятельности группы, является:
- а) содержание (выполняемое группой специфическое, самостоятельное задание);
- б) структура (порядок организации группы распределение ролей его участников);
- в) культура (разработанные группой основные допущения относительно способов восприятия мыслей и чувств во время выполнения задания);
- г) процесс (способ взаимодействия работников при выполнении определенной задачи, например, процедура принятия решения в группе).
- 88. Укрепляя авторитет, менеджер должен следить за тем, чтобы он не подавлял, не сковывал инициативу подчиненных. Какой из приведенных разновидностей псевдоавторитета (ложного авторитета) лишает людей

- уверенности, инициативы, порождает перестраховку и даже нечестность:
- а) авторитет расстояния руководитель считает, что его авторитет возрастает, если он дистанцируется от подчиненных и держится с ними официально;
- б) авторитет доброты "всегда быть добрым". Доброта снижает требовательность;
- в) авторитет педантизма руководитель прибегает к мелочной опеке и жестко определяет подчиненным все стадии выполнения задания, тем самым сковывая их творчество и инициативу;
- г) авторитет чванства руководитель высокомерен, гордится и старается всюду подчеркнуть свои бывшие или мнимые нынешние заслуги;
- д) авторитет подавления руководитель прибегает к угрозам, вселяет страх в подчиненных, ошибочно полагая, что такие приемы укрепят его авторитет.
- 89. Какой тип роли в неформальной группе отводится человеку, вырабатывающему новые подходы к старым проблемам, предлагающему новые идеи и стратегии?
- а) координатор;
- б) креативщик;
- в) критик;
- г) исполнитель;
- д) администратор.
- 90. Какая информация не относится к передаваемой по каналам неформальных коммуникаций:
- а) предстоящие сокращения производственных рабочих;
- б) грядущие перемещения и повышения;
- в) подробное изложение спора двух руководителей на последнем совещании по сбыту;
- г) слухи о предстоящих изменениях в структуре организации;
- д) приказы и распоряжения генерального директора.
- 91. Выделите основной тип поведения, характерный для харизматического лидера (харизма личное обаяние):
- а) сосредоточение внимания на вопросах особой важности, концентрация коммуникаций на главных вопросах с целью привлечения других к анализу, решению проблем и планированию действий;
- б) способность идти на риск, но только основанный на тщательных расчетах шансов на успех, и таким образом, чтобы создать возможности участвовать другим;

- в) искусное взаимодействие с пониманием и сопереживанием, уверенность в том, что такое эффективное двустороннее взаимодействие получается только с помощью активного слушания и обратной связи;
- г) выражение активной заботы о людях, в том числе и о самом себе, моделирование, самоуважение и усиление в других чувства собственного достоинства, вовлечение людей в принятие важных решений;
- д) демонстрация последовательности и надежности в своем поведении, открытое выражение своих взглядов и следование им в практических делах.
- 92. Какой из представленных стилей руководства необходимо применять в экстремальных (чрезвычайных) ситуациях:
- а) демократический;
- б) авторитарный;
- в) либеральный;
- г) анархический;
- д)нейтральный.;
- 93. Стиль руководства, при котором придерживаются принципов невмешательства, члены коллектива поощряются к творческому самовыражению, это:
- а) авторитарный;
- б) демократический;
- в) анархический;
- г) кооперативный;
- д) попустительский.
- 94. Управленческая сетка, или решетка Р. Блейка и Д. Моутона, включает пять основных подходов руководства и представляет собой таблицу 9х9 позиций. Вертикаль (девять значений матричного кода) означает заботу о человеке. Девять значений по горизонтали означают заботу о производстве. Какой из стилей является оптимальным для разработки стратегии в конфликтных ситуациях:
- а) авторитарный (достигается высокий производственный результат без внимания к человеческим отношениям матричный код 9.1);
- б) социально-психологический (повышенное внимание к человеческим потребностям создает дружественную атмосферу и соответствующий темп производства код 1.9);
- в) либеральный (минимальное внимание к результатам производства и человеку код 1.1);
- г) кооперативный (высокие результаты получают заинтересованные сотрудники, преследующие совместную цель код 9.9);

- д) компромиссный (удовлетворительные результаты, средняя удовлетворенность работой, склонность к компромиссам и традициям тормозят развитие оптимистического взгляда код 5.5).
- 95. Когда в процессе производственной деятельности сталкиваются интересы разных людей или специальных групп, то основной причиной конфликта является:
- а) распределение ресурсов;
- б) неудовлетворенные коммуникации;
- в) различия в целях;
- г) различия в представлениях и ценностях;
- д) различие в манере поведения и жизненном опыте.
- 96. Какой из стилей разрешения конфликтов направлен на поиски решения за счет взаимных уступок, на выработку промежуточного решения, устраивающего обе стороны, при котором особо никто не выигрывает, но и не теряет.
- а) стиль конкуренции;
- б) стиль уклонения;
- г) стиль приспособления;
- д) стиль компромисса.
- 97. Коммуникационные сети показывают:
- а) степень разделения труда на предприятии;
- б) уровень централизации полномочий;
- в) схему структуры деятельности предприятия;
- г) всю совокупность связей между элементами предприятия;
- д) горизонтальные коммуникации.
- 98. Цена рабочей силы это:
- а) это целесообразная деятельность человека (людей), направленная на изменение и преобразование действительности для удовлетворения своих потребностей, создание материальных благ и услуг (или) духовных ценностей;
- б) заработная плата и бенефиты, реально выплачиваемые работодателем с учетом государственного регулирования в этой области;
- в) мера воплощенной в человеке способности приносить доход. Включает врожденные способности и талант, а также образование и приобретенную квалификацию.
- г) спрос и предложение на интеллектуальный труд;
- д) совокупность его возможностей к творческому труду.
- 99. Что не является задачей системы управления персоналом?
- а) социально-психологическая диагностика персонала;
- б) планирование потребности в кадрах;

- в) анализ и регулирование групповых и личных взаимоотношений руководителя и подчиненных;
- г) маркетинг кадров;
- д) всё вышеперечисленное входит в задачи системы управления персоналом.
- 100. Что не является функциями управления персоналом?
- а) прогнозирование и планирование потребности и обеспеченности кадрами, мотивации и комплектования персонала;
- б) оформление и учет персонала; создание оптимальных условий труда; подготовка и движение персонала;
- в) нормирование труда; анализ и развитие способов стимулирования труда;
- г) оценка, координирование и контроль результатов деятельности;
- д) всё вышеперечисленное является функциями управления персоналом.

Тест по курсу «Управление персоналом» 252 учебных часа

Ф.И.О. обу	учающегося			
Ψ .M.O. 00	учающег ося			

подпись_____

ာ	Ответ	ာ	Ответ	၁	Ответ		Ответ
Вопрос		Вопрос		Вопрос		poc	
Bc		Bc		Bc		Вопрос	
1		26		51		76	
2		27		52		77	
3		28		53		78	
4		29		54		79	
5		30		55		80	
6		31		56		81	
7		32		57		82	
8		33		58		83	
9		34		59		84	
10		35		60		85	
11		36		61		86	
12		37		62		87	
13		38		63		88	
14		39		64		89	
15		40		65		90	
16		41		66		91	
17		42		67		92	
18		43		68		93	
19		44		69		94	
20		45		70		95	
21		46		71		96	
22		47		72		97	
23		48		73		98	
24		49		74		99	
25		50		75		100	