



УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

ПО ДИСЦИПЛИНЕ

**«ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА В
ПИЩЕВОМ ПРОИЗВОДСТВЕ»**

Челябинск, 2023

УДК 641.1 (0217)

ББК 36-9я73

К17

Рецензенты:

Корнеева Н.Ю. – к.п.н., доцент, зав. кафедрой Подготовки педагогов профессионального обучения и предметных методик ППИ ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»

Абрамова И.Н. – к.т.н. преподаватель высшей категории ГБПОУ «Челябинский государственный колледж индустрии питания и торговли»

Основы организации труда в пищевом производстве [Текст]: Учебное пособие для бакалавров/ сост: А.А. Ногина – Челябинск, изд-во ЗАО «Библиотека А.Миллера» 2023 – 215 с.

ISBN 978-5-93162-634-5

Учебное пособие по дисциплине «Основы организации труда в пищевом производстве» разработано для студентов, обучающихся по направлению 44.03.04 «Профессиональное обучение (по отраслям)», профиль «Производство продовольственных продуктов».

В учебном пособии изложены основные теоретические сведения и методические указания, необходимые для выполнения практических и самостоятельных работ. Пособие содержит теоретический материал по основным вопросам организации и оплаты труда, рассмотрены вопросы организации нормирования труда. Направлен на формирование у бакалавров знаний о разработке Положения об оплате труда работников предприятия, а также Положения о премировании работников.

ISBN 978-5-93162-634-5

Автор-составитель:

Ногина А.А. – к.т.н., доцент кафедры подготовки педагогов профессионального обучения и предметных методик ППИ ФГБОУ ВО «Южно-Уральский государственный гуманитарно-педагогический университет»

© А.А. Ногина, 2023

Содержание

Введение.....	4
Лекция 1. Понятие, содержание, задачи и принципы научной организации труда.....	5
Лекция 2. Содержание и организация трудовых процессов.....	15
Лекция 3. Организация рабочих мест.....	30
Лекция 4. Проектирование рациональных режимов труда и отдыха.....	51
Лекция 5. Управление персоналом организации: сущность, концепции и теории.....	57
Лекция 6. Система управления персоналом организации.....	65
Лекция 7. Процесс подбора, отбора и введения в должность персонала организации.....	74
Лекция 8. Оценка эффективности системы управления персоналом.....	83
Курс практического материала по дисциплине «Основы организации труда в пищевом производстве».....	91
Список литературы	206
Приложение А – диагностические методики.....	207

Введение

Труд, как целесообразная деятельность людей, направленная на удовлетворение их жизненных потребностей, является неременным условием существования и развития человеческого общества. Любой труд независимо от его общественной формы требует определенной организации в рамках каждого объединения работников, кооперированных для выполнения какой-либо конкретной задачи. Для обеспечения деятельности любого трудового коллектива необходимо весь объем работ распределить между отдельными исполнителями, определить функции каждого из них, разработать формы кооперации труда, определить методы выполнения работы.

Учебное пособие по дисциплине «Основы организации труда в пищевом производстве» разработано для студентов, обучающихся по направлению 44.03.04 «Профессиональное обучение (по отраслям)», профиль «Производство продовольственных продуктов».

Он раскрывает принципы и методы построения трудовых процессов, установление норм труда и заработной платы различным категориям работников при различных формах организации производства. Курс нацелен на формирование ключевых компетенций, необходимых для эффективного решения профессиональных задач и организации профессиональной деятельности на основе глубокого понимания законов бизнеса.

Лекция 1. Понятие, содержание, задачи и принципы научной организации труда

Сущность, социально-экономическая роль, характер труда

Труд – это целесообразная, планомерная деятельность человека, в результате которой выполняются определенные трудовые процессы, создаются материальные и духовные ценности.

Организация труда в рамках определенного трудового коллектива представляет собой систему использования живого труда, обеспечивающую его функционирование с целью достижения полезного эффекта трудовой деятельности. Процесс труда как процесс воздействия человека на предмет труда – это совокупность действий работника на рабочем месте, направленных на выполнение определенного производственного задания. В этом смысле понятие «процесс труда» более узкое, чем понятие «процесс производства». В данном случае, процесс производства осуществляется на базе целого комплекса трудовых процессов, каждый из которых является лишь определенной стадией в изготовлении продукта. Кроме того, в отдельных случаях в процессе производства на предмет труда воздействуют не только люди, но и различные силы природы. Таким образом, в понятие процесса производства включаются определенная совокупность процессов труда, взаимно связанных общностью конечной цели производства, а также естественные процессы.

Труд характеризуется определенными признаками, которые говорят о способе соединения личных и вещественных факторов производства, об экономической и социальной сущности отношений, месте работника в трудовом процессе и производстве в целом.

Содержание труда – это совокупность факторов, определяющих роль и развитие главного составляющего процесса труда – человека

(знания, навыки и т.д.).

Основные признаки характера и содержания труда – всеобщность, сложность, коллективизм, свобода, творчество, ответственность, воспитательность.

Труд в рыночных условиях, понятие безработицы и занятости

Рынок труда – это система взаимосвязанных и взаимозависимых общественных отношений (правовых, социальных, экономических, психологических, трудовых норм и др.), обеспечивающая расширенное воспроизводство и эффективное использование трудовых ресурсов в отраслях (и сферах) народного хозяйства.

Трудовые ресурсы – все трудоспособное население, обладающее необходимым физическим развитием, умственными способностями и знаниями для работы на производстве. В их состав входят население в трудоспособном возрасте (от 16 до 55-60 лет), подростки (14-18 лет) и часть населения старше трудоспособного возраста (пенсионеры).

Безработица – временная незанятость экономически активного населения.

Нарушение баланса между спросом и предложением на рынке труда отражается, как правило, на занятости населения.

Понятие и содержание организации труда

Наука о труде – это наука, которая изучает теоретические положения и практические мероприятия по обеспечению рациональной организации и высокой производительности живого труда, а также его материального стимулирования.

Объектом науки о труде является рабочий человек в процессе труда – механизатор, доярка, скотник, водитель, тестовод и т.д.

Научная организации труда (НОТ) – это такая его организация, при которой практическому внедрению конкретных мероприятий предшествует тщательный научный анализ трудовых процессов и условий их выполнения, а сами практические меры базируются на достижениях современной науки и передовой практики..

Анализ воздействия научной организации труда на человека и производства позволяет выделить следующие **функции НОТ**

Таблица – Функции научной организации труда

Функции	Содержание функций
Ресурсосберегающая	Направлена на экономию рабочего времени, сырья, материалов, энергии и т.д. Кроме того, экономия труда включает в себя устранение всякого бесполезного труда. Ресурсосбережение – один из главных рычагов интенсификации производства.
Оптимизирующая	Проявляется в обеспечении полного соответствия уровня организации труда передовому уровню технического оснащения производства. Оптимизация необходима в достижении научной обоснованности норм труда и уровня интенсивности производства, в обеспечении соответствия уровня оплаты труда его результатам.
Функция формирования эффективного работника	Означает осуществление на научной основе профессиональной ориентации и профессионального отбора работников, их обучения, систематического повышения их квалификации.
Научный подход	Главное условие эффективности, и это становится важной функцией НОТ.
Трудоошащая	Проявляется в создании благоприятных, безопасных и здоровых условий труда, в установлении рационального режима труда и отдыха, в использовании режимов гибкого

	рабочего времени, в облегчении тяжелого труда до физически нормальной величины.
Гармонизации труда	Направлена на обеспечение согласования физических и умственных нагрузок, которые испытывает работник, на преодоление однобокости труда, создание полноценных условий для гармоничного развития человека на производстве.
Возвышение труда	Возвышает труд создание на производстве условий для повышения содержательности и привлекательности труда, искоренение рутинных и примитивных трудовых процессов, обеспечение перемены труда, то есть его гуманизация.
Повышение культуры производства организационными средствами	Создание эстетически привлекательной производственной среды, рациональная организация рабочих мест, развитие демократического стиля управления людьми и др.
Воспитательная активизирующая	Направлены на выработку дисциплины труда, развитие трудовой активности и творческой инициативы.

Основные законы научной организации труда:

1. закон экономии времени;
2. закон повышающейся производительности труда;
3. закон планомерного развития народного хозяйства;
4. закон перемены труда;
5. закон материальной и моральной заинтересованности в результатах труда;
6. закон опережающего роста производительности труда по сравнению с его оплатой;
7. закон оптимального состава трудового коллектива;
8. принудительный труд запрещен законом.

Основная задача науки об организации труда состоит в выявлении законов, закономерностей, принципов организации трудовой деятельности людей с целью использования их в практической работе.

Исследованию принципов организации труда посвящено немало работ российских и зарубежных авторов. Известны основные принципы организации труда в системе Тейлора, принципы управления Анри Файоля и Г. Черча, принципы экономии движений Ф. Гилберта, правила работы А. Гастева и др. Поэтому нужна систематизация принципов организации труда.

Всеобщие, соблюдение которых обязательно для решения вопросов организации труда по-научному: **системность, комплексность, экономичность, гуманизация**[15].

Системность – важнейшее требование НОТ. Системность, системный подход в организации труда означает, что она должна рассматриваться, во-первых, как явление, имеющее сложную внутреннюю структуру, образованную из взаимосвязанных из взаимосвязанных элементов; во-вторых, как явление, представляющее часть структуры более высокого порядка и имеющее многочисленные внешние связи и зависимости. На практике системность проявляется в том, что при установлении или совершенствовании организации труда нельзя пренебречь ни одним ее элементом, все они должны быть в равной степени проработаны, взаимоувязаны.

Комплексность – при решении вопросов организации труда состоит в том, что ее проблемы должны решаться одновременно разными научными дисциплинами, такими, например, как организация труда, экономика труда, социология труда. Комплексный подход – это всесторонний подход с точки зрения многих наук, занимающихся вопросами труда, функционирования человека в производственной среде, в трудовом процессе.

Экономичность состоит в том, что одни и те же вопросы

организации труда можно решить разными способами, с разными затратами ресурсов, т.е. решения могут быть многовариантными. Следуя принципу экономичности, необходимо, во-первых, просчитать возможные варианты решений; во-вторых, выбрать тот из них, который потребует минимальных затрат труда, материалов, финансовых средств с учетом экономически оправданного срока окупаемости инвестиций, т.е. нужно стремиться к минимизации приведенных затрат.

Гуманизация труда – это учет человеческого фактора при организации труда. Гуманизация труда – важнейшее требование НОТ, но для реализации это довольно сложный принцип. Чтобы его соблюсти, необходимо поступиться иногда и принципом экономичности.

Частные принципы применяются к отдельным элементам организации труда.

Среди них:

- *Принципы разделения и кооперации труда*: пропорциональность и равная напряженность производственных заданий при распределении обязанностей. Согласованность действий между смежными работниками, оптимальная специализация работ, создание условий для перемены труда и роста его содержательности, соответствие квалификации и личных качества исполнителя требованиям выполняемой работы, оптимальное содержание трудового процесса и др.

- *Принципы организации рабочих мест*: полное и комплексное оснащение и рациональная планировка рабочего места, доступность элементов оснащения, удобство их обслуживания, переменное рабочее положение работника и др.

- *Принципы организации обслуживания рабочих мест*: плановость, предупредительность, надежность, оперативность, регламентация, персонафикация обслуживания и др.

- *Принципы установления рациональных приемов и методов труда*: экономия движений, экономия мускульной и нервной энергии,

прямоточность, параллельность, непрерывность, синхронность, симметричность, ритмичность движений и др.

- *Принципы создания условий труда*: минимизация воздействия неблагоприятных факторов внешней производственной среды на работника, безопасность труда, максимизация работоспособности, оптимизация режимов труда и отдыха, оптимизация половозрастной структуры коллектива и др.

- *Принципы подбора, подготовки и повышения квалификации персонала*: профессиональный подбор на основе профессиограмм, тестирования и другой проверки претендентов на занятие вакантной должности, сочетание теоретической подготовки с приобретением практических навыков при обучении профессии. Регулярность и ступенчатость повышения квалификации и др.

- *Принципы поддержания высокой дисциплины труда*: сочетание убеждения с дисциплинарным воздействием на нарушителей дисциплины, гласность, воспитание производственного патриотизма, создание условий для взаимного контроля и взаимопомощи между работниками и др.

Методы и задачи научной организации труда

Рыночная экономика образует достаточно жесткую конкурентную среду для деятельности предприятий. Эта жесткость определяется тем, что одними из основных законов рынка являются закон спроса на труд, товары и услуги и закон их предложения. Но многое зависит от того, на каком рынке работает предприятие.

В условиях чистой конкуренции продукция и услуги стандартизированы, т.е. одинаковы по своим качествам и свойствам, потребителям безразлично у кого приобретать товары и получать услуги. На таком рынке успеха добиваются те предприятия, которым удается обеспечить низкие издержки производства. Это достигается

использованием разных факторов, среди которых существенное место занимает организация труда.

Таблица – Задачи научной организации труда

Задачи	Содержание задач
Экономическая	Обеспечение за счет организации труда всесторонней экономии различных ресурсов и прежде всего экономии труда, что, в свою очередь, направлено на снижение издержек производства и рост его результативности – повышение производительности труда, рентабельности, прибыльности.
Организационная	Состоит в проектировании и практическом внедрении в производство оптимальных моделей организации конкретных трудовых процессов и трудовых коллективов.
Психофизиологическая	Обеспечить работникам здоровые и безопасные условия труда, снижать его физическую тяжесть и нервно-психическую напряженность, гармонизировать нагрузки на различные органы работающего человека, устанавливать рациональные режимы труда и отдыха и, в конечном итоге, максимизировать работоспособность.
Социальная	Состоит в обеспечении содержательности труда, в повышении его привлекательности за счет преодоления монотонности, увеличения разнообразия производственных операций, перемены труда, насыщения его творческими элементами, в повышении престижности профессий, в обеспечении полноценной оплаты труда.

За счет НОТ получают экономию трудовых затрат, а значит экономятся фонд заработной платы и отчисления из него. НОТ обеспечивает лучшее использование сырья, что влияет на снижение себестоимости продукции. Социальная направленность НОТ повышает содержательность и престижность труда, способствует стабилизации персонала, снижению его текучести, сокращению затрат на подбор и обучение работников. Суммарное воздействие НОТ на экономические

результаты производства состоит в сокращении издержек производства, росте прибыли, повышении его работоспособности.

При монополистической конкуренции, олигополии и чистой монополии возрастает контроль фирм над ценами на рынке, снижается уровень конкуренции: при олигополии

– больше, чем в условиях монополистической конкуренции, при чистой монополии – больше чем при олигополии. Тем не менее, НОТ на предприятиях, действующих на рынках с ограниченной конкуренцией и при ее отсутствии – все равно остается важным фактором эффективности и способствует получению сверхприбыли.

Чем выше уровень конкуренции, тем больше значение приобретает НОТ как фактор эффективности производства. НОТ оказывает прямое, непосредственное воздействие на экономические и социальные процессы на производстве, которое своим следствием имеет вторичный результат, приводя в итоге к интегральному эффекту. В этом состоит значение НОТ в рыночных условиях. Другое обстоятельство, подчеркивающее возрастание значения НОТ, состоит в том, что по мере роста технического совершенствования производства растет цена единицы времени. Если в обществе происходит рост технического уровня производства, а по мере этого роста возрастает цена единицы времени, то возрастает и значение НОТ как фактора экономии рабочего времени.

Наука о труде использует следующие **методы**: монографический, статистический, экспериментальный, расчетно-конструктивный.

Лекция 2. Содержание и организация трудовых процессов

Сущность и формы разделения труда

Организация труда на предприятии начинается с его разделения, которое как элемент организации труда представляет собой обособление видов деятельности работников, установление функций, обязанностей, сферы действия для работников каждого из них, а также для их групп, образующих разные подразделения.

Разделение труда делится на 3 вида.:

Общее разделение труда – процесс обособления различных видов трудовой деятельности в рамках всего общества, т.е. разделение труда между различными сферами деятельности и производства.

Частное разделение труда – процесс обособления различных видов трудовой деятельности как по отраслям промышленности, сельское хозяйство, так и внутри них – по отдельным предприятиям.

Единичное разделение труда означает обособление различных видов работ внутри организации, в рамках определенных структурных подразделений, а также распределение работ между отдельными

работниками.

В зависимости от рода и разновидности работ различают разделение труда по следующим *формам: функциональное, профессиональное, технологическое и квалификационное.*

Функциональное разделение труда

предполагает деление персонала на функционально однородные группы, каждая из которых отличается своей ролью в осуществлении производственного процесса, или деятельности. Прежде всего, выделяются служащие, рабочие, МОП, ученики, охрана. При функциональном разделении труда одной из проблем является обоснование целесообразности совмещения функций работников разных функциональных групп, например, основных и вспомогательных рабочих. Необходимо здесь также решать вопросы обоснования уровня централизации и специализации работ по отдельным функциональным группам. ***Профессиональное разделение*** состоит в делении работников по профессиям и специальностям. *Под профессией понимается род деятельности (занятий) человека, владеющего определенными теоретическими знаниями и практическими навыками, полученными в результате профессиональной подготовки. Специальность – это разновидность профессии, более узкая ее часть, специализация работника в рамках профессии.* В системе высшего профессионального образования государственными образовательными стандартами выделяются следующие профессиональные градации:

квалификация, специальность и специализация.

Технологическое разделение труда предполагает расстановку работников по стадиям, фазам, видам работ и производственным операциям в зависимости от технологии производства, от содержания и особенностей выполнения работ. Здесь встречаются *четыре разновидности разделения труда: предметное, подетальное, пооперационное и по видам работ.*

При предметном разделении труда за исполнителем закрепляется выполнение работ, связанных с изготовлением готового изделия.

Подетальное разделение труда встречается более часто. Оно состоит в закреплении за работниками изготовления за работником изготовления законченной части изделия – детали.

Наиболее распространенной формой технологического разделения труда является *пооперационное разделение*, когда работник выполняет только одну или несколько технологических операций.

Квалификационное разделение труда представляет собой распределение работ в зависимости от их сложности между работниками разных квалификационных групп. Уровень квалификации рабочих устанавливается на основе присвоения им квалификационных разрядов. Первый разряд соответствует низшему уровню квалификации [23].

Для решения вопросов разделения труда пользуются понятиями **«границы разделения»** и **«уровень разделения»**.

Границы разделения – это нижний и верхний пределы, ниже и выше которых, соответственно, разделение труда недопустимо.

Уровень разделения – это принятая расчетная или фактически достигнутая величина, характеризующая состояние разделения труда.

Существуют следующие **границы разделения труда**: технические, экономические, психофизиологические и социальные.

Нижней технической границей разделения труда будет производственная операция, состоящая из одного трудового приема, *верхней технической границей разделения труда* – изготовление на одном рабочем месте всего изделия целиком.

Нижней экономической границей разделения труда будет такое расчленение трудового процесса, когда сокращение затрат рабочего времени на выполнение операции за счет углубления специализации сравнивается, а затем станет перекрываться увеличением затрат времени на транспортировку предмета труда от одного рабочего места к другому.

Верхняя экономическая граница определяется длительностью производственного цикла изготовления всего изделия на одном рабочем месте.

Психофизиологические границы разделения труда определяются величиной физических и нервно-психических нагрузок на работника в течение рабочего дня. Для физической нагрузки нижняя граница составляет расход энергии в размере 2,5 – 3 ккал/мин, верхняя граница – 4,5 – 5 ккал/мин (Таблица).

Таблица – Предельно допустимые границы повторяемости однообразных приемов и действий в течение часа

Характеристика тяжести труда при длительности монотонной работы более 75% сменного фонда рабочего времени	Повторяемость однообразных приемов и действий в течение часа
Нормальная (небольшая монотонность) 1 категория (повышенная монотонность) 2 категория (большая монотонность) 3 категория (особо большая монотонность)	До 180 От 181 до 300 От 301 до 600 Более 600
Примечание. Если время работы в данных условиях соответствует 50-75% длительности смены, тяжесть труда снижается на одну категорию, а если менее 50% - тяжесть труда не учитывается.	

Социальные границы разделения труда определяются уровнем монотонности труда и текучести персонала, отношением работников к труду, состоянием межличностных отношений. Монотонность труда регламентируется длительностью повторяющихся однородных операций в течение рабочего дня. Граничным значением является продолжительность

таких операций не менее 30 сек., частота повторяемости разнородных элементов операции должна быть не менее пяти за 30 сек.

Если границы разделения труда обозначают пределы допустимых решений, которыми должны руководствоваться организаторы труда и производства в этой области, то для конкретной производственной ситуации важно найти наилучший вариант, то есть оптимальный уровень разделения труда, который рассчитывается на основе использования **экономических, психофизиологических и социальных критериев.**

Экономическими критериями разделения труда служат: затраты рабочего времени и материальные затраты на выполнение работ, степень использования квалификации работников, длительность производственного цикла, уровень производительности труда, издержки производства, прибыль предприятия. Экономическая направленность совершенствования разделения труда заключается в достижении экономии трудовых и материальных затрат, что, в свою очередь, ведет к снижению издержек производства и росту прибыли предприятия.

Психофизиологическими критериями разделения труда служат: показатели работоспособности человека, которая зависит от санитарно-гигиенических условий труда, напряженности труда, от распределения физических нагрузок на разные органы и системы человека, от величины сочетания физических нагрузок с умственными. При разделении труда выбирается тот его вариант, который обеспечивает максимальную работоспособность человека и лучшим образом обеспечивает здоровье работника.

Социальными критериями разделения труда служат стабильность коллектива, низкая текучесть персонала, высокая дисциплина труда, удовлетворенность содержанием и условиями труда и др.

Установление оптимального уровня разделения труда при таком большом количестве разнообразных критериев – задача довольно сложная. Здесь важно решить, с чего следует начинать, каким группам

критериев отдавать предпочтение. В наибольшей степени заслуживает внимания опыт оптимизации разделения труда, когда начинают расчеты с использования социальных, затем психофизиологических, а уже только затем экономических критериев.

Формы организации трудовых коллективов, расстановка кадров в трудовом коллективе

Под кооперацией труда понимают систему производственной взаимосвязи работников при осуществлении трудового процесса и их взаимодействие в подразделении и на предприятии. Кооперация труда неразрывно связана с его разделением. Расстановка работников должна быть осуществлена таким образом, чтобы достигалось целесообразное их взаимодействие за счет рационализации маршрутов перемещения предметов труда, экономии трудовых затрат, сокращения длительности производственного цикла.

Масштабы кооперации зависят от:

- глубины разделения труда – чем глубже разделение труда, тем шире его кооперация;
- уровня техники;
- существующей технологии;
- организационного типа производства;
- формы разделения труда;
- формы организации производства.

Кооперация осуществляется по территориальному признаку: *межцеховая, внутрицеховая или межучастковая, внутриучастковая или межбригадная, внутрибригадная кооперация*, разумеется, если предприятие делится на цеха, цеха - на участки, участки – на бригады. Если на предприятии или в учреждении иное структурное деление, то и формы кооперации труда будут называться в соответствии с ним.

Межцеховая кооперация устанавливает взаимодействие между

цехами разного функционального или технологического профиля.

Широко известен и такой вид *внутриучастковой* кооперации труда, как **бригадная. Производственная бригада** — это **первичный трудовой коллектив, объединяющий рабочих одной или нескольких профессий, выполняющих единое производственное задание.** Основу формирования бригады составляет закрепленный за нею объем работ. Численность бригады определяется трудоемкостью общего объема работ и фонда рабочего времени одного работника.

В зависимости от особенностей организации производства создаются различные формы и виды производственных бригад, и кооперация труда внутри каждой из них имеет свои особенности. **Специализированные бригады** состоят из рабочих одной и той же профессии и специальности, различающихся только по уровню квалификации и выполняющих определенный вид работы. В строительстве это могут быть бригады каменщиков или плотников, в горной промышленности — бурильщиков или крепильщиков, в машиностроении — токарей или сварщиков и т.д. Специализированные бригады создаются в основном в массовом производстве.

Комплексные бригады включают в свой состав рабочих различных профессий, которые могут выполнять законченные виды сложных работ. Как правило, это более крупные бригады, со звеньевым делением, нередко многосменные. Оплата труда в них производится за конечный результат труда (полностью выстроенный и отделанный сельский дом, капитально отремонтированный автомобиль и т.п.). Внутри таких бригад складываются своеобразные формы кооперации труда: совмещение профессий и взаимопомощь по инициативе самих членов бригады, овладение смежными профессиями и специальностями и выполнение работ с меньшей численностью рабочих и т.д. Все это способствует повышению производительности труда.

Важно профессионально, со знанием дела решать вопросы

установления рациональных форм разделения и кооперации труда. Совершенствование этих форм достигается совмещением профессий и должностей, расширением зон работы, использованием многостаночного или многоагрегатного обслуживания. Большими возможностями обладает применение методов, основанных на использовании психофизиологических особенностей восприятия людьми той или иной производственной обстановки, учет социально-психологических факторов производственной среды, таких как половозрастной состав коллектива, ценностные ориентации работников, совокупность их потребностей, интересов, предпочтений, мотивов поведения.

Направления совершенствования разделения и кооперации труда:

Совмещение профессий – это такая форма организации труда работника, когда он в урочное рабочее время выполняет наряду с работами по основной профессии также другие работы по одной или нескольким профессиям или специальностям.

Возможность и экономическая целесообразность совмещения профессий определяется следующими предпосылками и условиями:

- наличием у работников неиспользованного рабочего времени;
- несовпадением совмещаемых работ во времени;
- технологической и функциональной общностью совмещаемых работ, тесной их взаимосвязью друг с другом, территориальной близостью;
- отсутствием отрицательного влияния совмещаемых работ на точность и качество их выполнения;
- теоретической и практической подготовленностью работника к совмещению работ.

Совмещение функций – это выполнение наряду с обязанностями по основной профессии отдельных функций, ранее выполнявшихся работниками других профессий. Сохраняя профиль своей работы, работник частично выполняет работу другого работника.

Совмещение профессий и функций не следует путать с работой по совместительству. *Совместительство – это работа во внеурочное время, т.е. после окончания времени основной работы.*

Совмещение профессий и функций развивается по следующим направлениям:

А) совмещение разнородных профессий, predeterminedемых использованием многопрофильного технологического оборудования;

Б) совмещение основной работы с работой по техническому обслуживанию своего оборудования;

В) совмещение основной работы с хозяйственным обслуживанием рабочего места;

Г) совмещение разнородных, но взаимосвязанных работ вспомогательного характера;

Д) укрупнение чрезмерно раздробленных операций, повышение разнообразия и содержательности труда.

При определении объема работ рекомендуется руководствоваться следующими положениями:

- объем работ по совмещаемой профессии должен быть меньшим, чем по основной работе;

- совмещение должно обеспечивать нормальную (не больше продолжительности рабочего дня в одну смену) занятость работника;

- расширение совмещения профессий должно ограничиваться уровнем утомляемости работника, не превышающим физиологические нормы;

- между объемом и количеством совмещаемых работ следует соблюдать требование: чем больше объем совмещаемых работ, тем меньше должно быть количество совмещений;

- сумма объемов совмещаемых работ с учетом времени на переход от одного рабочего места к другому и перерывов на отдых и личные надобности должна быть равна или быть меньше продолжительности

рабочей смены.

Расширение зон обслуживания – здесь происходит совмещение работ в рамках одной профессии. Этой мерой можно достигнуть улучшения использования рабочего времени, высвобождения работников, рабочий день которых загружен не полностью, повышения содержательности труда. Нередко здесь используется система многостаночного обслуживания, сущность которого состоит в том, что одним или группой рабочих осуществляется одновременное обслуживание нескольких станков.

Коллективные формы организации труда, в частности, бригадная форма организации и стимулирования труда. В особом образе организованных бригадах создаются условия для перемены труда за счет расширения производственного профиля работников и перемещения их в рамках бригады с одного рабочего места на другое. Такое перемещение позволяет преодолевать монотонность труда, повышает его

разнообразие и содержательность, благотворно сказывается на таких психофизиологических характеристиках персонала, как работоспособность, утомляемость, здоровье, улучшаются экономические результаты труда, возрастает его производительность.

Понятие дисциплины труда

Дисциплина труда, указывает ст. 189 Трудового Кодекса, – это обязательное для всех работников подчинение правилам поведения, определенным в соответствии с Кодексом, иными законами, коллективным договором, соглашениями, трудовым договором, локальными нормативными актами организации. Работодатель же в соответствии с указанным законодательством обязан создавать условия, необходимые для соблюдения работниками дисциплины труда.

Дисциплина труда на производстве включает соблюдение

технологической и производственной дисциплины. *Технологическая дисциплина* – это соблюдение технологии изготовления продукта производства, технологического процесса его изготовления. *Производственная дисциплина* – это часть трудовой дисциплины должностных лиц администрации, обязанных организовать неразрывность технологического процесса, своевременность поставок материалов, инструментов, оборудования, согласованность работы отдельных подразделений производства, чтобы обеспечить ритмичную, четкую работу всего производства.

Значение дисциплины труда заключается в том, что она:

- способствует достижению высокого качества результатов труда каждого работника и всего производства, работе без брака;
- позволяет работнику трудиться с полной отдачей, проявлять инициативу, новаторство в труде;
- повышает эффективность производства и производительность труда каждого работника;
- способствует охране здоровья во время трудовой деятельности, охране труда каждого работника и всего трудового коллектива: при плохой трудовой дисциплине больше аварий и несчастных случаев на производстве;
- способствует рациональному использованию рабочего времени каждого работника и всего трудового коллектива.

Методы укрепления дисциплины труда

Трудовой распорядок организации определяется правилами внутреннего трудового распорядка, регламентирующими в соответствии с трудовым законодательством порядок приема и увольнения работников, основные права, обязанности и ответственность сторон трудового договора, режим работы, время отдыха, меры поощрения работников и

взыскания, а также иные вопросы регулирования трудовых отношений в организации (ст. 189 ТК).

Методы обеспечения трудовой дисциплины необходимы для создания организационных и экономических условий для высокопроизводительной работы. Следующие три метода взаимосвязаны: сознательное отношение к труду, методы убеждения, воспитания и поощрение за добросовестный труд, а для нерадивых, недобросовестных работников – применение в необходимых случаях мер дисциплинарного и общественного воздействия.

Нарушением трудовой дисциплины является невыполнение или ненадлежащее выполнение работником по его вине своих трудовых обязанностей (распоряжений администрации, правил внутреннего трудового распорядка, должностных инструкций и т.д.). К таким нарушениям в соответствии с п. 24 постановления Пленума Верховного Суда РФ от 22 декабря 1992 г. №16 относятся, в частности, также:

- отсутствие работника без уважительных причин на своем рабочем месте не более трех часов в течение рабочего дня, а также и более трех (теперь – четырех) часов, если он находится на территории производства;
- отказ работника без уважительных причин от выполнения измененных в установленном порядке норм труда;
- отказ или уклонение без уважительных причин от медицинского освидетельствования работников некоторых профессий и отказ от прохождения в рабочее время специального обучения и сдачи экзаменов по технике безопасности и правилам эксплуатации, если это является обязательным условием допуска к работе.

Дисциплинарная ответственность – это обязанность работника претерпеть наложенное на него дисциплинарное взыскание за дисциплинарный проступок. Дисциплинарную ответственность надо отличать от других мер дисциплинарного воздействия, применяемых к нарушителям (устное замечание, обсуждение на собрании и т.д.).

По трудовому законодательству существует два вида дисциплинарной

ответственности: общая и специальная. Они различаются по категориям работников, на которых распространяются, по актам, регулирующим каждый из этих видов, и по мерам дисциплинарных взысканий.

Общая дисциплинарная ответственность распространяется на всех работников, в том числе и на должностных лиц администрации производства. Ее предусматривают ст. 192–194 ТК и правила внутреннего трудового распорядка данного производства.

Специальная дисциплинарная ответственность установлена специальным законодательством (Законом РФ “О федеральной государственной службе РФ”, уставами и положениями о дисциплине и др.)

Меры дисциплинарного взыскания прямо закреплены в трудовом законодательстве, так же как и порядок их применения. Они для всех производств одинаковы и обязательны. Сами предприятия, учреждения, организации их не могут ни изменять, ни дополнять. В правилах внутреннего трудового распорядка не могут быть закреплены иные меры дисциплинарных взысканий, чем предусмотренные в ст. 192 ТК, и не может устанавливаться иной порядок их применения, чем установленный ст. 193 ТК.

Меры дисциплинарных взысканий – это замечание, выговор, увольнение (п. 5, 6 по всем его подпунктам, п. 10 ст. 81 ТК). Законодательством о специальной дисциплинарной ответственности и уставами и положениями о дисциплине могут быть предусмотрены и другие меры дисциплинарных взысканий (например, смещение на низшую должность государственного служащего). Не допускается применение взыскания, не предусмотренного федеральным трудовым законодательством.

Порядок наложения и срок действия дисциплинарного взыскания установлен законодательством (ст. 193 ТК). Дисциплинарное взыскание налагается приказом, который доводится до работника под расписку в

течение трех дней со дня его издания. В случае отказа работника его подписать составляется соответствующий акт. Действует оно в течение года, а затем автоматически теряет свою силу. Взыскание может быть снято и досрочно по инициативе администрации работника или профкома. В течение действия дисциплинарного взыскания к работнику не должны применяться меры поощрения.

Работник может обжаловать дисциплинарное взыскание в Гострудинспекцию или органы по рассмотрению индивидуальных трудовых споров.

Нововведением является и указание в ст. 195 ТК на то, что работодатель обязан рассмотреть заявление представительного органа работников о нарушении руководителем организации, его заместителями трудового законодательства, условий соглашений, коллективного договора и сообщить о результатах рассмотрения представительному органу работников.

В случае если факты таких нарушений подтвердились, работодатель *обязан применить* к руководителю организации, его заместителям дисциплинарное взыскание вплоть до увольнения.

Лекция 3. Организация рабочих мест

Под рабочим местом понимается ограниченная часть территории (или пространства), оснащенная необходимыми средствами производства, на которой совершается трудовая деятельность работника или группы объединенных одним заданием работников.

Рабочее место считается первичным звеном структуры предприятия. Организация рабочего места непосредственно формирует обстановку, в которой постоянно находится работник на производстве, что влияет на его самочувствие, настроение, работоспособность и, в конечном итоге, на производительность труда.

Рабочие места отличаются друг от друга по большому количеству признаков. Для обобщенного представления о том, какие могут быть рабочие места, нужна их **классификация**.

В зависимости от функций, которые выполняет работник, могут быть рабочие места руководителей, специалистов, прочих служащих, МОП,

охраны и т.д.

По профессиональному признаку, т.е. в зависимости от профессии работника.

По виду руководства различают рабочие места основного и вспомогательного производств.

По типу производства могут быть рабочие места массового, серийного и единичного производств.

По степени специализации рабочие места подразделяются на специализированные (выполняется ограниченный круг работ на специальном оборудовании) и универсальные (для широкого круга работ на универсальном оборудовании).

По уровню механизации различаются рабочие места для ручных, ручных механизированных, машинно-ручных работ, а также рабочие места машинные, полуавтоматизированные, автоматизированные и аппаратурные.

По количеству основного технологического оборудования рабочие места могут быть без оборудования, одностаночными и многостаночными.

По месту нахождения различают рабочие места в помещении, на открытом воздухе, на высоте, под землей.

По числу исполнителей – индивидуальные и коллективные.

По числу смен – одно-, двух-, трех- и четырехсменные.

По степени подвижности – стационарные и передвижные.

По рабочему положению – сидя, стоя, переменному – сидя-стоя.

По условиям труда – с нормальными условиями, с тяжелым физическим трудом, с вредными условиями, с особо тяжелым физическим трудом, с особо вредными условиями, с высокой нервно-психической напряженностью, с монотонным трудом.

По времени использования – постоянные и временные, в том числе сезонные.

По характеру использования – функционирующие, нефункционирующие, в том числе: вакантные, резервные, излишние.

В зависимости от специфики производства или деятельности могут быть и другие классификационные признаки.

Оснащение рабочих мест

Под оснащением рабочего места понимается обеспечение его всеми необходимыми средствами, при помощи которых можно создать работнику условия для эффективного выполнения им своих профессиональных обязанностей.

Типичными основными *видами оснащения* являются:

- основное технологическое оборудование;
- вспомогательное оборудование;
- технологическая оснастка;
- рабочая документация и специальная литература;
- организационная оснастка;
- средства безопасности;
- средства освещения;
- средства сигнализации;
- рабочая тара;
- средства для поддержания на рабочем месте нормального микроклимата;
- предметы эстетизации производственного интерьера;
- хозяйственные средства.

Средства оснащения подразделяются на: *постоянные и временные*. Временные - прилагаются рабочему месту для проведения разовых или случайных работ. Постоянные предметы оснащения целесообразно вносить в описи оснащения, которые следует иметь на рабочем месте.

Коэффициент оснащенности может быть рассчитан и как отношение

трудоемкости работ, выполненных с применением оснастки, к общей трудоемкости данного вида работ.

К каждой разновидности элементов оснащения рабочих мест предъявляются определенные *требования*:

1) основное и вспомогательное оборудование должно обеспечивать: удобство его обслуживания, наладки и ремонта, безопасность эксплуатации и ремонта, удобство и легкость управления и т.д.

2) технологическая оснастка должна соответствовать требованиям технологии производства по своему составу и количеству. Целесообразно использовать унифицированные образцы технологической оснастки, что удешевляет и ускоряет ее производство, восстановление, ремонт.

3) организационная оснастка призвана обеспечивать эффективное выполнение работником своих обязанностей. При выборе рабочей мебели необходимо считаться с антропометрическими данными и полом работников, иметь регулируемые по высоте сиденья и регулируемые по углу наклона спинки сидений.

4) средствам освещения необходимо обеспечить достаточный уровень общего освещения, специальное освещение рабочей поверхности или пространства, контраст между рабочими элементами и фоном, отсутствие слепящего действия света и отраженной блескости.

5) выбор средств связи и сигнализации определяется спецификой рабочего места.

6) рабочая тара может существенно облегчить труд и учет выпущенной продукции. В качестве тары предпочтительнее использовать специально сконструированные контейнеры. Тара должна быть легкой и прочной, позволять быстро укладывать и извлекать предметы, она может отличаться цветом для отдельного учета выпущенной продукции работниками разных смен.

Задачи НОТ состоят в формулировании требований к комплексности оснащения, чтобы не были упущены такие элементы оснащения, которые

обеспечивают создание необходимых условий труда. НОТ предъявляет также требования к качеству каждого из элементов оснащения.

Планировка рабочих мест

Планировка рабочих мест как составная часть их организации является чисто организационной задачей. Различают планировку *внешнюю* и *внутреннюю*.

Внешняя планировка рабочего места заключается в установлении его местоположения по отношению к смежным рабочим местам в подразделении, к рабочему месту руководителя, к проходам, переходам, проездам, подъездам. Проектирование внешней планировки целесообразно проводить сразу для всех рабочих мест, входящих в подразделение. В качестве исходных данных для такой планировки служит производственная площадь, отведенная для расположения персонала подразделения. При этом должны решаться *следующие задачи*:

- экономное использование производственных площадей;
- рациональная взаимосвязь между смежными рабочими местами, а также с рабочим местом непосредственного руководителя;
- сокращение расстояний переходов рабочих и транспортировки материалов;
- изоляция рабочих мест с вредными условиями труда от остальных рабочих мест;
- обеспечение безопасности труда.

Площадь универсального рабочего места проектируется несколько большей, чем для места специализированного, так как она должна позволять устанавливать дополнительное оборудование и приспособления.

Внутренняя планировка рабочего места означает размещение на его площади всех предметов оснащения, их рациональную компоновку по

отношению друг к другу и к работнику. При внутренней планировке решаются *следующие задачи*:

- обеспечение наименьших затрат рабочего времени на выполнение работ, которые закреплены за рабочим местом;
- минимизация физиологических усилий и нервно-психической напряженности работника;
- удобство выполнения работы и обслуживания оборудования;
- хороший обзор в активной рабочей зоне всех частей оборудования, приборов, механизмов;
- оптимизация маршрутов передвижения работника по рабочему месту;
- рационализация рабочей позы (положения) работника;
- создание благоприятных условий труда;
- безопасность труда.

Проведение работ при внутренней планировке целесообразно осуществлять в следующей последовательности:

- определить местоположение основного, а затем вспомогательного оборудования и тары.
- установить местоположение исполнителя в процессе труда по отношению к оборудованию и его рабочую позу (положение).
- скомпоновать на основном оборудовании средства информации и органы управления.
- установить средства безопасности.
- установить организационную оснастку.
- разместить предметы технологической оснастки, рабочую документацию, справочную и специальную литературу.
- установить средства местного освещения, связи, сигнализации.
- разместить хозяйственные средства.
- разместить предметы эстетизации производственного интерьера.

При планировке должна учитываться возможность ее сравнительно

быстрого и легкого изменения, обеспечиваться удобство демонтажа оборудования.

Основное оборудование должно быть размещено таким образом, чтобы обеспечивался кратчайший путь перемещения предмета труда, как в горизонтальных, так и вертикальных плоскостях.

Существуют нормативы досягаемости при работе стоя для рук

Таблица - Зоны оптимальной досягаемости при работе стоя, мм

Границы зоны досягаемости	Рост человека					
	высокий		средний		Низкий	
	мужчина	женщина	мужчина	женщина	мужчина	женщина
По глубине	660	550	600	550	540	440
По высоте	1220	1020	1200	1000	1180	980
По фронту для одной руки	500	480	480	470	470	460
По фронту для обеих рук	1800	1400	1600	1300	1300	1200
Нижняя граница по высоте от пола	780	720	700	625	610	550

При многостаночной работе следует устанавливать минимально допустимое расстояние между обслуживаемыми станками.

Местоположение работника определяется характером его труда и прежде всего тем, насколько часто ему по роду своей работы необходимо будет перемещаться по рабочему месту. Здесь могут быть работы, требующего постоянного перемещения работника, работы без перемещения работника и работы, комбинированные – с перемещением и без него.

При анализе общей планировки рабочих мест на участке, в цехе, прежде всего, следует выяснить, обеспечивает ли пространственное размещение рабочих машин, агрегатов и других элементов оснащения

прямоточность грузопотока (под прямоточностью грузопотока понимается такой маршрут передвижения деталей, при котором они проходят от одного пункта к другому в одном направлении без встречи и пересечения с другими маршрутами).

Коэффициент прямоточности рассчитывается делением количества частичных непересекающихся маршрутов на общее их количество или делением протяженности непересекающихся маршрутов на их общую протяженность.

Когда речь идет о планировке конкретного рабочего места, под *рабочей позой* понимают предпочтительное взаиморасположение частей тела работника при выполнении им своей работы.

Проектирование рабочей позы должно осуществляться с учетом, так называемых зон досягаемости, представляющих собой расстояние в трехмерном пространстве, в

пределах которого работник может выполнять работу без перемещения. Это расстояние ограничивается дугами, которые описывает человек максимально вытянутыми руками при движении их в плечевом суставе. Оптимальная зона досягаемости ограничивается дугами движения предплечья от локтевого сустава, находящегося на опоре.

Решая вопросы размещения на рабочем месте средств информации и органов управления, проектировщики руководствуются следующими принципами:

- принцип частоты: в оптимальной зоне видимости и досягаемости должны находиться те средства информации и управления, к которым наиболее часто обращается работник в течение рабочей смены;

- принцип важности: в указанных зонах следует размещать те средства информации и управления, которые наиболее важны для точного управления производственным процессом;

- принцип технологичности: средства управления и информации нужно располагать в такой последовательности, чтобы обращаться к ним

поочередно, следуя ходу технологического процесса;

- принцип сопряженности: в непосредственной близости друг от друга следует располагать те средства информации и органы управления, которые взаимосвязаны.

Каждый из этих принципов понятен. Но проблема заключается в том, что все эти принципы невозможно удовлетворить одновременно. Получается так, что если соблюсти один принцип, то невольно нарушаются другие.

Установка на рабочем месте средств безопасности зависит от того, какую опасность представляют те или иные средства труда.

Размещение организационной оснастки должно соответствовать последовательности выполняемых работ и быть подчинено удобству пользования ею.

Технологическая оснастка должна быть разделена на предметы постоянного и временного пользования, иметь строго определенные места хранения и располагаться в определенном порядке.

Серьезные требования к организации рабочих мест на научной основе требуют немалых затрат от предприятий на проведение соответствующих психофизиологических, эргономических исследований, что многие предприятия не могут себе позволить.

В 70-х годах в нашей стране получило развитие типовое проектирование организации рабочих мест для массовых профессий рабочих и служащих. Отраслевыми центрами НОТ были разработаны сотни таких проектов, которые затем принудительно, в обязательном порядке централизованно планировались к внедрению на предприятиях. Сама по себе хорошая идея тиражирования передового опыта организации рабочих мест должного эффекта не давала, т.к. порождала формализм из-за принудительного характера таких мероприятий.

В условиях рыночной экономики работа по межотраслевому и межфирменному распространению передового опыта бесплатно не

ведется. Здесь действует иная система отношений, определяемая конкуренцией. Преобладают стимулы и мотивы, направленные на удержание коммерческой тайны своих успехов. Тем не менее, идея типового проектирования организации рабочих мест для массовых профессий работников не утратила своего значения. Только теперь должны быть иные экономические условия для такой работы.

Типовые проекты организации рабочих мест на свой риск могут разрабатывать специализирующиеся на выполнении оргпроектных работ фирмы, проектные институты и продавать их заинтересованным предприятиям и учреждениям. Условиями

для такой деятельности должны быть существенная экономическая эффективность использования типовых проектов; комплексное обеспечение заказчика не только проектом, но и унифицированными типовыми средствами оснащения рабочих мест, главным образом организационной оснасткой; соответствующая реклама этой продукции; правовая защита разработчиков и потребителей от несанкционированного,

«пиратского» тиражирования и распространения типовых проектов.

Типовой проект организации рабочего места – организационный документ, в котором сосредоточены типовые, т.е. характерные для многих рабочих мест определенной специальности решения и рекомендации по оснащению и планировке рабочего места. Целесообразно разрабатывать типовые проекты для массовых должностей и профессий рабочих и служащих.

Типизация не может быть самоцелью. Она направлена на достижения экономического эффекта от использования типовых решений, иначе типизация не имеет экономического смысла.

Стандартное содержание типового проекта организации рабочего места складывается из следующих частей: 1. введение; 2. назначение и характеристика рабочего места; 3. оснащение; 4 планировка; 5. требования

техники безопасности и охраны труда; б. основные требования к работнику; 7. документация на рабочем месте;

1. расчеты экономической эффективности от использования типового проекта.

Обслуживание рабочих мест

Одним из элементов организации труда, наряду с организацией рабочих мест, является организация их обслуживания.

Обслуживание рабочих мест – это задача техническая. К организации труда относится не обслуживание рабочих мест, а организация их обслуживания. Этот нюанс имеет принципиальное значение.

Организация рабочего места – это формирование производственной среды для работника, его вещественное окружение. *Организация обслуживания рабочего места* связана с установлением системы взаимодействия какого-либо рабочего места и работника, занятого на нем, с другими рабочими местами и работниками, которые призваны обеспечивать его бесперебойную и качественную работу.

Организация обслуживания рабочего места близка по характеру к кооперации труда. И здесь и там имеет место взаимодействие между рабочими местами. Различие между ними состоит в том, что при кооперации взаимодействуют работники, технологически связанные выполнением определенной работы. При обслуживании рабочего места такой прямой связи нет. Здесь вспомогательные службы помогают работникам выполнять свои производственные функции независимо от того, в каком технологическом процессе работники заняты.

Для того чтобы лучше уяснить особенности такого взаимодействия, необходимо рассмотреть виды или функции обслуживания рабочих мест и их структуру. *Структура обслуживания* образуется из:

- обслуживания средств труда, - предполагает ремонт и

межремонтное обслуживание основного и вспомогательного оборудования, хранение, выдачу и поддержание в работоспособном состоянии технологической и организационной оснастки, транспортное обеспечение работ по ремонту оборудования и др.

- обслуживания предметов труда, - состоит из работ по обеспечению рабочих мест сырьем, материалами, полуфабрикатами, по комплектованию, хранению и транспортировке их, по проведению стартового контроля качества материалов, сырья, получаемых стороны, промежуточного и финишного контроля качества изделий.

- обслуживания работника – складывается из проведения мероприятий по охране труда и технике безопасности, обеспечению нормальных санитарно-гигиенических условий на рабочем месте. Может быть организовано медицинское обслуживание, общественное питание и т.п.

Состав видов обслуживания и его объем должны быть обоснованы и соответствующим образом организованы.

В содержание работ по осуществлению *ремонтного обслуживания оборудования* входит составление дефектных ведомостей – документа, в котором излагается подробный перечень всех ремонтных работ по видам оборудования.

Межремонтное обслуживание оборудования включает в себя профилактические его осмотры с целью установления состояния отдельных узлов и частей машин и механизмов по обеспечению безопасности и устранение выявленных неисправностей.

Поддержание в рабочем состоянии, хранение и выдача технологической и организационной оснастки предполагает выполнение работ по инструментальному обслуживанию рабочих мест, которое складывается из получения и рационального хранения инструмента, выдачи или доставки его к рабочим местам, обмен вышедшего из строя инструмента, его восстановление.

Транспортные и погрузочно-разгрузочные работы на предприятии обеспечивают перемещение из одного подразделения в другое и между рабочими местами предметов труда, оборудования, готовых изделий и связанные с этим их погрузку и разгрузку.

Таблица – Функции обслуживания рабочих мест

Функции	Содержание
Производственно-подготовительная	Планирование работы, обеспечение материалами, заготовками, документацией, производственный инструктаж
Транспортная	Доставка на рабочее место предметов и средств труда, вывоз готовой продукции и отходов
Инструментальная	Обеспечение инструментом, оснасткой, их ремонт, заточка инструмента
Наладочная	Наладка оборудования, приспособлений, инструмента
Ремонтная	Профилактические осмотры, устранение неисправностей, смазка, регулировка оборудования
Энергетическая	Обеспечение всеми видами энергии (электроэнергией, водой, топливом и т.д.)
Контрольная	Межоперационный и финишный контроль качества изделий, поступающего сырья и материалов
Складская	Организация приемки, складирования, хранения и учета материалов
Ремонтно-строительная	Текущий ремонт помещений
Хозяйственно-бытовая	Обеспечение спецодеждой, средствами индивидуальной защиты, санитарно-гигиеническое обслуживание

Чтобы организовать обслуживание рабочего места в соответствии с требованиями НОТ, необходимо решить следующие четыре взаимосвязанные *группы вопросов*:

✓ установить, в каких видах обслуживания нуждается данное рабочее место и его работник;

✓ по каждому виду обслуживания определить физическую норму обслуживания, обосновать его объем и срок;

✓ определить регламент обслуживания, его график с указанием времени, последовательности и периодичности обслуживания;

✓ персонифицировать обслуживание, т.е.

✓ закрепить виды обслуживания за определенными исполнителями или подразделениями.

Физическая норма обслуживания может быть представлена разными показателями. Для сырья, материалов – это может быть объем их разовой доставки или величина их неснижаемого запаса на рабочем месте. Для межремонтного обслуживания - указываются виды работ и их продолжительность, для ремонтных работ может быть указан вид ремонта и его продолжительность.

Регламент обслуживания для каждого вида обслуживания также может иметь свой вид. В одном случае этот может быть указание на периодичность обслуживания, в другом случае может быть указано конкретное время обслуживания.

Таким образом, хорошо организованным будет такое обслуживание, при котором работники, рабочее место которых обслуживают, знают, кто их обслуживает, в каком объеме и когда, а работники, которые обслуживают, знают, кого они обслуживают, в каком объеме и в какое время. Все это должно быть зафиксировано в организационных документах.

Научная организация обслуживания рабочих мест достигается путем соблюдения некоторых **принципов**. Основные из них – *системность, комплексность, плановость, предупредительность, своевременность, надежность, оперативность, экономичность*.

Системность – принцип заключается в том, что организация обслуживания должна быть продумана досконально, здесь не должно быть

второстепенных вопросов. При системном подходе важно точно сформулировать цель работы, а она состоит в том, что работа по обслуживанию должна быть подчинена потребностям обслуживаемых рабочих мест.

Комплексность состоит в том, что необходимо организовать в равной степени хорошо все виды обслуживания. Если при высоком уровне обслуживания по одним функциям будут упущения по другим, то в целом система обслуживания не будет отвечать своим требованиям. Комплексная проработка организации обслуживания означает ее всесторонность, охват всех вопросов обслуживания по всем производственно значимым функциям обслуживания. Полнота обслуживания достигается согласованностью по времени всех видов обслуживания.

Плановость обслуживания означает, что оно должно быть частью внутрипроизводственного планирования. Планирование обслуживания необходимо проводить заблаговременно, регулярно, в строго определенные и обоснованные промежутки времени.

Предупредительность обслуживания означает такую его организацию, которая не допускает остановки производства из-за несвоевременного выполнения работ по обслуживанию рабочего места. Предупредительность – это заблаговременность обслуживания, основанная на расчетах ресурсов работы оборудования и отдельных его частей, на расчетах запасов сырья на рабочем месте, необходимых для бесперебойной работы.

Чтобы достигнуть предупредительности обслуживания, предметы переменного оснащения рабочего места комплектуются заранее: к началу работы все необходимое должно находиться на рабочем месте.

Своевременность состоит в строгом соблюдении установленного регламента обслуживания. Все должно делаться вовремя, в установленный срок. От этого зависит четкость работы обслуживаемого рабочего места.

Надежность обслуживания – это такое его качество, которое

достигается системой дублирования, подстраховки на случай непредвиденных нарушений в выполнении функций обслуживания. Надежность обслуживания - это признак высокой его организации.

Оперативность заключается в способности системы обслуживания быстро реагировать на непредвиденные сбои в обслуживании и устранять недостатки.

Экономичность. Принцип экономичности обеспечивается использованием наиболее совершенных технологий обслуживания и установлением величины трудовых и материальных затрат на основе научно обоснованных нормативов для расчета таких затрат.

Практика показывает, что недостатки в организации обслуживания являются причиной примерно двух третей всех внутрисменных потерь рабочего времени. Чем полнее и совершеннее система обслуживания, тем более организованно протекает процесс труда и эффективнее используется рабочее время.

Существуют разные *системы организации обслуживания*:

- при *децентрализованной системе* функции обслуживания выполняются либо самими работниками на каждом рабочем месте, либо специальными вспомогательными работниками, имеющимися в каждом подразделении.

Преимущества системы состоят в автономности подразделений, недостатки – в том, что вспомогательный персонал используется с низкой эффективностью, т.к. в автономном подразделении практически невозможно иметь набор всех необходимых работников-специалистов и при децентрализованной системе довольно трудно обеспечивать нормальную и стабильную занятость всех вспомогательных работников.

- *централизованная система обслуживания* создает возможности для организации эффективного использования вспомогательного персонала, эффективность достигается за счет создания на базе крупного подразделения или предприятия специализированных участков по

выполнению разных работ.

Преимущества – высокие возможности маневрирования персонала, улучшаются возможности для организации строго внутрипроизводственного планирования работ по обслуживанию, что повышает качество обслуживания. Недостатки состоят в том, что для реализации своих достоинств система требует высокой организации труда и производства.

- *смешанная система*, при которой одна часть функций обслуживания осуществляется централизованно, а другая часть – децентрализованно. В этой системе сохраняются достоинства и недостатки обеих выше рассмотренных систем. Чем выше удельный вес централизованных работ, тем может быть выше эффективность обслуживания рабочих мест.

Критерием для выбора оптимальной системы обслуживания рабочих мест должен быть минимум затрат рабочего времени и материальных расходов на обслуживание при высоком качестве последнего.

На предприятиях различают также *формы организации обслуживания рабочих мест*:

- дежурное обслуживание – обслуживание по вызову.
- плано-предупредительное обслуживание – обслуживание по планам-графикам.
- стандартное обслуживание – наиболее совершенная форма, проводится в строго регламентированном порядке по стандартным расписаниям и стандарт-планам.

Разработку организации обслуживания рабочих мест целесообразно проводить *в следующей последовательности*:

- устанавливается состав и объем работ по обслуживанию в целом для подразделения;
- выделяются работы по обслуживанию, которые целесообразно передать основным работникам;

- исходя их состава и объема работ рассчитываются нормы затрат труда вспомогательных работников для обслуживания рабочих мест;
- состав и объем работ по обслуживанию распределяются между вспомогательными работниками с учетом функционального разделения труда между ними и норм затрат труда;
- устанавливаются формы обслуживания и разрабатываются условия их применения;
- рассчитываются физические нормы обслуживания;
- разрабатываются регламенты обслуживания;
- проектируется организация стационарных и передвижных рабочих мест вспомогательных работников.

Аттестация и рационализация рабочих мест

Под аттестацией рабочих мест понимают их комплексную проверку на соответствие техническим, экономическим, организационным и социальным требованиям.

Сплошная инвентаризация рабочих мест, т.е. подсчет их количества с учетом разных классификационных признаков, обычно проводится перед применением разработанной системы проверки рабочих мест. На предприятии часто встречаются с такой ситуацией: практически каждый руководитель знает, какова численность персонала у него на предприятии или в подразделении, но почти никто не считает, сколько у него рабочих мест.

Рабочие места на промышленных предприятиях аттестовываются *по трем группам вопросов*.

➤ оценивается технический уровень оборудования и прогрессивность применяемой технологии на соответствие высшим достижениям в этой области по производительности, качеству выпускаемой продукции, расходу сырья и материалов, проверяется состояние контрольно-измерительных приборов, оправданность степени

механизации труда и т.д.

➤ оценивается организационный уровень рабочего места на соответствие его требованиям НОТ и типовым проектам организации рабочих мест. При этом анализируется качество и количество оснащения рабочего места, рациональность внешней и внутренней планировки, квалификация работника и ее соответствие сложности выполняемых работ, качество действующих норм, эффективность использования рабочего места во времени и т.д.

➤ оцениваются условия труда и уровень его безопасности. Проверяется соответствие санитарно-гигиенических условий нормативным требованиям, соответствие производственного процесса и его оснащения стандартам безопасности и нормам охраны труда, тяжесть и монотонность труда и т.д.

Работу по аттестации рабочих мест персонала проводили аттестационные комиссии из числа наиболее квалифицированных специалистов и руководителей предприятия.

По итогам проверки принималось одно из трех возможных решений:

- ❖ аттестовать рабочее место;
- ❖ рабочее место подлежит рационализации;
- ❖ рабочее место подлежит ликвидации.

Министерство труда и социального развития РФ своим постановлением от 14 марта 1997 г. утвердило «Положение о порядке проведения аттестации рабочих мест по условиям труда». В «Положении» детально представлены рекомендуемые методика и организация проведения аттестации рабочих мест, но относятся они только к вопросам оценки условий труда на рабочих местах. Такую аттестацию рекомендуется проводить не реже одного раза в пять лет.

Для организации работы по аттестации и рационализации рабочих мест на предприятии целесообразно создать комиссию по проведению этой работы, в обязанности которой должно входить следующее:

- разработка методики проведения аттестации рабочих мест;
- разработка плана проведения аттестации рабочих мест по подразделениям предприятия;
- создание рабочих групп для проведения инвентаризации и аттестации рабочих мест;
- планирование и организация работы по рационализации рабочих мест;
- контроль исполнения плана аттестации и рационализации рабочих мест.

По результатам аттестации для рабочих мест, требующих рационализации, составляется **план**, в котором следует указывать:

- а) наименование рабочего места;
- б) виды работ по его рационализации;
- в) сроки проведения работ;
- г) затраты на рационализацию;
- д) подразделения или исполнители работ по рационализации рабочего места;
- е) отметка о сроке исполнения.

Лекция 4. Проектирование рациональных режимов труда и отдыха

Динамика работоспособности и ее зависимость от режима труда и отдыха

Режим труда и отдыха – это установленный для каждого вида работ порядок чередования и продолжительность периодов работы и отдыха.

Различают следующие виды режимов труда и отдыха:

- сменный;
- суточный – установление количества и чередования смен, начала и окончания работы в сменах, перерывов на отдых и сон;
- недельный;
- месячный – установление количества рабочих дней и часов в неделю и месяц, порядок чередования рабочих дней и дней отдыха, а также чередования работы в различные смены;
- годовой – обусловлен общим количеством часов и дней работы за год, установленной периодичностью и длительностью основных и дополнительных отпусков.

Главными элементами, составляющими сменный режим труда и отдыха, являются:

- установленная общая продолжительность рабочего дня;
- время начала и окончания работы;
- время предоставления и продолжительность обеденного перерыва;
- периодичность и длительность других регламентированных перерывов наотдых.

Теоретическая основа разработки рациональных режимов труда и отдыха – современные представления о физиологии трудовых процессов. Рациональная, физиологически оправданная организация режима труда и отдыха в течение суток может быть обеспечена, если учитывать суточную периодику физиологических функций.

О. Граф еще в 1934 году предложил физиологическую кривую, в которой отражен период наиболее низкого уровня работоспособности, неблагоприятный для работы: между 1-3 часами ночи.

Исследования состояния физиологических функций человека и динамики работоспособности по производственным показателям (при прочих равных условиях) в процессе работы позволяют выявить определенную закономерность в течение рабочей смены.

Она сводится в основном к следующему:

- фаза вработывания;
- фаза устойчивой работоспособности;
- фаза снижения работоспособности, наступающая в результате развивающегося утомления.

В зависимости от характера труда и индивидуальных особенностей человека фаза вработывания длится от нескольких минут до 1,5 часов.

Для фазы устойчивой работоспособности характерно сочетание высоких показателей результатов труда с относительной стабильностью или даже некоторым снижением напряженности физиологических функций. В зависимости от степени тяжести труда эта фаза может удерживаться в течение 2-2,5 часов и более.

На третьей фазе работоспособность уменьшается, одновременно с

этим ухудшаются обычно и производственные показатели.

Таким образом, динамика работоспособности за смену графически представляет собой кривую, нарастающую в течение первых часов, поддерживающуюся затем на достигнутом уровне и убывающую к обеденному перерыву. Описанные фазы работоспособности повторяются и после обеда. Но при этом после обеда фаза вработывания протекает быстрее, а фаза устойчивой работоспособности по уровню ниже и менее длительна, чем до обеда. Во второй половине смены снижение работоспособности наступает раньше и развивается быстрее в связи с более глубоким утомлением.

Характер кривой работоспособности зависит от скорости появления и глубины утомления, что определяется особенностями труда. Поэтому на практике встречаются отклонения от типичной классической кривой работоспособности, которые проявляются в большей или меньшей выраженности фаз, иногда с полным отсутствием какой-либо из них.

Поэтому с учетом особенностей необходимо использовать научно-обоснованные режимы труда и отдыха.

Принципы разработки рациональных режимов труда и отдыха:

- принцип «выравнивания» кривой работоспособности – направлен на стабилизацию высокого уровня работоспособности в течение рабочего дня.
- учет специфики производства – при выборе оптимального режима труда и отдыха требуется исходить из необходимости лучшего использования производственных фондов и обеспечения наивысшей эффективности производства. Режимы труда и отдыха должны строиться применительно к наиболее рациональному производственному режиму.
- учет характера, тяжести и напряженности труда, особенностей изменения работоспособности человека в различных условиях производства.
- сочетание корпоративных и личных интересов – предполагает учет и

удовлетворение в определенной степени личных интересов работника и персонала в целом.

Внутрисменный, суточный, недельный режим труда и отдыха

Внутрисменный режим труда и отдыха устанавливает четкий регламент в течение смены, который определяется временем начала и окончания обеденного перерыва, периодичностью и продолжительностью перерывов на отдых. На работах с небольшими физическими усилиями или небольшим нервным напряжением рекомендуется два перерыва на отдых: первый – на 5 минут через 2 ч работы, второй – на 5 минут за 1-1,5 ч до окончания работы.

На работах со средними физическими усилиями или средним нервным напряжением рекомендуется два перерыва: первый на 10 минут через 1-1,5 ч работы, второй – на 10 минут за 2 ч до окончания работы.

Проектирование оптимальных сменных режимов труда и отдыха требует выполнения:

- ✓ рациональное чередование работы с отдыхом необходимо проводить на всех без исключения видах работ;

- ✓ необходимо придерживаться единых принципов и методологии определения количества и продолжительности перерывов на отдых, независимо от регламентированного периода работы. При сокращении длительности рабочей смены потребность в отдыхе не уменьшается, а наоборот, увеличивается, т.к. при этом, как правило, повышается интенсивность труда;

- ✓ перерывы на отдых должны быть, как правило, регламентированы. Это повышает их эффективность;

- ✓ отдых должен предоставляться в такой форме и такой продолжительности, чтобы он максимально ограничивал развитие утомления, обеспечивал высокую работоспособность на протяжении

рабочей смены.

Суточные режимы труда и отдыха совершенствуются через:

- возможность сокращения работы в ночное время за счет применения наиболее рациональных графиков сменности, сокращающих максимально работу в ночные часы;
- освобождать от работы в ночное время детей, подростков женщин и лиц, старше 50 лет;
- сокращение ночной работы по сравнению с дневной;
- увеличение периода отдыха для работающих в ночную смену, обязательное предоставление перерывов на обед и регламентированный отдых.

При совершенствовании недельных и месячных режимов труда и отдыха следует исходить из закономерностей динамики работоспособности человека. Наивысшая работоспособность достигается на второй-четвертый дни рабочей недели.

Большое значение для совершенствования недельных и месячных режимов труда и отдыха имеет рационализация графиков сменности.

Требования к графикам сменности:

- обеспечение установленной средней продолжительности рабочей недели;
- минимальное число часов работы в ночное время;
- соблюдение определенной ритмичности и последовательности чередования работы в различных сменах;
- ежедневный отдых между сменами должен быть не менее двойной продолжительности времени работы, предшествующей отдыху.
- более длительный отдых целесообразно предоставлять перед ночной сменой или после нее;
- графики сменности должны создать условия для наиболее целесообразного использования вне рабочего времени;
- графики сменности, в которых продолжительность рабочих смен и

отдыха имеет отклонения от нормальной, должны предусматривать в пределах месяца дополнительные дни отдыха или отработки.

Для правильной организации годового режима труда и отдыха большое значение имеет составление графиков отпусков. Они должны обеспечивать, с одной стороны, нормальное функционирование организации, а с другой стороны – создавать условия для наиболее полноценного отдыха. Более эффективен отдых в летнее время. Характер отдыха должен быть противоположным содержанию отдыха.

Гибкие режимы рабочего времени. Сущность системы – рабочий день разбивается на две части: одна – время обязательного присутствия работников на своих рабочих местах (фиксированное рабочее время), другая – собственно гибкое рабочее время, в рамках которого работники сами выбирают для себя время начала и окончания работы при обязательном условии отработки установленного фонда рабочего времени.

Гибкими и фиксированными иногда могут устанавливаться и части обеденного перерыва.

Система гибкого режима работы имеет два основных варианта:

- с обязательным соблюдением работниками установленной продолжительности рабочего дня. При этом варианте работники, явившиеся на работы позже, должны отработать положенное время в тот же день;
- с обязательным соблюдением недельного или месячного фонда рабочего времени. В этом случае работники могут переносить разницу между отработанным и обязательным временем с одного дня на другой или с одной недели на другую в течение того же месяца.

Внедрение гибких режимов имеет ряд сложностей:

- трудности организации контроля со стороны администрации за соблюдением работниками отработки установленного фонда рабочего времени;

- возможное отсутствие работника в момент, когда он необходим;
- трудности координации работ и др.

Опыт показывает, что режимы гибкого рабочего времени эффективны при высоком общем уровне организации труда и производства.

Конкретные условия применения гибких режимов работы:

- достаточная автономность рабочих мест;
- возможность создания заделов на рабочих местах;
- строгий контроль объема и качества выполняемых работ;
- точный учет и контроль отработки фонда рабочего времени, желательно с использованием специальных технических средств.

При гибком графике рабочего времени нормирование труда приобретает определенную специфику, выражающуюся в преимущественной направленности на индивидуальный трудовой процесс и в долговременном характере действия норм, базирующихся на укрупненных нормативах.

Роль нормирования труда должна сводиться к установлению количественной меры труда на основе недельных, месячных нормированных заданий, укрупненных

(комплексных) норм на этапы или объемы работ соответственно учетному периоду гибкого режима рабочего времени.

**Таблица - Твердый недельный график выходов на работу в прерывном производстве
(односменная работа при пятидневной рабочей неделе)**

Число дней работы в неделю	Продолжительность смены по дням недели, ч							Средняя продолжительность, ч	
	Пн	Вт	Ср	Чт	Пт	Сб	С	Рабочего дня	Рабочей недели
5	8	8	8	8	8	8	в	8	40

6	6	6	6	6	6	6		6	36
---	---	---	---	---	---	---	--	---	----

В – выходной день

Недельный режим труда и отдыха устанавливается с учетом рабочей и производственных недель по периодам года. Рабочая неделя может иметь разную продолжительность – шестидневная с одним выходным днем или пятидневная с двумя выходными днями. Производственная неделя может быть прерывная и непрерывная. С учетом вида производственной недели разрабатывают и типы графиков труда и отдыха: для прерывного производства – твердые, для непрерывного – скользящие.

При твердом графике рабочие и выходные дни устанавливают на одни и те же дни недели, а при скользящем графике дни работы и отдыха работников приходятся на разные дни недели.

Месячный и годовой режимы труда и отдыха

Месячный режим труда и отдыха предусматривает регламентацию времени работы и отдыха в течение календарного месяца, то есть количества рабочих дней, часов, их чередование, продолжительность выходных дней.

Годовой режим труда и отдыха предусматривает регламентацию времени работы и перерывов в течение календарного года, то есть количество рабочих дней, часов, их чередование, продолжительность и время очередных отпусков. Недопустимо значительную долю работ относить на конец месяца, квартала, года, а в начальный период не соблюдать нормального темпа трудовой деятельности.

Работникам предоставляется ежегодный оплачиваемый отпуск продолжительностью 28 календарных дней в расчете на шестидневную рабочую неделю. Порядок исчисления продолжительности ежегодного оплачиваемого отпуска определяется законодательством.

Работникам моложе 18 лет предоставляется ежегодный отпуск

продолжительностью один календарный месяц. Для некоторых категорий работников установлен отпуск большей продолжительности. Могут устанавливаться дополнительные отпуска для ряда работников.

Лекция 5. Управление персоналом организации: сущность, концепции и теории

Управление персоналом как наука и ее понятийно-категориальный аппарат.

Управление персоналом является специфической областью научного познания предметом разработки научной теории, и как теория выполняет две важные функции: объяснение; преобразование. В зависимости от значения, которое придается объяснению и преобразованию, можно выделить три основных направления управления персоналом как науки:

- 1) управление персонала с *теоретической ориентацией* фокусирует внимание на теоретических научных целях.
- 2) управление персоналом как *технология* с ориентацией на прагматическую научную цель.
- 3) управление персонала как *прикладная наука*.

Управление как наука обладает своим понятийно-категориальным аппаратом, т.е. совокупность терминов, содержание и объем которых позволяют правильно отображать закономерности, взаимосвязи и факторы данной науки. К ним относятся: рабочая сила, рабочие, служащие, специалисты, кадры, человеческие ресурсы, профессия и другие.

Персонал – личный состав организации, работающий по найму и обладающий определенными признаками. Существенными признаками персонала являются наличие его трудовых взаимоотношений с работодателем и обладание определенными качественными характеристиками.

Базовой классификацией персонала является деление по категориям работников, в соответствии с которой выделяются:

1) производственный персонал (рабочие), непосредственно занятый в процессе производства товара или услуги (основной и вспомогательный

производственный персонал),

2) управленческий персонал (служащие), занятый в процессе управления производством товара или услуги (руководители и специалисты).

Управление персоналом – целенаправленная деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом организации.

Сущность управления персоналом – эффективное решение проблем, связанных с управлением людьми. Выделяют 3 фактора, оказывающие воздействие на людей в организации: иерархическая структура организации, культура, рынок.

Основные концепции управления персоналом.

Концепция управления персоналом – система теоретико-методологических взглядов на понимание и определение сущности, содержания, целей, задач, критериев, принципов и методов управления персоналом, а также организационнопрактических подходов к формированию механизма ее реализации в конкретных условиях функционирования организации.

Наиболее приемлемой признается концепцию управления персоналом известного российского ученого в области менеджмента Л.И.Евченко. Он выделяет четыре концепции, которые развивались в рамках трех основных

подходах к управлению: экономического, органического и гуманистического.

Концепции управления персоналом.

Период	Концепции	Подходы
20 - 40-е гг. XXв.	Использование трудовых ресурсов (labor resources use)	Экономический (работник-носитель трудовой функции, «живой придаток машины)
50 – 70-е гг. XX в.	Управление персоналом (personnel management)	Органический (работник – субъект трудовых отношений, личность)
80-90-е гг. XX в.	Управление человеческими ресурсами (human resources management)	Органический (работник – ключевой стратегический ресурс организации)
XXI век.	Управление человеком (human being management)	Гуманистический (не люди для организации, а организация для людей)

В конце 20 века с развитием социальных и гуманитарных аспектов в менеджменте, сформировалась система управления человеком, где люди представляют главный ресурс и социальную ценность организации.

Другая часть исследователей рассматривает персонал с позиции теории *подсистем*, в которых работники выступают в качестве важнейшей подсистемы.

Современные концепции базируются, с одной стороны, на принципах и методах административного управления, а с другой, - на концепции всестороннего развития личности и теории человеческих отношений.

Персонал и конкурентоспособность организации.

Существует множество факторов, оказывающих большое воздействие на выживаемость и жизнедеятельности организации. Важнейшими среди них являются следующие:

- Быстрое изменение внешней среды.
- Изменение ценностных ориентаций людей, в том числе и в их трудовой деятельности.
- Изменение отношения человека к своему труду, его стоимости и условиям его продаж.

Факторы жизнеспособности

Факторы	Посредством чего осуществляются
Комплексность	По своим масштабам должна быть не меньше, чем комплексность соответствующего окружения, т.е. должна отражать многообразие рынка
Гибкость	Самообучение, самосохранение, управление
Изменение ценностей	Наблюдение за изменениями ценностей: в обществе, в окружении, на рынке у владельца предприятия
Интеграция	Интеграция в вышестоящую систему (вышестоящий уровень иерархии) можно стать частью более сложной системы
Управляемость	Более низкие уровни иерархии быстрее реагируют на отрицательные изменения

Таким образом, искусство управления персоналом в современных условиях является основным параметром, определяющим конкурентоспособность организации, позволяющим достигать ее целей, опираясь преимущественно на высокий уровень творческого и профессионального потенциала своих сотрудников.

Современные модели управления персоналом.

В современных условиях в мировой управленческой практике применяются разнообразные персонал-технологии, модели кадрового менеджмента, нацеленные на более полную реализацию трудового и творческого потенциала для достижения общего экономического успеха и удовлетворения личных потребностей работников. В целом модели управления можно разделить на технократические, экономические и современные.

Модели управления персоналом

Технократические	Экономические	Современные
Иерархия использованием административных действий.	Авторитет использованием материального стимулирования	Лидерство и партнерство
Персональная зависимость.	Мотивация	Приверженность
Узкая специализация.	Групповая деятельность	Виртуальная и сетевая организации
Исполнение	Инициатива	Творчество
Внешний контроль	Коллективный контроль	Самоконтроль

Современные модели управления персонала в свою очередь также делятся на:

- управление по целям,
- управление посредством мотивации,
- рамочное управление персоналом,
- управление на основе делегирования партисипативное управление персоналом, предпринимательское управление.

В современной науке и практике менеджмента происходит постоянный процесс совершенствования, обновления и поиска новых подходов, концепций и идей в области управления персоналом.

Стратегия управления персоналом.

Стратегия управления персоналом – разработанное руководством с учетом стратегических задач организации и ее ресурсных возможностей приоритетное направление действий, необходимых для создания и поддержания высокопрофессионального трудового коллектива организации. Стратегия управления персоналом представляет собой часть общей стратегии развития организации, сфокусированную на долгосрочной успешной реализации функций управления человеческими ресурсами в соответствии с миссией организации.

Имеются два подхода к формированию стратегии управления персоналом:

ответное реагирование и упреждающие (превентивные) действия.

Конкретизация стратегии достигается за счет формулирования тактических и оперативных планов организационно-технических мероприятий.

Стратегическое управление персоналом – управление формированием конкурентоспособного трудового потенциала организации с учетом динамики внутренней и внешней среды, обеспечивающее выживаемость организации и достижение ею целей деятельности в долгосрочном периоде.

Субъектом стратегического управления персоналом выступает служба управления персоналом организации и вовлеченные по роду деятельности высшие линейные и функциональные руководители.

Объектом стратегического управления персоналом является совокупный трудовой потенциал организации, динамика его развития, структуры и целевые взаимосвязи, политика в отношении персонала, а

также технологии и методы управления, основанные на принципах стратегического управления персоналом.

Принципы, на которых основывается стратегическое управление персоналом: □ долгосрочность оцениваемых перспектив и принимаемых решений;

- первоочередной учет при разработке и принятии управленческих решений состояния и динамики внешней для организации среды;

- интегрированность процессов управления персоналом: поддержание ценностей и целей организации, соответствие ее культуре;

- эффективность управления человеческими ресурсами (может быть оценена в двух аспектах: жесткий подход и мягкий подходы к управлению человеческими ресурсами);

- доминирующая роль линейных руководителей при реализации функций управления персоналом;

- партнерство как форма взаимодействия между руководством и исполнителями.

Как инструмент стратегического управления стратегия может разрабатываться на разных уровнях – национальном, организационном, уровне подразделения, отдельного работника.

В соответствии с другой классификацией выделены стратегии, разрабатываемые на различных уровнях организации:

- корпоративная стратегия (для организации и сфер ее деятельности);

- деловая стратегия или бизнес-стратегия (для каждого отдельного вида деятельности организации);

- функциональная стратегия (для каждого функционального направления определенной сферы деятельности: производственная, маркетинговая, финансовая стратегии, стратегия УП);

- операционная стратегия (более узкая стратегия для основных структурных единиц: заводы-филиалы, региональные торговые представительства, отделы и др.).

Лекция 6. Система управления персоналом организации

Система управления персоналом. Система управления персоналом включает в себя:

- формирование целей организации,
- определение ее задач и функций, средств их успешного осуществления, путей побуждения персонала принимать их в качестве императивно необходимых для его деятельности,
- построение организационной структуры управления кадрами, системы повышения их квалификации и переквалификации,
- выявление и конструирование вертикальных и горизонтальных функциональных взаимодействий руководителей и подчиненных в процессе выработки, принятия и реализации управленческих решений.

Технология управления персоналом предполагает умение применять приемы и способы активного воздействия на кадровый потенциал организации с целью выявления и мобилизации его трудовых ресурсов и ориентации их на достижение сформулированных целей, организовать маркетинг персонала, обеспечить социальное развитие организации и совершенствования ее деятельности. Современные концепции УП базируются, с одной стороны, на принципах и методах административного управления, а с другой, на концепции всестороннего развития личности и теории человеческих отношений.

Концепция управления персоналом – система теоретико-методологических взглядов на понимание и определение сущности, содержания, целей, задач, критериев, принципов и методов управления персоналом, а также организационнопрактических подходов к формированию механизма ее реализации в конкретных условиях функционирования организаций. Она включает: разработку методологии

управления персоналом, формирование системы управления персоналом и разработку технологии управления персоналом.

Система работы с персоналом –совокупность концепций управления персоналом, системы и технологии этой деятельности и вытекающая отсюда кадровая политика организации.

Система управления персоналом предполагает формирование:

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

Технология управления персоналом включает:

- организацию найма, отбора, приема персонала, его деловую оценку,
- профориентацию и адаптацию,
- обучение, управление его деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением,
- мотивацию и организацию труда,
- управление конфликтами и стрессами,
- обеспечение социального развития организации,
- высвобождение персонала,
- взаимодействие руководителей с профсоюзами.

Система работы с персоналом –совокупность принципов и методов управления кадрами рабочих и служащих на предприятии, состоящая из шести взаимосвязанных подсистем:

- 1) кадровая политика,
- 2) подбор персонала,
- 3) оценка персонала,

- 4) расстановка персонала,
- 5) адаптация персонала,
- 6) обучение персонала.

Система работы с персоналом должна иметь исходные данные для своей разработки (например, конституция страны) и отражаться в соответствующих документах (например, в Уставе предприятия).

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

Функциональное разделение труда.

Для обеспечения функционирования любой организации прежде всего необходимы определенная расстановка работников и наделение каждого из них конкретными трудовыми функциями. Эти задачи решаются путем выбора соответствующих форм разделения труда.

Разделение труда – обособление различных видов труда и закрепление за их участниками производственного процесса.

Основным принципом разделения труда является сочетание специализации отдельных исполнителей с повышением их производственно-технического уровня. В той или иной форме разделение труда существует на всех уровнях: от мирового хозяйства до отдельного рабочего места. **Основными видами разделения труда** в организации являются:

- функциональное, □ технологическое,
- пооперационное,
- профессионально-квалификационное.

Разделение труда обязательно сочетается с его **кооперацией**, под которой понимается объединение отдельных исполнителей или их групп в

одном или разных, но связанных между собой процессах труда. Чем глубже разделение труда, тем шире его кооперация, обеспечивающая достижение наибольшей согласованности между работниками, выполняющими различные трудовые функции.

По **выполняемым функциям** принято выделять 4 основные группы персонала: 1) руководители, 2) специалисты, 3) рабочие □ в их составе выделяют младший обслуживающий персонал, занятый поддержанием чистоты в помещениях предприятия, 4) ученики.

Производственный персонал можно разделить на две составные части:

1) **основной персонал** – рабочие, преимущественно занятые в сборочных цехах предприятия, технологических процессах;

2) **вспомогательный персонал** – рабочие, связанные с обслуживанием оборудования, занятые в заготовительных, складских и обслуживающих цехах предприятия.

Группы рабочих принято различать также по профессиям, возрасту, формам и системам оплаты труда, стажу, квалификации.

Служащие осуществляют организацию деятельности людей, управление производством, административно-хозяйственные, финансово-бухгалтерские, юридические и другие виды работ. Они заняты переработкой информации с использованием технических средств управления.

Управленческий персонал разделяется на две основные группы:

1) **руководители**, осуществляющие функции общего управления;

2) **специалисты** (более многочисленная группа), которая занята созданием и внедрением в производство знаний в форме решения отдельных производственных и управленческих проблем – это экономисты, юристы, инженерно-технические работники.

Таким образом, соотношение различных групп работников образует структуру персонала или социальную структуру организации. Состав организации не является постоянным. Персонал организации находится в постоянном движении вследствие приема на работу одних и увольнения других.

Понятие структуры управления персоналом и ее виды

Принято выделять следующие структуры управления персоналом:

организационная, функциональная, штатная, социальная и ролевая. Наиболее значимой является организационная структура.

Функциональная структура отражает разделение управленческих функций между руководством и отдельными подразделениями. Данная концепция строится исходя из определения взаимосвязи между функцией управления и задачами управления. Задача является основным элементом процесса управления.

Ролевая структура характеризует коллектив по участию в творческом процессе на производстве, по коммуникативным и поведенческим ролям. Ролевая структура коллектива определяет состав и распределение творческих, коммуникативных и поведенческих ролей между отдельными работниками и является важным инструментом в системе работы с персоналом.

Социальная структура характеризует трудовой коллектив организации как совокупность общественных групп, классифицированных по полу, возрасту, национальному и социальному составу, уровню образования и семейному положению. Общепринятыми являются такие критерии: возраст, пол, семейное положение, место жительства, образование, квалификация и многое другое. Это зависит от целей и задач, которые необходимо решать в организации.

Штатная структура определяет количественно-профессиональный состав персонала, размеры оплаты труда и фонд заработной платы работников. Для этого разрабатываются следующие документы: фонд заработной платы, расчет численности персонала, штатное расписание организации.

Виды организационных структур управления

Организационная структура, представляющая собой определенную упорядоченность задач, ролей, полномочий и ответственности, создает условия для осуществления предприятием своей деятельности и достижения установленных целей. Разнообразие структур связано с различиями в области деятельности, в характере и сложности выпускаемых продуктов, в размерах, степени дифференциации и территориальном расположении предприятия.

В широком смысле **организационная структура** представляет собой состав и соподчиненность взаимосвязанных звеньев управления. В основе построения организационных структур лежит горизонтальное и вертикальное разделение управленческого труда.

В теории управления выделяют несколько **видов организационных структур управления**, к основным из которых относятся: линейная, функциональная, линейнофункциональная, матричная.

Линейная, реализует принципы единоначалия и централизма. Подчиненные выполняют распоряжения только одного начальника (применяется только на малых предприятиях). Предусматривает выполнение одним руководителем всех функций на каждом уровне управления, с полным подчинением ему на правах единоначалия всех нижестоящих подразделений. Он в свою очередь подчиняется только одному руководителю (начальник участка – старший мастер – мастер).

Достоинства и недостатки линейной организационной структуры

Достоинства линейной организационной структуры	Недостатки линейной организационной структуры
требует от руководителя знаний во всех областях деятельности	отсутствие звеньев по планированию и подготовке решений
оперативность принятия решений	высокие требования к руководителю
согласованность действий исполнителей	тенденция к волоките, затруднительные связи между инстанциями
ясно выраженная ответственность	
быстрота реакций на прямые приказания	перегрузка информацией
единая и четкая система взаимных связей	концентрация власти у руководителя

Функциональная, требует создания специальных подразделений для выполнения определенных функций на всех уровнях управления. Основана на разделении функций между структурными подразделениями (специалистами), с подчинением им всех нижестоящих подразделений. Она предусматривает подчинение одного работника нескольким вышестоящим руководителям, реализующим свои функции. Внутренняя структура подразделений строится по линейному принципу.

Достоинства и недостатки функциональной организационной структуры

Достоинства функциональной организационной структуры	Недостатки функциональной организационной структуры
Высокая компетентность специалистов, отвечающих за осуществление конкретных функций	Усложнение взаимосвязей

Более глубокая подготовка решений и планов, связанных со специализацией определенных категорий персонала	Чрезмерная заинтересованность в реализации целей и задач «своих» подразделений
Исключение дублирования и параллелизма в выполнении управленческих функций	Затруднение координации
Стимулирует деловую и профессиональную активность	Увеличение цепи команд от руководителя до исполнителя
Уменьшает потребность в специалистах широкого профиля	Длительность процедуры принятия решений

Линейно-функциональная основана на соблюдении единоначалия, линейного построения структурных подразделений и распределения функций управления между ними. Всю полноту власти берет на себя линейный руководитель и при нём создается определенный коллектив, специальная служба или иной аппарат, состоящий из функциональных подразделений. Реализует принцип демократического централизма, при котором подготовка и обсуждение решения производятся коллегиально, а принятие решения и ответственность только первым руководителем единолично.

Является наиболее распространенной.

Достоинства и недостатки линейно-функциональной организационной структуры

Достоинства линейно-функциональной организационной структуры	Недостатки линейно-функциональной организационной структуры
Длительность процедуры принятия решений	Недостаточно четкое представление об ответственности

Освобождение главного линейного менеджера от анализа проблем	Отсутствие тесных взаимосвязей и взаимодействий на горизонтальном уровне между производственными отделами
Возможность привлечения консультантов и экспертов	

Матричная структура направлена на реализацию целевых программ, стоящих перед предприятием, для выполнения которых выделяются специальные руководители. Допускает двойное подчинение подразделений и отдельных работников. Начала применяться в середине XX века для реализации атомных и космических проектов, а затем получила распространение в крупных международных компаниях. Недостатками матричной организационной структуры являются: сложная структура соподчинения и возможность зарождения межличностных конфликтов.

Лекция 7. Процесс подбора, отбора и введения в должность персонала организации

Понятие и источники подбора персонала.

В современной теории и практике управления появился новый термин «*маркетинг персонала*» – практическая деятельность служб управления персоналом предприятия по оперативному покрытию потребностей в персонале на основе имеющейся информации о состоянии персонала предприятия и рынка труда. Подбор персонала представляет собой составную часть маркетинга персонала.

Подбор – деятельность по поиску и привлечению потенциальных работников, подходящих для занятия вакантных должностей. Данная деятельность предусматривает определенные этапы своего осуществления. Согласно И.Б.

Дураковой она представляют собой следующее:

Процесс подбора включает такие действия как:

- установление целесообразности подбора путем анализа существующих ему альтернатив,
- анализ сильных и слабых сторон работодателя,
- обзор и оценка внутренних и внешних источников привлечения кандидатов, - выбор и использование конкретного инструмента подбора персонала, - разработка административных процедур по подбору.

Альтернативы подбора в порядке убывания популярности:

- сверхурочная работа,
- внештатные сотрудники,
- аренда работников,
- заключение договоров с внешними фирмами (аутсорсинг) – привлечение специализированных фирм для осуществления некоторых видов деятельности.

Источниками привлечения кандидатов по отношению к организациииработодателю могут быть:

- **внутренние**– люди, работающие в организации.

- **внешние** – вся совокупность людей, способных работать в организации, но не работающих в ней в настоящий момент.

В интегрированном виде привлечение персонала выглядит следующим образом:

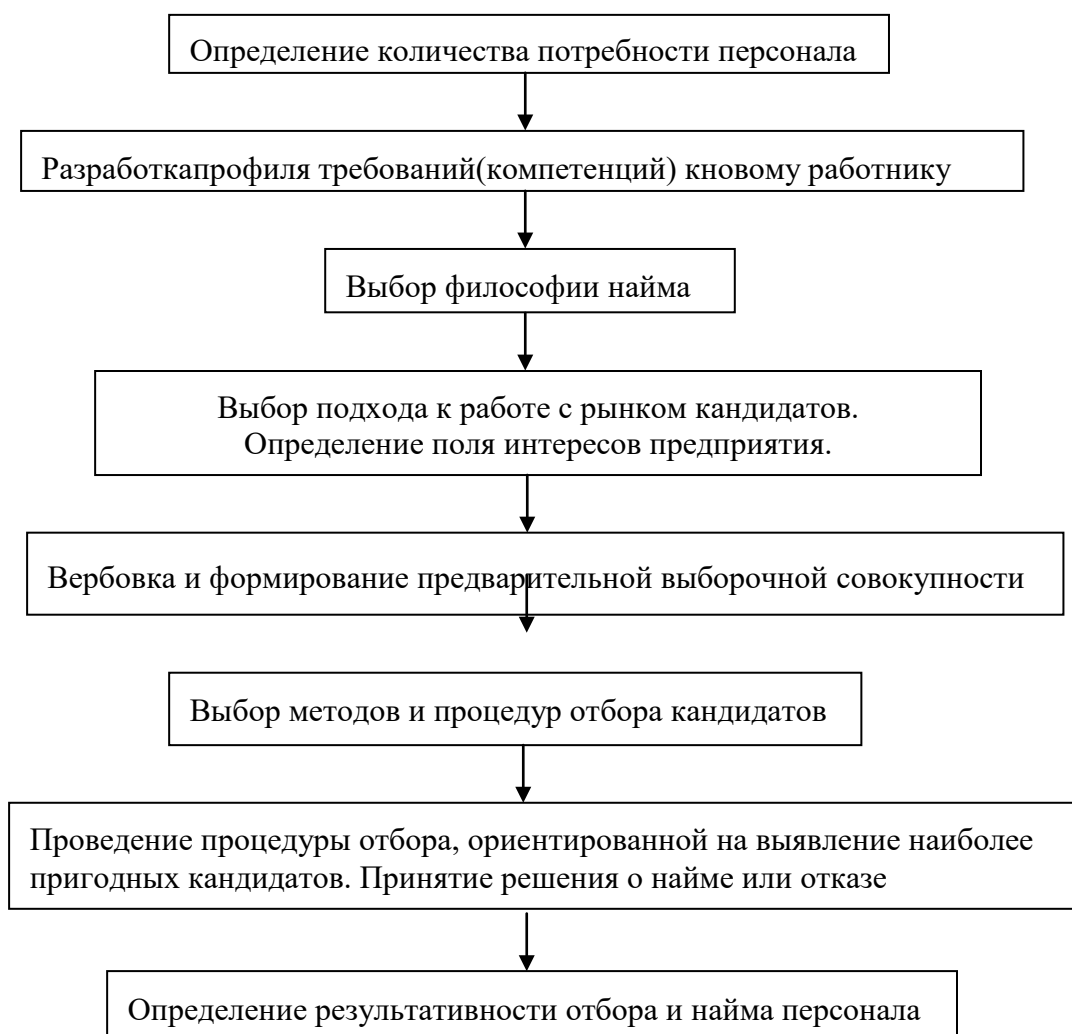
Внутренние средства привлечения персонала:

- объявления о найме на работу внутри организации,
- просмотр картотеки личного состава,
- запрос руководящих кадров,
- опрос родственников и знакомых

Внешние средства привлечения персонала:

- реклама организации,
- объявление конкурса в СМИ,
- просмотр заявлений о приеме,
- запросы в ведомства по трудоустройству,
- контакты с другими организациями,
- внешние консультанты,
- лизинг персонала, □ профориентация школьников.

Этапы обеспечения организации персоналом.



Технология подбора персонала.

Существуют разнообразные подходы к отбору кадров, но все они направлены на привлечение в организацию как можно большего числа соискателей, удовлетворяющих формальным требованиям.

Методы подбора персонала из внутреннего источника разнообразны:

внутренний конкурс, совмещение профессий, ротация.

Арсенал инструментов привлечения кандидатов из внешних источников очень богат и разнообразен: от простого объявления о наборе до «охоты за головами». Выбор и использование конкретного инструмента подбора персонала зависит от результатов анализа сильных и слабых

сторон работодателя и сформированной на его основе фокус-группы кандидатов на вакансию.

Разработка административных процедур по подбору состоит в установлении того, как будут рассматриваться заявления о приеме на работу:

- канал приема заявления от кандидата,
- рассылка анкет и пр. информации,
- уведомление о получении заявлений,
- составление рабочей таблицы со списком кандидатов и их значимыми характеристиками (имя, дата подачи заявления, предпринятые действия: отказ, резерв, собеседование, предложение работы).

Философия найма.

Наиболее важным этапом обеспечения организации персоналом является выбор **философии найма** кандидатов. В практике обеспечения организации персоналом нередко присутствует этап поразработке так называемых «смешанных» философий найма. Формируются «смешанные» философии для каждой из вакансий посредством обоснованного выбора варианта из трех нижеприведенных.

1. Найм для соответствия или поиск «новой крови». Каждый работодатель определяет, что ему важнее: чтобы новый работник внес некое «кардинальное разнообразие» в уже функционирующую команду или просто хорошо «вписался» в нее, при этом не разрушая и не нарушая традиционных направлений.

2. «Текущая работа или долгосрочная карьера» – философия фокусируется на сиюминутных требованиях к работе или на потенциальной приспособляемости работника к изменениям в организации, его профессиональной гибкости.

3. Дилемма «подготовленные или подготавливаемые»

может быть

предметомразностороннего анализа. С экономической точки зрения в целях снижения расходов на обучение и подготовку – оправдано нанимать уже подготовленных работников. Однако нередко работодатели принимают неподготовленных в силу того, что наниматели с недоверием относятся к подготовке персонала где-то вне предприятия.

Отбор и найм персонала.

Современные организации ориентированы на конкурентоспособность вынуждены обращать серьезное внимание на такую часть маркетинга персонала как отбор кандидатов на вакантные должности. Так как, во-первых, весь коллектив организации является результатом отбора. Во-вторых, принятие решений по этому вопросу обеспечивает приток в организацию наилучших кадров. В-третьих, ошибки, допущенные при отборе достаточно сложно исправлять.

Отбор – процесс выбора из группы кандидатов на вакантную должность наиболее подходящего работника.

Найм–сложная процедура привлечения персонала на вакантные должности, предполагающая поиск нужных кандидатов, определение их пригодности (или непригодности) через систему отбора, заключение контракта или принятие решения об отказе.

Задачи, решаемые в процессе отбора сотрудников:

1. Сбор необходимой информации о кандидатах;
2. Оценка каждого кандидата – прогнозирование качества его работы в компании;
3. Информирование кандидатов о предстоящей работе в компании для осознанного принятия предложения работодателя.

Чтобы программа отбора была действенной, следует ясно сформулировать качества работника, необходимого для соответствующего

вида деятельности, т.е. критерии. При установлении критериев отбора должны быть соблюдены следующие требования:

- валидность,
- полнота,
- надежность,

• необходимость и достаточность критериев. **Отбор** производят исходя из двух последовательно реализуемых *принципов*: отсев худших кандидатов и выбор единственного работника из числа нескольких лучших претендентов на вакансию. Естественным при отборе является сравнение кандидатов с сотрудниками организации. С этой точки зрения возможна следующая классификация претендентов:

• **исключительный**, который по совокупности своих деловых качеств сопоставим с лучшими сотрудниками организации;

• **сильный**, который по своим деловым качествам сопоставим с большинством сотрудников организации;

• **слабый**, который по своим деловым качествам не превосходит сотрудников организации и которого лучше не брать на работу.

Процесс отбора состоит из следующих этапов:

1. Предварительная отборочная беседа,
2. Рассмотрение заявлений и резюме,
3. Отборочные тесты,
4. Собеседование,
5. Проверка рекомендаций и послужного списка, 6. Медицинский осмотр,
7. Решение об отборе.

Критерии отбора персонала в большинстве организаций

<i>Критерий</i>	<i>Характеристика критерия</i>
Физические	Здоровье, возраст, внешность, манеры

данные	
Образование и опыт	Профиль и уровень образования, стаж работы, специальные навыки
Интеллект	Способность быстро схватывать суть проблемы, свободно выражать свои мысли, умение слушать, желание учиться
Личные черты	Трудолюбие, позитивное отношение к жизни, инициативность, упорство, честолюбие (три последние – часто отрицаются российскими руководителями)
Диспозиция	Лидерство, чувство ответственности, общительность, хорошее отношение к людям, организованность

Когда кандидат выбран, ему высылается письменное приглашение выйти на работу на определенных условиях. Поиск прекращается, когда данный человек принимает условия и соглашается работать в компании.

Задачи и виды профориентации персонала.

Профессиональная ориентация, являясь важнейшим элементов обучения кадров, обеспечивает связь между системой образования и производственной деятельностью.

Профессиональная ориентация – комплекс взаимосвязанных экономических, социальных, медицинских психологических и педагогических мероприятий, направленных на формирование профессионального признания, выявление способностей, интересов, пригодности и других факторов, влияющих на выбор профессии или на смену рода деятельности.

Профессиональная ориентация работников – процесс, направленный на то, чтобы обеспечить их необходимой информацией, навыками, пониманием целей и задач предприятия.

Цели профориентации:

- информирование заинтересованных лиц о видах профессиональной деятельности;
- созданий условий для развития профессионально значимых способностей будущих работников;
- выявление степени соответствия психофизиологических качеств, обратившихся за консультацией профессиональным требованиям избранного ими вида трудовой деятельности; **Задачи профориентации:**
- уменьшение стартовых издержек;
- уменьшение испытываемых новым работником озабоченности и неопределенности;
- сокращение текучести кадров;
- экономия времени непосредственного руководителя и сотрудников по работе;
- развитие позитивного отношения к работе, реализма в ожиданиях и удовлетворенности работой.

Виды профориентационной работы:

1. Профессиональное просвещение,
2. Профессиональная информация, 3. Профессиональная консультация,
4. Профотбор.

В профориентации сотрудника принимают участие руководитель структурного подразделения, а также менеджер по управлению персоналом. Они выполняют следующие функции:

- составление программы профориентации;
- ознакомление новичков с предприятием и его историей, кадровой политикой, условиями труда и правилами;

- объяснение задач и требований к работе, расшифровка функций новых работников;

- введение работников в рабочую группу;

- поощрение помощи новичкам со стороны опытных работников.

Осуществление различных форм профориентационной работы помогает обеспечить наибольшую сопряженность требований профессии и свойств личности.

Лекция 8. Оценка эффективности системы управления персоналом

Содержание оценки кадрового потенциала.

Потенциал работника – профессиональные знания, умения и навыки, жизненный и производственный опыт, социально – психологический тип личности, уровень общей культуры, состояние здоровья и работоспособности, и ряд других характеристик, которые могут позволить работнику соответствовать профессионально-должностным и психофизиологическим требованиям, и успешно выполнять производственные функции.

Трудовой потенциал работника – совокупность физических и духовных качеств человека, определяющих возможность и границы его участия в трудной деятельности, способность достигать в заданных условиях определенных результатов, а также совершенствоваться в процессе труда.

Основными компонентами трудового потенциала работника являются:

□ **психофизиологическая составляющая:** состояние здоровья (физическое и психическое состояние, вес, режим и качество питания, занятие спортом, употребление алкоголя, курение), работоспособность, выносливость;

□ **социально-демографическая составляющая:** возраст, пол, семейное положение (семейный, одинокий, наличие детей, материальное положение семьи, микроклимат в семье);

□ **квалификационная составляющая:** уровень образования, стаж работы, объем трудовых навыков, профессионализм, творческие способности;

□ **личностная составляющая:** отношение к труду (дисциплина, ответственность, инициативность), ценностные ориентации, тип темперамента, черты характера и др.

Квалификационный потенциал работника – совокупность квалификационных характеристик работника (специализация, образование, повышение квалификации, уровень подготовки, опыта, знаний, навыков), определяющих степень его профессиональной подготовленности к качественному выполнению трудовой операции.

Квалификационный потенциал с одной стороны характеризует потенциальную возможность человека выполнять работу, определенной сложности (так, например, в дипломе о высшем образовании отражается та должность, исходя из которой можно определить тот спектр вопросов, которые может решать работник), с другой – об уровне развития самого работника.

Оценка деятельности персонала.

Оценка трудовой деятельности персонала представляет собой целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик личности (характера, способностей, навыков, мотивации) требованиям исполняемой организационной роли. Проведение такой оценки включает:

- оценку укомплектованности кадрового состава в целом и по уровням управления, включая оценку обеспеченности технологических процессов персоналом; - оценку соответствия уровня подготовленности персонала требованиям профессии, сферы деятельности, технологии работы и классификатору должностей;

- анализ структуры кадрового состава по социально-демографическим характеристикам;

- оценку текучести кадров и абсентизма, анализ данных об использовании рабочего времени;

- исследование и анализ социальных, санитарно-гигиенических,

производственных и бытовых аспектов трудовой деятельности;

- диагностику основной ориентации управленческого персонала, распределения управленческих ролей и ролевого репертуара в групповой работе;

- проверку наличия управленческого и инновационного потенциала у сотрудников организации, их способности к обучению, наличия сверхнормативной активности и умения проектировать новые технологии реализации деятельности. Все многообразие показателей оценки деятельности персонала можно разделить на три группы: характеристики личностных качеств; профессиональное поведение; результативность труда.

Показатели оценки персонала		
Личностные качества	Профессиональное поведение	Результативность труда

Показатели **личностных качеств** наиболее сложно определить, поскольку, во-первых, из всего многообразия качеств личности необходимо выбрать те, которые в наибольшей степени определяют результаты профессиональной деятельности, во-вторых, качества личности нельзя непосредственно наблюдать и измерить.

Показатели **профессионального поведения** охватывают такие стороны деятельности, как стремление к сотрудничеству, самостоятельность в принятии решений, готовность к принятию дополнительной ответственности и т.п.

В *оценке результатов труда* можно выделить объективные и субъективные показатели. **Объективные показатели** достаточно легко измеримы и, как правило, охватываются информационной системой предприятия. Такие показатели используются для оценки производственной деятельности персонала предприятия и тех функциональных подразделений, результаты деятельности которых могут иметь количественное выражение. Например, для отдела главного механика – это соблюдение сроков планово-предупредительного ремонта оборудования, время устранения неисправностей и т.п. Для отдела материально-технического снабжения – это сроки поставок и цены.

Субъективные показатели используются при оценке деятельности в тех подразделениях, где достаточно сложно установить численные критерии эффективности деятельности (плановый

Методы оценки деятельности сотрудников

Существует множество методов оценки результатов деятельности сотрудников. Выбор конкретного метода оценки зависит от установленных целей. Например, методы, используемые для субъективной оценки результатов труда, профессионального поведения и личностных качеств персонала, можно разделить на две основные группы:

- методы индивидуальной оценки, предназначенные для оценки одного сотрудника;
- методы групповой оценки, предназначенные для оценки коллектива людей и определения значимости каждого сотрудника в коллективе.

Методы индивидуальной оценки по сути своей представляют собой ранжирование, когда оценивающим предлагается заданная шкала с балльными значениями оцениваемых показателей. Используемые шкалы для оценки показателей могут быть разными, в зависимости от оцениваемых показателей. Наиболее распространенными являются:

- описательная шкала, которая используется при необходимости подробного описания качественных значений оцениваемого показателя;

- номинальная шкала используется в том случае, если оцениваемый показатель достаточно хорошо описывается понятиями (например, очень хорошо, хорошо, удовлетворительно, плохо, очень плохо; либо: постоянно, часто, иногда, редко, никогда и др.);

- шкала рейтингов поведенческих установок напоминает метод описательной шкалы, с той лишь разницей, что показатель оценивается не по качественным характеристикам, а по предлагаемым ситуациям управленческой деятельности.

Методы групповой оценки дают возможность сравнить между собой результативность деятельности сотрудников внутри коллектива. Шкалы, используемые при групповой оценке, идентичны шкалам индивидуальной оценки.

Для оценки деятельности персонала используются также следующие *методы*: критические эпизоды, эссе, рабочие стандарты, принудительное распределение, отчет о выполнении деятельности с использованием принудительного выбора и взвешенного перечня, рейтинговые шкалы поведенческих якорей (метод BARS), оценочное интервью.

Общие понятия аттестации кадров.

Аттестация – форма комплексной оценки кадров, по результатам которой принимаются решения о дальнейшем служебном росте, перемещении или увольнении работника.

Аттестация кадров – организационно-правовой порядок установления квалификации специалистов.

Аттестация персонала – кадровые мероприятия, призванные оценить соответствие уровня труда, качеств личности и ее потенциала требованиям выполняемой деятельности.

Решение о проведении аттестации, а также перечень работников, подлежащих аттестации, и периодичность её проведения определяется нанимателем. Периодичность проведения аттестации должна быть не реже 1 раза в 5 лет. Должностные лица, которые необоснованно игнорируют периодическое проведение аттестации или проводят её с нарушением законодательства, привлекаются к дисциплинарной ответственности.

Цели аттестации могут быть явными и неявными (латентными).

Основные задачи аттестации:

- Объективная оценка результатов деятельности работников и установление соответствия их занимаемым должностям;
- Выявление необходимых управленческих навыков для дальнейшего зачисления кандидатур в резерв на выдвижение;
- Определение необходимости повышения квалификации, профессиональной подготовки или переподготовки кадров.

Объектами аттестации являются:

- Деятельность – оценивается комплектностью, масштабностью, сложностью;
- Результаты деятельности – степенью достижения поставленных целей, своевременностью, качеством выполнения заданий;
- Личные качества работника, влияющие на результативность труда.

Аттестация проводится с целью рациональной расстановки кадров и их эффективного использования. По результатам аттестации принимается решение, изменяющее или сохраняющее аттестуемому занимаемую должность. Существует **4 вида** аттестации служащих:

1. Очередная аттестация;
2. Аттестация по истечении испытательного срока

3. Аттестация при продвижении по службе
4. Аттестация при переводе в другое структурное подразделение

Успешному проведению аттестации во многом способствует уровень её подготовленности. Ответственность за своевременное качественное проведение аттестации возлагается на нанимателя. Организационная работа ведется силами кадровой службы при активном содействии руководителей структурных подразделений предприятий.

Процесс аттестации включает следующие *этапы*: (периоды)

1. Подготовительный,
2. Проведение аттестации.
3. Подведение итогов аттестации.

В очередную аттестацию не включаются:

лица, проработавшие в данной должности по данной профессии менее года;

молодые специалисты в течение первого года после окончания учебного заведения;

беременные женщины и женщины, имеющие детей в возрасте до 3-х лет, в течение первого года после выхода на работу;

работники, находящиеся на длительном лечении.

По результатам аттестации выносится решение о соответствии работника занимаемой должности с учетом его квалификации, личных качеств. Решение об оценке аттестуемого и рекомендации комиссии считаются принятыми, если за них проголосовало большинство присутствующих членов комиссии.

На основании результатов аттестации руководитель организации вправе:

понизить или повысить работника в звании или квалификационной категории, повысить или понизить должностной оклад, установить или изменить надбавку к нему.

В случае признания работника не соответствующим занимаемой должности наниматель вправе перевести его на другую должность с письменного согласия работника в срок не позднее 1 месяца, при отсутствии другой работы или отказе работника перейти на другую должность – уволить его по п.3 ст.42 Трудового кодекса РБ.

Роль кадровых служб в аттестации состоит в разработке на основе действующего законодательства её детальных положений и принципов, контроле их применения, хранении полученной информации о персонале.

**Курс практического материала по дисциплине «Основы
организации труда в пищевом производстве»**

1. ДАЙТЕ ОПРЕДЕЛЕНИЕ СЛЕДУЮЩИМ ПОНЯТИЯМ

Организация труда – _____

Разделение труда на предприятии – _____

Кооперация труда – _____

Многостаночное обслуживание – _____

Специалисты – _____

Служащие – _____

Рабочие – _____

Рабочее место – _____

Организация рабочих мест – _____

Специализация рабочего места – _____

Оснащение рабочего места – _____

Технологическая оснастка – _____

Организационная оснастка – _____

Обслуживание рабочих мест – _____

Планировка рабочего места – _____

Оптимальная зона досягаемости – _____

Аттестация рабочих мест – _____

Процесс производства продукции – _____

Трудовой процесс – _____

Организация трудового процесса – _____

Производственная операция – _____

Трудовой прием – _____

Комплекс трудовых приемов – _____

Трудовое действие – _____

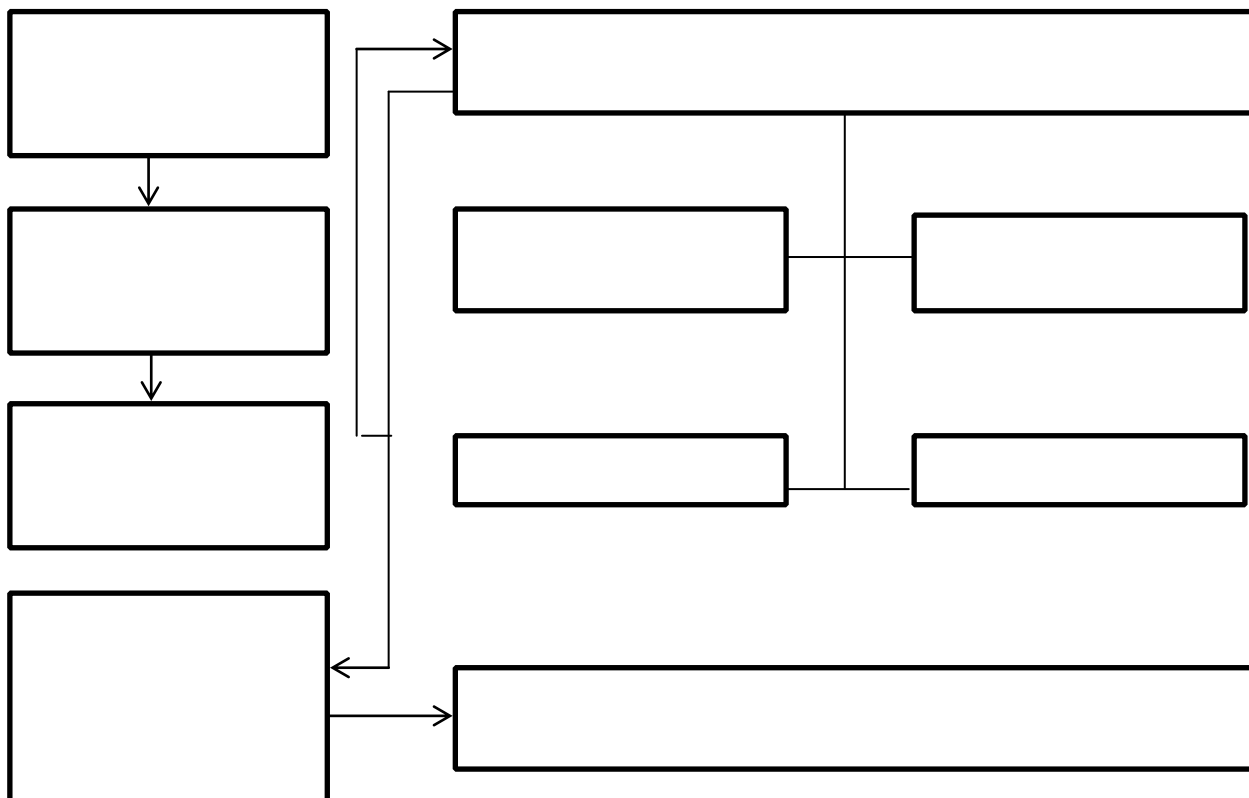
Метод труда – _____

Условия труда – _____

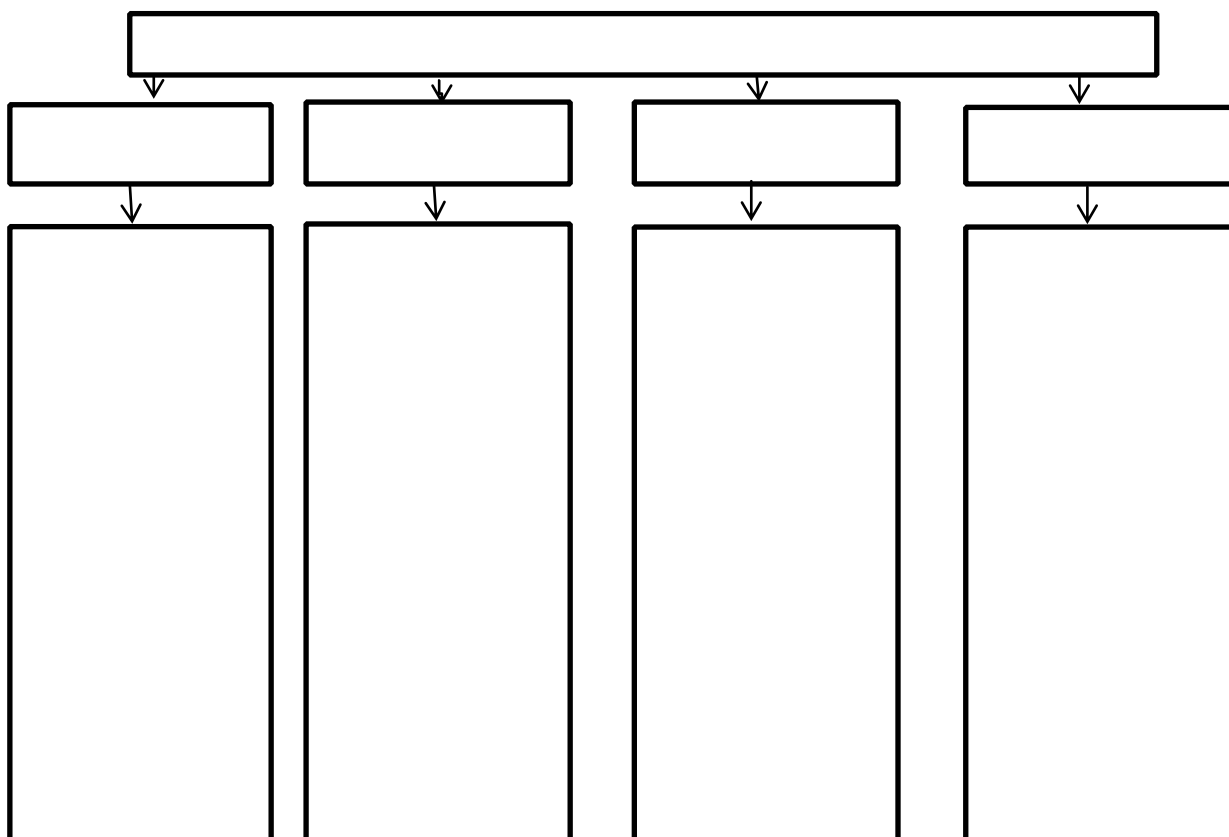
Производственный шум – _____

Дисциплина труда – _____

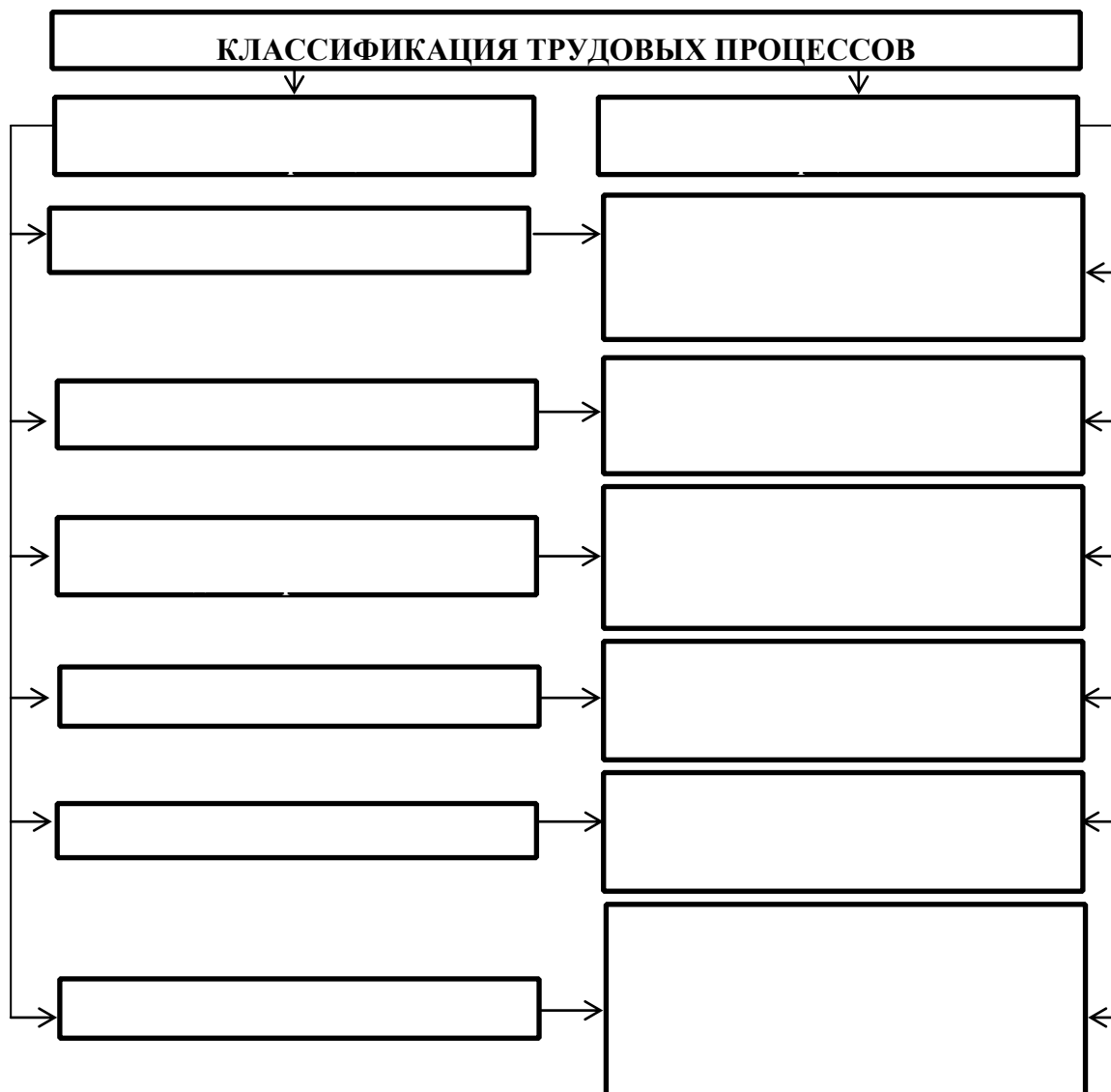
УКАЖИТЕ ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ АТТЕСТАЦИИ РАБОЧИХ МЕСТ



УКАЖИТЕ ФАКТОРЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ УСЛОВИЯ ТРУДА



**ПЕРЕЧИСЛИТЕ ВИДЫ ТРУДОВЫХ ПРОЦЕССОВ ПО ПРИЗНАКАМ
КЛАССИФИКАЦИИ**



ТЕСТИРОВАНИЕ

1. Безработными не могут быть признаны граждане, не достигшие:

1. 18 лет;
2. 14 лет;
3. 20 лет;

4. 16 лет.

2. Численность персонала определяется:

1. трудоемкостью производственных процессов;
2. привлекательностью производственных процессов;
3. масштабами производственных процессов;
4. характером производственных процессов.

3. Предельная величина возможного участия трудящихся в производстве с учетом их психофизиологических особенностей, уровня профессиональных знаний и накопленного опыта, именуется:

1. трудовой потенциал;
2. материальный ресурс;
3. материальный потенциал;
4. нематериальный ресурс.

4. Регистрируемые (зарегистрированные) безработные – это:

1. трудоспособные граждане, которые имеют работу, но обращаются в службу занятости с целью поиска более подходящей работы;
2. трудоспособные граждане, которые не имеют работы и заработка, зарегистрированы в органах службы занятости в целях поиска подходящей работы, ищут работу и готовы приступить к ней;
3. безработные, которые зарегистрированы в налоговой инспекции по месту жительства, где получили индивидуальный номер налогоплательщика (ИНН);
4. безработные, которые имеют страховое свидетельство государственного пенсионного страхования с 11-значным номером.

5. Численность населения в трудоспособном возрасте в России:

1. снижается;
2. растет;
3. стабильно (не меняется);
4. дифференцируется.

6. Установленный объем работы, который работник или группа работников должны выполнять за определенный период с соблюдением определенных требований к качеству продукции, – это:

1. нормирование времени;
2. нормирование труда;
3. нормированное задание;
4. нормирование выработки.

7. Система социально-трудовых отношений между работодателями и наемными работниками в рамках одного предприятия, – это:

1. первичный рынок труда;
2. вторичный рынок труда;
3. внутренний рынок труда;
4. внешний рынок труда.

8. Население, которое не входит в состав рабочей силы, – это:

1. экономически неактивное население;
2. экономически агрессивное население;
3. экономически инертное население;
4. экономически активное население.

9. Производительность труда – это:

1. производство продукции на 100 рублей оборотных средств;
2. производство продукции на 100 рублей основных средств;
3. затраты рабочего времени на производство единицы продукции;
4. объем произведенной продукции за единицу времени.

10. Причины, под воздействием которых изменяется производительность труда, называются:

1. способы;
2. коэффициенты;
3. факторы;

4. возможности.

11. Приобретение навыков, знаний, умений – это:

1. профессиональная ориентация;
2. профессиональный отбор;
3. профессиональная адаптация;
4. профессиональная подготовка.

12. Показателями уровня жизни могут быть:

1. коэффициенты;
2. стоимостные и натуральные;
3. только натуральные;
4. только стоимостные.

13. К приоритетным направлениям работы службы занятости относится:

1. содействие по трудоустройству;
2. создание новых дополнительных рабочих мест;
3. содействие предприятиям в высвобождении рабочей силы;
4. обучение и переобучение безработных.

14. Показывает, сколько работников различной квалификации необходимо для выполнения производственных заданий:

1. штатное расписание;
2. квалификационные характеристики;
3. график работы;
4. тарифы.

15. Потребность различных групп трудоспособного населения в получении работы по найму – это:

1. предложение рабочей силы;
2. эпизодическая потребность;
3. спрос на рабочую силу;
4. скрытая занятость.

16. Лица, занимающие должности руководителей предприятий и их структурных подразделений, – это:

1. рабочие;
2. служащие;
3. руководители;
4. специалисты.

17. Численность общей безработицы в России составляет:

1. 10 миллионов человек;
2. около 66 миллионов человек;
3. 20 миллионов человек;
4. около 6,5 миллионов человек.

18. Три типа воспроизводства населения:

1. суженное воспроизводство;
2. сложное воспроизводство;
3. простое воспроизводство;
4. расширенное воспроизводство.

19. Задачи организации труда:

1. экономические;
2. психофизиологические;
3. социальные.

20. Дисциплина труда определяется Трудовым кодексом РФ, статьей:

1. 189;
2. 214;
3. 3. 76.

ДАЙТЕ ОПРЕДЕЛЕНИЕ СЛЕДУЮЩИМ ПОНЯТИЯМ

Нормирование труда – _____

Нормы времени – _____

Норма трудоемкости операции – _____

Норма выработки – _____

Норма обслуживания – _____

Норма численности – _____

Методы нормирования – _____

Рабочее время – _____

Время работы – _____

Время перерывов – _____

Хронометраж – _____

Фотография рабочего времени – _____

Самофотография рабочего времени – _____

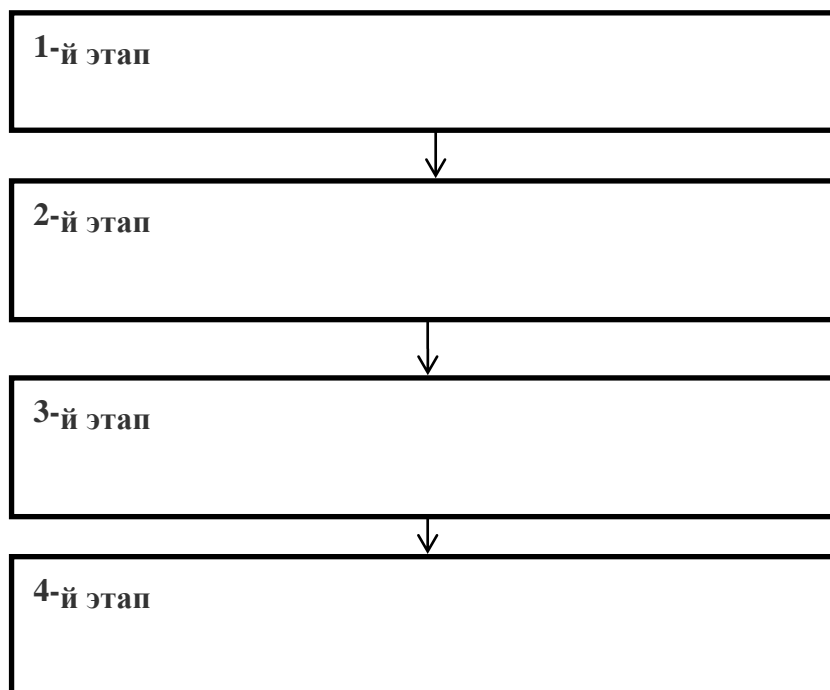
Фотохронометраж – _____

Метод моментных наблюдений – _____

***ПЕРЕЧИСЛИТЕ ВИДЫ ТЕХНИЧЕСКИ ОБОСНОВАННЫХ НОРМ
ТРУДОВЫХ ЗАТРАТ***



**УКАЖИТЕ ЭТАПЫ РАЗРАБОТКИ, ВНЕДРЕНИЯ И ИЗМЕНЕНИЯ
НОРМ ВРЕМЕНИ**



**ДАЙТЕ РАЗВЕРНУТЫЕ ПИСЬМЕННЫЕ ОТВЕТЫ НА
СЛЕДУЮЩИЕ ВОПРОСЫ**

1. Назовите задачи и направления работы по совершенствованию организации труда на предприятии.
2. В чем суть работы по совершенствованию структуры трудового процесса?
3. Каковы основные способы выявления передовых методов труда?
4. Назовите критерии и методы совершенствования разделения и кооперации труда на предприятии.
5. Дайте характеристику работы по совершенствованию организации и обслуживания рабочих мест.
6. Каковы принципы построения рациональных режимов труда и отдыха?



ТЕСТИРОВАНИЕ

1. Какие аспекты отражает понятие «труд»?

1. всякое умственное и физическое усилие;
2. проделанная работа;
3. процесс преобразования ресурсов природы в материальные, интеллектуальные и духовные блага;
4. деятельность под влиянием необходимости;
5. тягостные усилия.

2. В чем сущность творчества?

1. самовыражение;
2. создание любых произведений искусства;
3. «нечто среднее между богом и смертным»;
4. один из видов труда, создающий новые идеи, образы, представления, деятельность по духовному совершенствованию человека.
5. вдохновение.

3. Дайте краткое определение понятию «метатеория».

1. система аксиом;
2. исследование;
3. область знания;
4. наука о науке;
5. принципы доказательств.

4. В чем сущность понятия «мегаэкономика»?

1. основные понятия и идеи экономических наук;
2. метатеория экономических наук;
3. экологические аспекты;
4. этические вопросы экономики;
5. правовой раздел экономики.

5. Главная цель проектирования трудовых процессов.

1. обеспечение ресурсами;

2. обеспечение инструментом;
3. выбор наилучших способов выполнения работ;
4. проектирование рабочих мест;
5. распределение объемов работ.

6. В чем сущность понятия «человеческий капитал»?

1. прирост доходов;
2. совокупность качеств человека (здоровье, образование, профессионализм), влияющих на результаты его деятельности и доходы;
3. затраты на обучение;
4. использование полученной квалификации;
5. производительность труда

7. Дайте краткое определение понятия «условия труда».

1. безопасность деятельности;
2. социальные и экономические условия;
3. факторы производства;
4. окружающая среда;
5. параметры производственной среды (шум, температура воздуха, запыленность, вибрация и т. д.), режим труда и отдыха, психологическая и социальная атмосфера.

8. Главные цели нормирования труда.

1. определение численности персонала;
2. выбор способов работ;
3. распределение объемов работ;
4. установление объективно необходимых затрат и результатов труда по элементам производственного процесса;
5. обеспечение материалами.

9. Какую цель решает отбор, обучение и аттестация кадров?

1. выравнивание динамики персонала;
2. интенсификация труда;
3. повышение качества персонала;

4. улучшение условий труда;
5. совершенствование хозяйственных систем.

10. Дайте краткое определение понятия «мотивация».

1. процесс побуждения человека к плодотворной деятельности исходя из его потребностей и целей предприятия;
2. меры интенсификации труда;
3. повышение профессионального уровня;
4. стимулирование труда;
5. административное воздействие.

11. Какую цель ставит маркетинг персонала?

1. совершенствование системы обучения персонала;
2. действие предприятия по обеспечению человеческими ресурсами, политика предприятия; на рынке труда;
3. реализацию социальной защиты;
4. организацию трудоустройства;
5. обеспечение занятости.

12. Что изучает физиология труда?

1. характеристики человека в труде;
2. результаты профессионального отбора;
3. воздействие трудовых процессов на физиологию человека;
4. интенсивность трудовой деятельности;
5. системы мотивации.

13. Раскройте содержание понятия «эргономика».

1. научная основа проектирования человеко-машинных систем;
2. теория проектирования;
3. общая теория систем;
4. наука о безопасности труда;
5. физиологические характеристики.

14. Что исследует социология труда?

1. социальные аспекты производства;

2. влияние трудовых процессов на человека;
3. взаимоотношение людей и социальных групп в производственных коллективах;
4. психологические характеристики;
5. физиологию труда

15. Какие проблемы охватывает экономика труда?

1. проектирование рабочих мест;
2. подготовка кадров;
3. мотивация труда;
4. оптимизация взаимодействия;
5. охрана труда.

16. Сформулируйте понятие «качество жизни».

1. условия человеческого существования (материальные блага, безопасность, возможность получения образования и развития способностей, состояние природной среды, свобода мнений и влияние на политические решения);
2. качество продуктов питания;
3. обеспеченность экологически чистым жильем;
4. материальное обеспечение;
5. моральное и физическое благополучие.

17. Что Вы вкладываете в понятие «качество трудовой жизни»?

1. организация и оплата труда;
2. взаимоотношения в коллективе;
3. условия осуществления трудовой деятельности человека;
4. параметры производственной среды;
5. обеспеченность сырьем и материалами.

18. Основные цели деятельности человека:

1. материальные блага, власть и слава, знания, творчество и духовное совершенствование;
2. богатство;

3. физическое совершенство;
4. преуспевание;
5. карьера.

19. Как современная биология и психология рассматривают духовные и социальные потребности?

1. как приспособление к среде;
2. как выживание;
3. как самореализацию;
4. как необходимость;
5. как результат эволюции.

20. Что является главной отличительной особенностью труда?

1. производство различных товаров;
2. использование орудий труда;
3. совместная деятельность;
4. идеальное целеполагание;
5. его непривлекательность.

21. Определяющим для формирования и развития человека и общества является:

1. предмет труда;
2. средства труда;
3. продукт труда;
4. условия труда;
5. уровень социально-трудовых отношений.

22. Что изучает экономика труда?

1. воздействие трудовых процессов на организм человека;
2. экономические отношения, возникающие по поводу использования труда;
3. правовые аспекты труда;
4. теоретические основы проектирования трудовых процессов и рабочих мест;

5. взаимоотношения людей в трудовых коллективах.

23. Какую функцию труда необходимо исключить из списка как устаревшую, не отвечающую современному пониманию общественного труда?

1. создание материальных благ и духовных ценностей;
2. средство принуждения, наказания;
3. формирование и накопление общественного материального и нематериального богатства;
4. обеспечение безопасности жизни человека и общества, сохранение природы и обеспечение здоровой социальной среды;
5. мера общественного потребления.

24. Инструментальное отношение к труду означает:

1. применение в процессе труда сложных приборов и инструментов;
2. ориентацию на досуг;
3. высокую удовлетворенность трудом;
4. перемену рабочих мест;
5. гибкий график рабочего времени.

25. Как соотносится организация труда с организацией производства на предприятии?

1. это самостоятельные, никак не связанные между собой системы;
2. организация производства – это часть организации труда;
3. организация труда – это подсистема организации производства;
4. организация труда и организация производства – синонимичны;
5. нет правильного ответа.

26. В чем заключается экономическое значение совершенствования организации труда?

1. в повышении работоспособности и укрепление здоровья работников;
2. в повышении эффективности труда и производства;
3. в повышении профессионально-квалификационного уровня работников;
4. в улучшении условий труда;
5. в повышении содержательности труда.

27. Понятие «условия труда» обозначает:

1. расстановку работников на производстве;
2. характер трудовых операций;
3. степень опасности предмета, средств труда и производственной среды;
4. психологический климат в коллективе;
5. все вышеназванное.

28. Какой из перечисленных элементов не относится к содержанию организации труда на предприятии?

1. разделение и кооперация труда;
2. организация рабочего места;
3. техническое оснащение производства;
4. приемы и методы труда;
5. условия труда.

29. Как соотносится организация труда с организацией производства (деятельности) на предприятии?

1. это самостоятельные системы;
2. никак не соотносится;
3. организация производства – это часть организации труда;
4. организация труда – это подсистема организации производства;
5. организация труда и производства – это части организации управления.

30. Воспитательная функция нормирования труда отражается преимущественно в нормах:

1. трудового договора;
2. рабочего времени;
3. оплаты труда;
4. дисциплины труда;
5. охраны труда; 6. материальной ответственности сторон

трудового договора.

ДАЙТЕ ОПРЕДЕЛЕНИЕ СЛЕДУЮЩИМ ПОНЯТИЯМ

Заработная плата – _____

Форма оплаты труда – _____

Системы оплаты труда – _____

Принципы организации заработной платы – _____

Тарифно-квалификационный справочник работ и профессий рабочих – _____

Тарифные ставки – _____

Тарифные разряды – _____

Тарифная сетка – _____

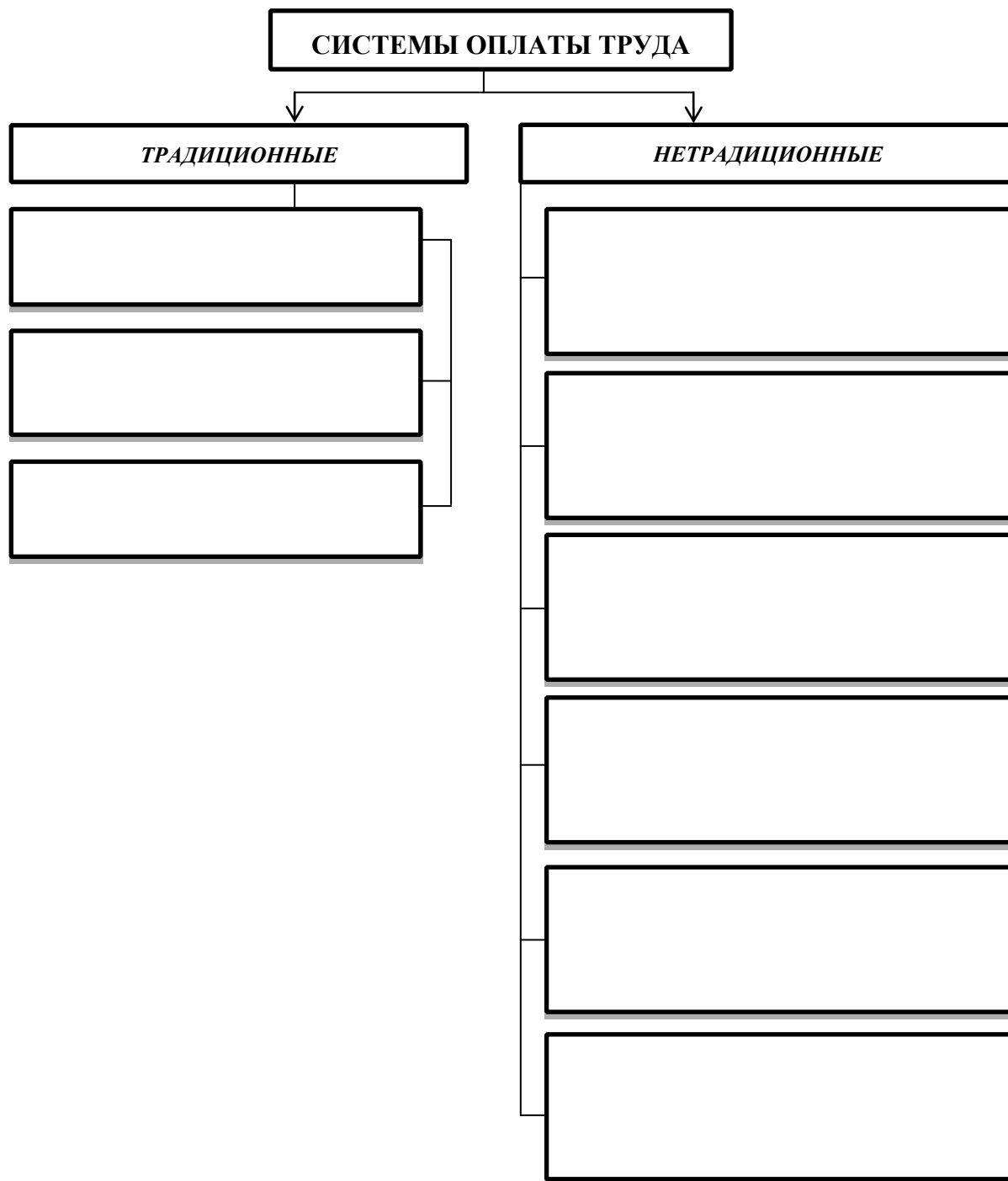
Тарифные коэффициенты – _____

Должностной оклад – _____

Районные коэффициенты – _____

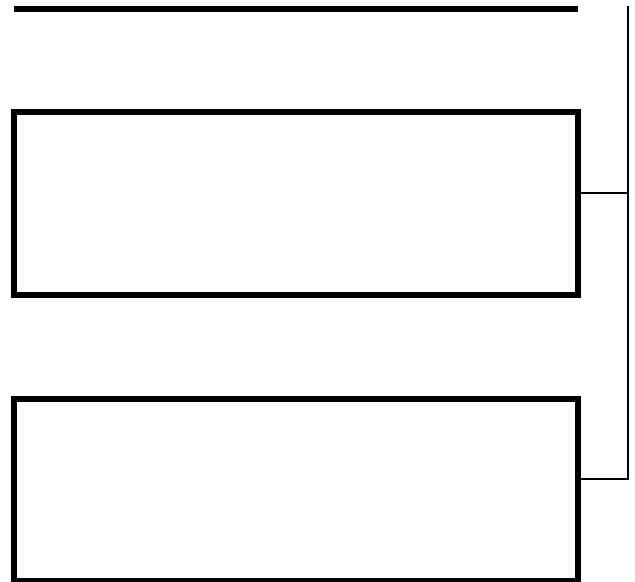
Синтезированная ставка – _____

УКАЖИТЕ КЛАССИФИКАЦИЮ ФОРМ И СИСТЕМ ОПЛАТЫ ТРУДА

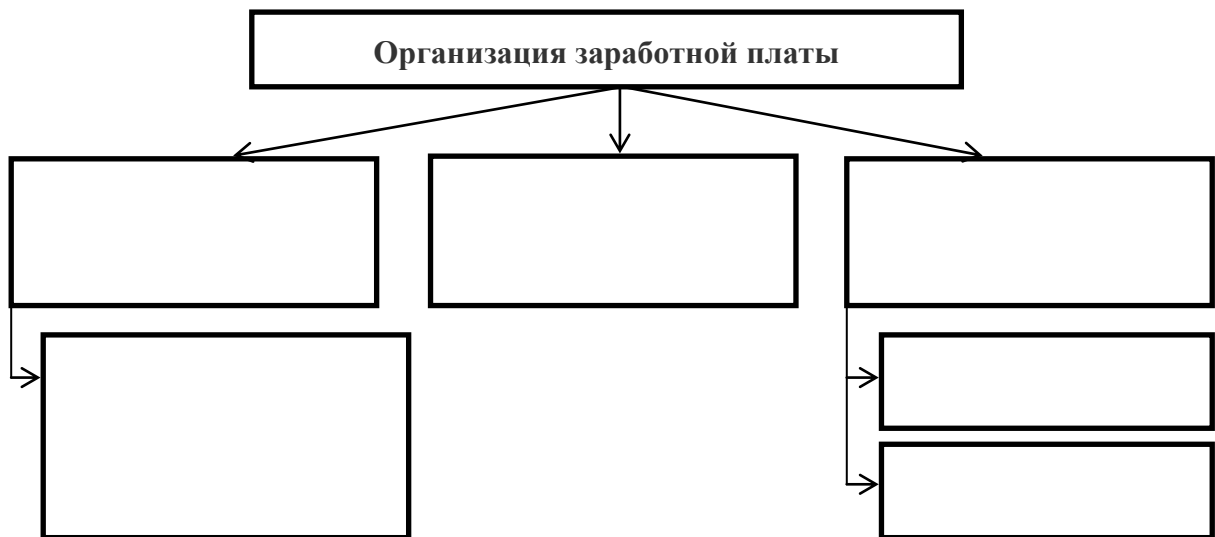


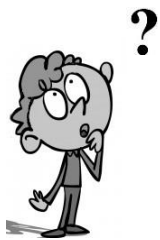
**ПЕРЕЧИСЛИТЕ ФУНКЦИИ И ПРИНЦИПЫ ОРГАНИЗАЦИИ
ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ, ВЗАИМОСВЯЗИ МЕЖДУ НИМИ**

Функции заработной платы	Принципы организации заработной платы



**РАСКРОЙТЕ СУЩНОСТЬ СОДЕРЖАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ
ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ**





ТЕСТИРОВАНИЕ

1. Повышение производительности труда, снижение брака, повышение качества продукции – это:

1. принципы;
2. направления;
3. задачи рациональной организации труда?

2. Раскрытие творческих способностей работников, формирование у них интереса к своему труду, активизация «человеческого фактора» – это:

1. экономические;
2. психофизиологические;
3. социальные задачи рациональной организации труда?

3. О каком способе выявления передовых методов труда идет речь, когда анализируются методы работы одного работника:

1. укрупненном;
2. аналитическом;
3. целевом отборе?

4. О какой форме оплаты труда идет речь, когда заработная плата устанавливается в зависимости от количества изготовленной продукции и квалификационных требований к выполненной работе:

1. сдельной;
2. повременной;
3. сдельно-повременной?

5. О какой форме оплаты труда идет речь, когда работу необходимо выполнить в сжатые сроки:

1. косвенно-сдельной;
2. аккордной;
3. сдельно-премиальной?

6. О какой форме оплаты труда идет речь, когда заработная плата рассчитывается умножением часовой тарифной ставки рабочего соответствующего разряда на количество отработанных им часов:

1. простой повременной;
2. повременно-премиальной;
3. сдельно-повременной?

7. Какую форму оплаты труда рекомендуется применять, когда производственный процесс строго регламентирован, а функции рабочего сводятся только к наблюдению за ходом технологического процесса:

1. сдельную;
2. повременную;
3. сдельно-повременную?

8. Кто из классиков политэкономии отстаивал идею эгоизма как движущей силы капиталистического общества?

1. К. Маркс;
2. Д. Риккардо;
3. А. Смит;
4. У. Петти; 5. П. Прудон.

9. Переход от мануфактуры к крупному машинному производству в Англии в конце 18 века повлек за собой:

1. удлинение рабочего дня;
2. повышение интенсивности труда;
3. понижение заработной платы;
4. массовую безработицу;
5. все ответы верны.

10. Что означает термин «рестрикционизм»?

1. перераспределение средств;
2. превышение установленных норм выработки;

3. ограничение производства, продажи и экспорта, проводимое монополиями с целью взвинчивания цен на товары и получения высокой прибыли;

4. вынужденное ограничение темпов работ;

5. работа по правилам.

11. Трудовая социализация – это:

1. процесс, завершающийся приобретением профессиональных знаний, умений и навыков;

2. процесс, заканчивающийся вступлением в организацию;

3. процесс, завершающийся адаптацией к профессиональной роли и организации;

4. процесс профориентации, заканчивающийся выбором профессии.

5. непрерывный процесс, не имеющий завершения.

12. Что означает понятие «ресоциализация»?

1. затянувшаяся социализация;

2. не состоявшаяся социализация;

3. повторная социализация;

4. процесс, обратный социализации;

5. ускоренная социализация.

13. Какой из перечисленных ниже элементов не входит в понятие профессиональной ориентации?

1. учет способностей и возможностей человека;

2. учет потребностей общества и народного хозяйства;

3. отбор по профессиональным качествам;

4. вовлечение людей в трудовую деятельность;

5. учет соответствия личностных качеств содержанию будущей профессиональной работы.

14. Какие факторы внешней среды на предприятии относятся к санитарногигиеническим?

1. температура и влажность воздуха, освещенность, загазованность;
2. физическая тяжесть труда, режим труда и отдыха;
3. уровень механизации и автоматизации труда;
4. защита работников от механических повреждений, поражений током, химического и радиационного загрязнения;
5. организация внутрисменного питания работников, состояние бытовок, душевых, туалетов и т. д.

15. Ниже перечислены формы профориентационной работы. Какая из этих форм является заключительной?

1. профессиональная консультация;
2. профессиональное просвещение;
3. профессиональная адаптация;
4. профессиональный отбор;
5. профессиональная информация.

16. Через какое основное понятие раскрывается категория «содержание труда»?

1. трудовые умения и навыки;
2. трудовая функция;
3. затраты труда;
4. планирование и учет;
5. оплата труда.

17. Каков наиболее значимый признак, отличающий простой труд от сложного?

1. физическая легкость или тяжесть работы;
2. повторяемость или разнообразие операций;
3. уровень нервного напряжения;
4. сочетание затрат умственной и физической энергии;
5. время, затрачиваемое на подготовку.

18. В каком документе фиксируются условия труда работников учреждения, их обязательства, правовая и социальная защищенность?

1. в уставе предприятия;
2. в положении о персонале;
3. в должностной инструкции;
4. в структуре и штатной численности;
5. в штатном расписании.

19. Каково содержание понятия «трудовой потенциал работника»?

1. это занятые в национальной экономике работники;
2. это люди, создающие и потребляющие материальные блага;
3. это количество труда, которым располагает общество;
4. это качество труда, которым располагает общество;
5. это совокупная способность физических и духовных свойств отдельного работника достигать в заданных условиях определенных результатов производственной деятельности и самосовершенствоваться в процессе труда.

20. Какой компонент не включает в себя понятие «трудовой потенциал организации»?

1. кадровый;
2. профессиональный;
3. квалификационный;
4. управленческий;
5. организационный.

21. Какие элементы производительности человеческого труда выделял А. Маршалл?

1. сила, ловкость, разум;
2. тело, разум, душа;
3. воля, здоровье, смекалка;
4. образование, воспитание, целеустремленность;

5. природные способности, мобильность, профессионализм.

22. Структура бюджета прожиточного минимума (ПМ) не включает в себя расходы:

1. на обязательные платежи и сборы;
2. питание;
3. услуги;
4. непродовольственные товары;
5. содержание иждивенцев.

23. Минимальный размер заработной платы работников в современной России устанавливается:

1. Министерством здравоохранения и социального развития РФ;
2. Министерством финансов РФ;
3. Федеральным законом РФ;
4. руководителями хозяйствующих субъектов (предприятий, фирм и т. п.) РФ;
5. на договорной основе между работником и работодателем.

24. Какое условие не является необходимым для отнесения граждан к категории безработных?

1. проходил обучение или переподготовку по направлению службы занятости;
2. не имеет работы и заработка;
3. зарегистрирован в службе занятости в целях поиска подходящей работы;
4. занимается поиском работы;
5. готов приступить к работе.

25. Какова основная цель государственной политики в области занятости социальное страхование

1. безработных;
2. изучение и регулирование рынка труда;

3. достижение международных стандартов в области качества жизни;
4. анализ и прогнозирование спроса и предложения на рабочую силу;
5. обеспечение полной, эффективной и свободно избранной занятости.

26. В зависимости от выполняемых функций выделяют четыре основные группы персонала. Какая группа в приведенном перечне является лишней?

1. рабочие;
2. служащие;
3. специалисты;
4. руководители;
5. ученики.

27. Что такое профессия?

1. особый вид деятельности;
2. специфический род занятий;
3. сумма знаний, умений, навыков, позволяющих выполнять определенные трудовые функции;
4. перечень требований к тому или иному виду труда;
5. нет правильного ответа.

28. С какого этапа любительское занятие превращается в профессиональную работу?

1. после приобретения необходимых профессиональных знаний, умений и навыков;
2. после овладения умениями и навыками;
3. после получения официального удостоверения (диплома);
4. после прохождения испытательного срока в организации;
5. после заключения трудового договора.

29. Каков приоритетный вид профессионального обучения работников в России в условиях структурной перестройки экономики?

1. переподготовка;
2. первоначальная подготовка;
3. обучение вторым и смежным профессиям;
4. повышение квалификации;
5. получение высшего профессионального образования.

30. К какому виду трудовой мобильности можно отнести текучесть кадров?

1. естественное движение;
2. социальное движение;
3. вертикальное движение;
4. территориальное движение;
5. экономическое (производственное) движение.

31. Какая из основных функций, выполняемых трудовым коллективом, является целевой?

1. воспроизводства условий жизни работников;
2. общественно-производительная;
3. удовлетворения социальных потребностей;
4. удовлетворения материальных потребностей;
5. социальной защиты работников.

32. Что в наибольшей степени определяет сплоченность трудового коллектива?

1. квалифицированное управление;
2. доминирование функциональных отношений;
3. разный уровень дисциплинированности и общественной активности работников;
4. ценностно-ориентационное единство;
5. доверие к руководству.

33. К каким факторам сплочения относятся психологический климат в коллективе и стиль руководства?

1. к социально-психологическим;
2. к общественно-организационным;
3. к экономическим;
4. к организационно-техническим;
5. к универсальным.

34. На уровень сплоченности трудового коллектива не воздействуют факторы:

1. общие;
2. локальные;
3. специальные;
4. внутриколлективной сплоченности;
5. географо-климатические.

35. С помощью какого инструмента решаются задачи социального развития трудового коллектива?

1. бизнес-плана;
2. нормирования труда;
3. социального плана;
4. социального проекта;
5. финансового плана.

36. Как называется процесс обособления различных видов трудовой деятельности?

1. организация труда;
2. кооперация труда;
3. разделение труда;
4. рационализация труда;
5. нормирование труда.

37. Как называется разделение работ по сложности и точности их выполнения?

1. технологическое;
2. пооперационное;
3. предметное;
4. квалификационное;
5. функциональное.

38. К какой форме разделения труда относится деление персонала на рабочих, специалистов, руководителей?

1. организационной;
2. функциональной;
3. технологической;
4. квалификационной;
5. профессиональной.

39. К какой форме кооперации труда относится взаимодействие цехов по выпуску конечной продукции предприятия?

1. внутрибригадной;
2. внутриучастковой;
3. внутрицеховой;
4. межцеховой;
5. межбригадной.

40. Как называется бригада, состоящая из рабочих разных профессий или специальностей?

1. сменная;
2. специализированная;
3. производственная;
4. комплексная;
5. сквозная.

41. Какие элементы включает в себя понятие «организация рабочего места»?

1. оснащение рабочего места;
2. планировка рабочего места;

3. обслуживание рабочего места;
4. специализация рабочего места;
5. все ответы верны.

42. Какой из перечисленных элементов является трудовым действием?

1. взять заготовку;
2. установить и закрепить заготовку в патроне станка;
3. установить заготовку в патрон;
4. протянуть руку к заготовке;
5. захватить пальцами заготовку.

43. Какой из перечисленных элементов является комплексом трудовых приемов?

1. взять заготовку;
2. установить и закрепить заготовку в патроне станка;
3. установить заготовку в патрон;
4. протянуть руку к заготовке;
5. захватить пальцами заготовку.

44. Какой из перечисленных элементов операции является трудовым движением?

1. взять заготовку;
2. установить и закрепить заготовку в патроне станка;
3. установить заготовку в патрон;
4. протянуть руку к заготовке;
5. включить станок.

45. Как называется процесс труда, протекающей в специальном оборудовании под воздействием тепловой или химической энергии?

1. механизированный процесс;
2. автоматизированный процесс;
3. машинно-ручной процесс;
4. аппаратурный процесс;

5. производственный процесс.

46. Какая из перечисленных категорий затрат рабочего времени не относится к подготовительно-заключительной работе?

1. получение наряда, инструмента;
2. ознакомление с чертежом;
3. загрузка сырья, заготовок, съем готовой продукции;
4. инструктаж о порядке выполнения работы;
5. сдача технологической документации.

47. Какие виды норм существуют на предприятии?

1. норма времени;
2. норма выработки;
3. норма обслуживания;
4. норма численности;
5. все ответы верны.

48. Какая норма определяет необходимый ассортимент и объем работ, которые должны быть выполнены одним работником или бригадой (звеном) за данный отрезок времени (смену, сутки, месяц)?

1. норма времени;
2. норма выработки;
3. норма обслуживания;
4. норма численности;
5. нормированное задание.

49. Что определяется по формуле: $(T_n/T_f) \cdot 100 \%$?

1. средний процент выполнения норм;
2. процент выполнения норм времени;
3. выполнение норм по отработанному времени;
4. процент выполнения норм выработки;
5. выполнение норм по сменному времени.

50. В какую норму времени включены затраты машинного и вспомогательного времени на операцию?

1. норму подготовительно-заключительной работы;
2. норму времени обслуживания рабочего места;
3. норму оперативного времени;
4. норму штучного времени;
5. норму штучно-калькуляционного времени.

51. Как называется метод изучения рабочего времени, основанный на непрерывном наблюдении и измерении всех затрат рабочего времени на протяжении определенного периода?

1. метод моментных наблюдений;
2. метод непосредственных замеров;
3. самофотография;
4. фотография рабочего времени;
5. хронометраж.

52. Какая норма труда является определяющей для других норм?

1. норма выработки;
2. норма времени;
3. норма управляемости;
4. норма численности;
5. норма обслуживания.

53. Какие затраты рабочего времени относятся к ненормируемым, т. е. не включаются в норму?

1. простои оборудования и рабочих, вызванные нарушениями установленной технологии и организации производства.
2. время перерывов по организационно-технологическим причинам;
3. время на обслуживание рабочих мест;
4. время на отдых и личные надобности;
5. вспомогательное время.

54. Как называется время, которое затрачивается на выполнение заданной операции и повторяется с каждой единицей работы?

1. подготовительно-заключительное;
2. время организационного обслуживания;
3. время оперативной работы;
4. время машинно-ручной работы;
5. вспомогательное время.

55. Какое время (категория времени) затрачивается один раз на работу и не зависит от объема работы, выполняемой по конкретному заданию?

1. время организационного обслуживания;
2. основное (технологическое);
3. время на отдых и личные надобности;
4. подготовительно-заключительное;
5. время обслуживания рабочего места.

56. Какой из перечисленных элементов не откосится к тарифной системе оплаты труда?

1. должностные оклады;
2. классификаторы профессий рабочих и должностей служащих;
3. тарифно-квалификационные справочники;
4. доплаты и надбавки к заработной плате;
5. районные коэффициенты к заработной плате.

57. Тарифная ставка – это:

1. вознаграждение, связанное с распределением части прибыли предприятия;
2. размер оплаты за единиц выполненной работы (изготовленной продукции);
3. вознаграждение за работу, выполненную в экстремальных условиях;
4. размер оплаты труда за фактически отработанное время;
5. фиксированный размер денежной оплаты за единицу времени.

58. Сдельная расценка – это:

1. размер поощрительной оплаты за труд сверх установленной нормы;
2. абсолютный размер оплаты труда за единицу времени (час, день, месяц);
3. размер оплаты за единицу изготовленной продукции (выполненной работы).
4. вознаграждение за работу, выполненную в экстремальных условиях;
5. размер оплаты труда за фактически отработанное время.

59. В основе повременной оплаты труда рабочих лежит:

1. количество произведенной продукции;
2. единица изготовленной продукции;
3. количество отработанного времени;
4. законченный объем и сроки производства
5. работа в экстремальных условиях.

60. Как называется метод изучения рабочего времени, основанный на непрерывном наблюдении и измерении всех затрат рабочего времени на протяжении определенного периода?

1. метод моментных наблюдений;
2. метод непосредственных замеров;
3. самофотография;
4. фотография рабочего времени;
5. хронометраж.

61. Укажите тип социально-трудовых отношений, который обеспечивает согласование важнейших социально-трудовых интересов субъекта социальнотрудовых отношений, – это:

1. социальное партнерство;
2. патернализм;
3. солидарность;
4. конкуренция;

5. субсидиарность.

62. К какой разновидности социальной структуры коллектива относятся разнополюсные коллективы?

1. функционально-производственной;
2. профессионально-квалификационной;
3. демографической;
4. национальной;
5. социально-психологической.

63. Существуют безработицы естественная и вынужденная. Какую безработицу можно отнести к вынужденной?

1. циклическую;
2. структурную;
3. фрикционную;
4. скрытую;
5. добровольную.

64. Какая безработица вызывается изменениями в технологиях или в предпочтениях потребителей?

1. циклическая;
2. структурная;
3. фрикционная;
4. скрытая;
5. сезонная.

65. Какая безработица не отражается в государственной статистике?

1. циклическая;
2. естественная;
3. фрикционная;
4. скрытая;
5. сезонная.

66. На основе какого нормативно-правового акта обеспечивается помощь в трудоустройстве?

1. Конституцией РФ;
2. ГКРФ;
3. ФЗ «О занятости населения в Российской Федерации»;
4. ФЗ «О защите прав потребителей»;
5. ФЗ «Об образовании».

67. Какой государственный орган осуществляет непосредственное управление занятостью?

1. Министерство финансов РФ,
2. Министерство здравоохранения и социального развития РФ,
3. Федеральная служба по труду и занятости РФ,
4. Федеральная миграционная служба РФ,
5. Правительство РФ.

68. На какие два типа принято условно делить политику занятости?

1. естественную и вынужденную;
2. пассивную и активную;
3. определенную и неопределенную;
4. общую и частную;
5. опосредованную и непосредственную.

69. Существуют пассивные и активные формы социальной защиты работников. Какую из этих форм можно отнести к активной?

1. разовая материальная помощь;
2. предоставление кредита;
3. обучение новой профессии;
4. выдача пособий, льгот;
5. нет правильного ответа.

70. Какая из форм социальной защиты работников не относится к активной?

1. выплата пособий безработным;
2. содействие в профессиональной подготовке и переподготовке;
3. содействие самозанятости и предпринимательству;
4. организация общественных работ;
5. помощь людям, испытывающим особые объективные трудности в трудоустройстве: инвалидам, молодежи, пожилым и др.

71. Как называется изменение производственных и организационных структур, в том числе замена и модернизация оборудования, рационализация иерархии управления?

1. переориентация;
2. реструктуризация;
3. обновление;
4. реставрация;
5. переоценка ценностей.

72. Какой тип соглашений определяет общие принципы социальноэкономической политики?

1. территориальное;
2. генеральное;
3. отраслевое;
4. специальное;
5. профессиональное.

73. Профессиональное тарифное соглашение – это:

1. правовой акт, устанавливающий нормы оплаты и другие условия труда, а также социальные гарантии и льготы для работников отрасли (отраслей);
2. правовой акт, устанавливающий общие принципы согласованного проведения социально-экономической политики;

3. правовой акт, устанавливающий условия труда, а также социальные гарантии и льготы, связанные с территориальными особенностями города, района, другого административно-территориального образования;

4. правовой акт, устанавливающий нормы оплаты и другие условия труда, а также социальные гарантии и льготы для работников определенных профессий;

5. Правовой акт, регулирующий социально-трудовые отношения и заключаемый работниками организации, филиала, представительства с работодателем.

74. Как называется сотрудничество работников, работодателей и представителей государства для достижения согласованных решений в сфере трудовых отношений?

1. социальное партнерство;
2. патернализм;
3. солидарность;
4. конкуренция;
5. субсидиарность.

75. Как называется регулирование социально-трудовых отношений на уровне фирмы, отражающее инициативы работодателей в предоставлении работникам дополнительных благ сверх предусмотренных трудовым законодательством и коллективным договором?

1. социальное партнерство;
2. патернализм; солидарность; конкуренция; субсидиарность.

76. Что относится к элементам косвенного управления трудовым поведением?

1. убеждения;
2. потребности;

3. мотивы;
4. установки;
5. стимулы.

77. Крайним выражением противоречий в социально-трудовых отношениях является:

1. конфликт;
2. дискриминация;
3. конкуренция;
4. плюрализм;
5. компромисс.

78. Какие негативные последствия имеет трудовой конфликт?

1. становится открытой информация, которая функционально необходима всем и многим;
2. индивиды получают социальный опыт, знания, которые недоступны в обычных условиях;
3. разрешаются накопленные негативные настроения, происходит очищение моральных ориентации;
4. падает мотивация к труду, теряется время, ухудшается взаимопонимание;
5. стимулирует изменения, через него официально признается какая-то проблема.

79. При каком условии забастовка считается неправомерной (незаконной)?

1. при несогласии администрации;
2. при неучастии в забастовке профсоюза;
3. при добровольном участии работников;
4. при выдвижении требований, исполнение которых может повлечь остановку производства;

5. при объявлении забастовки без учета сроков, процедур и требований действующего законодательства о порядке разрешения коллективных трудовых споров.

80. Какой из способов разрешения трудового конфликта наиболее предпочтителен?

1. рассмотрение конфликта на собрании трудового коллектива с принятием обязательного для конфликтующих сторон решения;
2. взаимное примирение конфликтующих сторон;
3. признание вины одним из участников конфликта;
4. увольнение участников конфликта;
5. уголовное преследование.

81. Что в рыночной экономике понимается под термином «заработная плата»?

1. выраженная в денежной форме доля работника в национальном доходе;
2. денежное или материальное вознаграждение работника за участие в работе предприятия;
3. форма денежного вознаграждения работника за труд;
4. совокупный доход работника за определенное отработанное им время;
5. величина социальных выплат, льгот, скидок.

82. Какая форма выплаты заработной платы является основной?

1. натурально-вещественная;
2. денежная; материальная; комбинированная; акции предприятия.

83. Что является целью проводимой государством индексации доходов граждан?

1. увеличение доходов населения за счет повышения уровня оплаты труда;

2. сохранение текущего уровня оплаты труда;
3. соблюдение принципа обеспечения уровня жизни на основе «покупательной корзины»;
4. обеспечение гражданам гарантированной доли доплат к получаемой ими заработной плате;
5. поддержание покупательной способности денежных доходов граждан.

84. Чем, по мнению К. Маркса, определяется ставка заработной платы работника?

1. стоимостью его рабочей силы;
2. временем, отработанным на предприятии;
3. квалификацией работника;
4. результатом работы каждого работника;
5. вкладом каждого работника в общий результат предприятия.

85. На основании какого фактора складывается рыночная цена единицы труда?

1. полезности труда работника;
2. эластичности трудового ресурса;
3. изменения цен на потребительские товары и услуги;
4. соотношения спроса и предложения;
5. условий договора между профсоюзом и предпринимателями.

86. Для каких видов товаров применялся индекс цен при проведении индексации денежных доходов населения?

1. хозяйственных;
2. бытовой техники;
3. продовольственных;
4. ювелирных изделий;
5. табачных изделий.

87. Что является целью проводимой государством индексации денежных доходов населения?

1. повышение жизненного уровня населения;
2. сохранение получаемых гражданами доходов на достигнутом уровне;
3. одноразовое возмещение убытков от повышения цен на потребительские товары;
4. сохранение уровня получаемых трудящимися доходов на уровне прошлого года;
5. поддержание покупательной способности денежных доходов и сбережений граждан.

88. Величина какого вида дохода является ориентиром ставки заработной платы для конкретной фирмы?

1. планового;
2. предельного;
3. нормативного;
4. достигнутого;
5. минимального.

89. К чему приводит повышение цены на трудовые ресурсы?

1. к снижению спроса на труд;
2. к повышению спроса на труд;
3. к сохранению спроса на трудовые ресурсы на прежнем уровне;
4. к введению прогрессивных норм на использование трудовых ресурсов;
5. к снижению себестоимости.

90. Что является фактором относительной стабильности и малой гибкости ставки заработной платы?

1. соблюдение условий трудового договора;
2. совершенная нормативная база по трудовым отношениям;

3. долговременность взаимных трудовых обязательств фирмы и работника;
4. рыночное равновесие;
5. сплоченность трудового коллектива.

91. Сущность какой функции заработной платы заключается в обеспечении возможности воспроизводства рабочей силы?

1. стимулирующей;
2. статусной;
3. формирования платежеспособного спроса населения;
4. воспроизводственной;
5. регулирующей.

92. Сущность какой функции заключается в оптимизации размещения трудовых ресурсов по регионам, отраслям экономики, предприятиям?

1. стимулирующей;
2. статусной;
3. воспроизводственной;
4. регулирующей;
5. ресурсно-разместительной.

93. Целью какого вида премирования является создание у работников заинтересованности в общих результатах работы бригады (участка)?

1. индивидуального;
2. коллективного;
3. общецехового;
4. текущего;
5. планового.

94. Какой принцип основан на необходимости усиления материальной заинтересованности работников в повышении квалификации своего труда?

1. регулярного повышения заработной платы работников;
2. дифференциации заработной платы;
3. совершенствования норм выработки;
4. предоставления работникам социальных льгот;
5. коллективной ответственности за результаты.

95. Какой принцип в рыночных условиях является основным при организации системы заработной платы на предприятии?

1. учет воздействия рынка труда;
2. государственное регулирование оплаты труда;
3. равная оплата за равный труд;
4. обеспечение опережающих темпов роста объемов выпуска продукции над темпами роста фонда потребления;
5. учета трудового вклада работника в результате деятельности предприятия.

96. В чем различие между фондом оплаты труда (ФОТ) и фондом заработной платы (ФЗП)?

1. ФОТ меньше чем ФЗП;
2. Два разных названия одного и того же фонда;
3. ФЗП характеризует ту часть ФОТ, которая входит в себестоимость продукции, работ и услуг;
4. Нет правильного ответа;
5. Верны ответы 1 и 2.

97. Опережающий рост какого показателя над фондом заработной платы является критерием экономической эффективности организации заработной платы на предприятии?

1. балансовой прибыли;

2. чистой прибыли;
3. совокупного дохода;
4. хозрасчетного дохода;
5. рентабельности.

98. На основе какого основного показателя регулируется уровень оплаты труда рабочих-сдельщиков?

1. выполнения норм выработки;
2. объема произведенной продукции;
3. себестоимости продукции;
4. рентабельности продукции;
5. роста производительности труда.

99. Что является одним из главных направлений анализа и установления равно напряженных норм?

1. плановый уровень производительности труда;
2. определение уровня выполнения норм;
3. фактический уровень производительности труда;
4. выявление качества действующих на предприятии норм времени;
5. данные сопоставительного анализа уровня выполнения норм на предприятиях отрасли.

100. Что является исходной нормой труда?

1. норматив оборота оборотных средств;
2. норма расходов материальных ресурсов;
3. норматив использования финансовых средств;
4. норма времени;
5. норматив отчислений в фонды экономического стимулирования.

101. Что является исходной величиной для установления уровня оплаты труда?

1. тарифная ставка;
2. норма времени;
3. производительность труда;
4. вклад работника в общие результаты предприятия;
5. квалификационный разряд.

102. Условиями какой экономики диктуется распространение бестарифной системы оплаты труда?

1. директивной;
2. централизованной;
3. переходной;
4. комбинированной;
5. рыночной.

103. Что такое фонд заработной платы?

1. совокупность выплат, которые относятся на финансовый результат предприятия;
2. совокупность выплат, которые относятся к условно-постоянным расходам;
3. совокупность выплат, которые включаются в издержки производства и обращения;
4. совокупность выплат, которые относятся к устойчивым пассивам;
5. совокупность выплат, которые относятся к нематериальным активам.

104. Что необходимо использовать в отраслевых положениях по каждому показателю, применяемому для оценки квалификации и профессиональной компетенции работника?

1. государственный стандарт;
2. конкретные критерии;
3. прогрессивные нормативы;

4. объективную оценку;
5. уровень выполнения норм.

105. Какой вид заработной платы за равный труд необходимо обеспечить в процессе районного регулирования заработной платы?

1. нормативный;
2. фактический;
3. реальный;
4. соответствующий уровню развитых капиталистических стран;
5. адекватный.

106. Какой показатель определяется как произведение среднего тарифного коэффициента на тарифную ставку первого разряда?

1. средняя тарифная ставка;
2. минимальная тарифная ставка;
3. максимальная тарифная ставка;
4. тарифная ставка работ;
5. трудоемкость работ.

107. Назовите три основных вида выплат работникам организации:

1. фонд заработной платы, выплаты социального характера, прочие выплаты, не входящие в состав двух первых;
2. фонд заработной платы, фонд материального поощрения, выплаты по больничным листам;
3. фонд заработной платы, резервный фонд отпусков, ссуды;
4. фонд заработной платы, премиальный фонд, выплаты детских пособий;
5. нет верного ответа.

108. Срок оплачиваемого ежегодного отпуска, предоставляемого работникам:

1. 12 рабочих дней;

2. 28 календарных дней;
3. 24 рабочих дня;
4. 30 календарных дней;
5. определяется предприятием в трудовом договоре.

109. К обязательным удержаниям относятся:

1. возмещение неотработанного аванса, выданного работнику в счет заработной платы;
2. возврат сумм излишне выплаченных работнику, вследствие счетных ошибок, а также сумм, излишне выплаченных работнику в случае признания органом по рассмотрению индивидуальных трудовых споров вины работника в невыполнении норм труда или простое;
3. при увольнении работника до окончания того рабочего года, в счет которого он уже получил ежегодный оплачиваемый отпуск, за неотработанные дни отпуска;
4. алименты;
5. нет правильного ответа.

110. К удержаниям, производимым по соглашению между работником и администрацией могут быть отнесены:

1. удержание в погашение сумм ранее выданных ссуд, займов;
2. для погашения неизрасходованного и своевременно невозвращенного аванса, выданного в связи со служебной командировкой, переводом на другую работу в другую местность или в иных случаях;
3. удержания в погашение обязательств по подписке на акции, по оплате отпущенных (реализованных, оказанных) товаров (работ, услуг);
4. верны ответы 1 и 3;
5. нет правильного ответа.

111. Обязательное страхование в РФ распространяется:

1. на работающих по трудовому договору, договору гражданско-правового характера, предметом которого являются выполнение работ

(оказание услуг), а также по авторскому договору, индивидуальные предприниматели, адвокаты;

2. на работающих за пределами РФ в случае уплаты страховых взносов в соответствии с законами РФ;

3. верны ответы 1 и 2;

4. иностранных граждан, работающих на территории РФ и получающих выплаты и вознаграждения, но не имеющих вида на жительство в РФ;

5. нет правильного ответа.

112. Страховые взносы на обязательное социальное страхование от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний не начисляются на следующие выплаты:

1. пособие по беременности и родам;

2. авторское вознаграждение, выплачиваемые по договорам на создание и использование произведений науки, литературы и искусства;

3. пособие по временной нетрудоспособности в связи с несчастным случаем на производстве и профессиональным заболеванием;

4. социальное пособие на погребение;

5. нет правильного ответа.

113. В налоговом учете взносы по обязательному страхованию от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний необходимо отразить:

1. в составе прочих расходов по обычным видам деятельности;

2. в составе прочих расходов, связанных с производством и реализацией;

3. в составе прибыли, остающейся в распоряжении предприятия;

4. правильные ответы 1 и 3;

5. нет правильного ответа.

114. Какой показатель наиболее полно учитывает качество, напряженность и творческий характер труда?

1. коэффициент выполнения норм;
2. коэффициент интенсивности труда;
3. коэффициент использования оборудования;
4. норматив трудовых затрат;
5. сдельная расценка.

115. Что призвана улучшить перестройка системы оплаты труда работникам бюджетной сферы?

1. уровень здравоохранения;
2. образовательный уровень;
3. материальное положение;
4. моральный климат;
5. социальный статус.

116. Что является основным фактором определения размера тарифных ставок?

1. среднеотраслевой уровень заработной платы;
2. уровень формирования налогов в государственный бюджет;
3. размер средств, предусмотренных госбюджетом;
4. уровень оплаты труда в развитых капиталистических странах;
5. рентабельность работы предприятия отрасли.

117. Какое принципиальное различие с точки зрения экономической сущности существует между сдельной и повременной формами оплаты труда?

1. разная нормативная база;
2. различные методы расчета размера заработной платы;
3. не существует;
4. сдельная форма является первичным методом;
5. в методологии определения.

118. Какая система оплаты труда обеспечивает оптимальное решение двух задач – достижение необходимых работодателю показателей трудовой деятельности и обеспечение работнику условий для самореализации?

1. принудительная;
2. гарантирующая;
3. сложная;
4. поощрительная;
5. комбинированная.

119. Выплата заработной платы в натурально-вещественной (неденежной) форме в стоимостной оценке не может превышать от суммы начисленной заработной платы:

1. 15 %;
2. 20 %;
3. 5 %;
4. 10 %;
5. 7 %.

120. Максимальный размер пособия по временной нетрудоспособности не должен превышать (работник проработал 12 месяцев):

1. 15 000 руб.;
2. 16 125 руб.;
3. 800 руб.;
4. 10 000 руб.;
5. 23 400 руб.

121. Удержания из зарплаты бывают:

1. обязательные;
2. по инициативе предприятия;
3. по заявлению работника;

4. по исполнительным листам нотариальных контор;
5. все ответы верны.

122. Заработная плата работников может включаться в состав расходов по обычным видам деятельности если:

1. работники привлечены к процессу реализации продукции;
2. работники привлечены к доведению основных средств до состояния, пригодного к использованию;
3. работники привлечены к модернизации и реконструкции основных средств;
4. работники привлечены к созданию или покупке нематериальных активов, предназначенных для собственных нужд;
5. нет правильного ответа.

123. Кому предоставлено право выбора системы оплаты труда работников?

1. трудовому коллективу;
2. руководителю;
3. работодателю (собственнику);
4. профсоюзному комитету;
5. самим работникам.

124. Какие системы оплаты труда используются при определении вида оплаты для обслуживающих основное производство рабочих?

1. аккордные;
2. повременные;
3. сдельные;
4. комбинированные;
5. договорные.

125. На предприятиях какой формы собственности применяют сдельную оплату в форме оплаты с выручки?

1. коллективной;

2. государственной;
3. акционерной;
4. частной;
5. индивидуальной.

126. К каким процессам относятся конвейерные и поточные линии с заданным режимом (ритмом) работы?

1. дискретным;
2. ручным;
3. машинно-комплектным;
4. автоматизированным;
5. непрерывным.

127. Какая форма оплаты труда рабочих целесообразна на вспомогательных работах, где обеспечивается рост производительности труда в пределах общих неизменных объемов работ?

1. повременная;
2. аккордная;
3. сдельная;
4. комбинированная;
5. коллективная.

128. Общий размер всех удержаний по инициативе работодателя (администрации) не может превышать:

1. 20 %;
2. 50 %;
3. 70 %;
4. 80 %;
5. 10 %.

129. Какая система оплаты труда формирует размер заработной платы работника, согласно его тарифной ставке и фактически отработанному времени?

1. сдельная;
2. повременная;
3. аккордная;
4. комбинированная;
5. коллективная.

130. На основании каких результатов определяется заработок работников при использовании индивидуальной прямой сдельной системы заработной платы?

1. предприятия в целом;
2. участка, цеха;
3. объединения;
4. отрасли;
5. личного труда.

131. Какой вид оплаты предпочтителен в комплексных бригадах с развитым совмещением профессий и взаимозаменяемостью рабочих?

1. индивидуальная сдельная оплата;
2. повременная;
3. аккордная;
4. коллективная сдельная;
5. комбинированная.

132. С помощью какого коэффициента осуществляется распределение бригадного заработка:

1. трудового участия;
2. приработка;
3. выполнения норм выработки;
4. обслуживания станочного оборудования;

5. участия.

133. На основании какого документа определяется сумма заработка рабочих, выполнявших работу по аккордному наряду?

1. сметы;
2. договора;
3. единичной расценки;
4. калькуляции;
5. тарифной ставки.

134. Какая система оплаты труда характеризуется увеличением сдельной расценки за произведенную продукцию?

1. сдельно-прогрессивная;
2. сдельная;
3. повременная;
4. комбинированная;
5. аккордная.

135. Как изменяется заработок рабочих по сравнению с их выработкой при сдельно-прогрессивной оплате труда?

1. падает;
2. растет;
3. не изменяется;
4. растет пропорционально;
5. находится в зависимости от общих результатов труда.

136. Какая система оплаты труда характеризуется тем, что начиная с определенного уровня перевыполнения норм происходит снижение сдельной расценки?

1. сдельная;
2. повременная;
3. сдельно-регрессивная;
4. аккордная;

5.сдельно-прогрессивная.

137. Как изменяется заработок рабочих по сравнению с их выработкой при использовании сдельно-регрессивной системы оплаты труда?

1. падает;
2. растет;
3. не изменяется;
4. растет пропорционально;
5. растет медленнее.

138. Формирование какого фонда отражает условия оплаты труда, гарантии и компенсации, определенные работодателем и работником на основе коллективных и трудовых договоров?

1. материального поощрения;
2. заработной платы;
3. резервного;
4. социального страхования;
5. пенсионного.

139. Как изменилась в условиях рынка и многоукладной экономики роль планирования фонда заработной платы?

1. не изменилась;
2. снизилась;
3. пропорционально результатам работы предприятий;
4. немного уменьшилась;
5. возросла.

140. Какой фонд является основой всего планового фонда заработной платы рабочих?

1. материального поощрения;
2. социального страхования;
3. тарифной заработной платы;

4. премиальной;
5. экономического и социального развития.

141. На основании какой численности руководящих работников, служащих, младшего обслуживающего персонала рассчитывается величина их фонда заработной платы?

1. номинальной;
2. нормативной;
3. плановой;
4. оптимальной;
5. предыдущего года.

142. При расчете какого планового показателя в первую очередь используется показатель размера годового планового ФЗП промышленно-производственного персонала?

1. себестоимости продукции;
2. рентабельности;
3. производительности труда;
4. трудоемкости продукции;
5. объема товарной продукции.

143. Каким задачам должны соответствовать показатели премирования коллектива?

1. инвестиционным;
2. интеграции;
3. координации;
4. аналитическим;
5. производственным.

144. В каком размере устанавливаются премии за рост производительности труда, повышение качества продукции по сравнению с нормативным (плановым) уровнем?

1. за каждый процент (пункт) улучшения показателя;

2. месячного оклада;
3. тарифной ставки;
4. 40 % тарифной месячной ставки;
5. в соответствии с условиями трудового договора.

145. Улучшение результатов какого показателя является главным направлением в стимулировании руководителей, специалистов и служащих?

1. себестоимости;
2. рентабельности;
3. работы в целом;
4. производительности труда;
5. фондоотдачи.

146. На основании какой отчетности производится начисление премий работникам предприятий?

1. технической;
2. статистической и бухгалтерской;
3. плановой;
4. первичного учета;
5. аналитических данных.

147. Каков нижний предел величины ежемесячной оплаты труда?

1. должен быть не ниже средней заработной платы;
2. должен быть не ниже стоимости «потребительской корзины» в данном регионе РФ;
3. должен быть не ниже минимального размера оплаты труда;
4. должен быть не ниже величины прожиточного минимума в целом по РФ;
5. должен быть не ниже 2-х месячных размеров оплаты труда.

148. В каком виде договора определяются размеры и условия стимулирующих выплат?

1. в индивидуальном;
2. в генеральном;
3. на поставку продукции;
4. в коллективном;
5. в общем.

149. Социальная защита каких слоев населения производится с помощью государственного регулирования заработной платы наемных работников?

1. наиболее обеспеченных;
2. государственных служащих;
3. наименее обеспеченных;
4. всех граждан;
5. лиц, не имеющих постоянного места жительства.

150. Какие виды премий и вознаграждений воспринимаются работниками не только как материальное, но и как моральное поощрение?

1. плановые;
2. по итогам года;
3. единовременные;
4. квартальные;
5. за месяц.

151. На какой вид вознаграждения работников акционерных предприятий перешло премирование по итогам года?

1. денежное;
2. натуральное;
3. моральное;
4. дивиденды по акциям;
5. валютой.

152. Из каких средств следует оплачивать работы во внеурочное время, выполняемые в опасных условиях и с повышенной интенсивностью?

1. из фонда директора;
2. из резервного фонда предприятия;
3. из фонда министерства;
4. из фонда социального страхования;
5. из бюджетных средств.

153. Какой вид заработной платы рассчитывается при детализации плановых показателей ФЗП?

1. среднемесячной;
2. среднедневной;
3. средненедельной;
4. среднеквартальной;
5. среднегодовой.

154. На каких предприятиях плановый фонд заработной платы можно определять на основе прямой заработной платы и коэффициента дополнительной заработной платы?

1. имеющих высокую себестоимость производимой продукции;
2. банкротах;
3. малорентабельных;
4. не имеющих постоянных заказчиков;
5. работающих стабильно.

155. При анализе расходования фонда заработной платы выполняется сравнение среднедневной и:

1. среднемесячной заработной платы;
2. среднегодовой заработной платы;
3. среднедневной заработной платы;
4. недельной заработной платы;

5. квартальной заработной платы;

156. Что является приоритетным в повышении эффективности использования труда работников?

1. выполнение норм выработки;
2. рост производительности труда;
3. повышение эффективности использования материальных ресурсов;
4. соблюдение трудовой дисциплины;
5. включение работников в решение проблем оптимизации трудовых и материальных затрат.

157. Что является главным инструментом регулирования оплаты труда на уровне предприятия?

1. решение трудового коллектива;
2. действующее законодательство;
3. коллективный договор;
4. индивидуальный трудовой договор;
5. постановление Правительства РФ.

158. Сущность оплаты какого ресурса работника состоит в том, что работнику платят не только за то, что он сделал, но и за то, что он потенциально может выполнить?

1. исполнительность;
2. преданность;
3. знания;
4. активность;
5. стаж работы.

159. Какой характер носит разработка системы оплаты труда для отдельных групп персонала?

1. дифференцированный;
2. индивидуальный;

3. нормативный;
4. коллективный;
5. общий.

160. Что является недостатком приростного метода формирования фонда заработной платы?

1. стимулирует качество производимой продукции;
2. не оценивает рост производительности труда;
3. не учитывает нормативную трудоемкость производства продукции;
4. сводит к минимуму противоречия между подразделениями;
5. стимулирует количество производимой продукции и никак не влияет на качество.

161. В каком размере оплачивается сотрудникам предприятия работа в праздничные дни?

1. в размерах, установленных трудовым договором;
2. в размерах, установленных коллективным договором;
3. по инициативе администрации;
4. правильные ответы 1, 2;
5. трудовое законодательство не предусматривает никаких (ни минимальных, ни максимальных) пределов.



ПРИМЕРЫ РЕШЕНИЯ ЗАДАЧ

Задача 1. Объем произведенной на предприятии за год продукции составил 200 тыс. т. Рассчитайте показатели производительности труда, основываясь на данных, представленных в таблице

Категория	Численность, чел.	Годовой фонд рабочего времени одного работника, ч
Рабочие, в т. ч.:		
основные	100	1712
вспомогательные	50	1768
Руководители	15	1701
Специалисты	10	1701
Служащие	5	1768

Решение

Производительность труда характеризуется показателями выработки и трудоемкости.

1. Рассчитываем показатели выработки:

а) выработка на одного производственного (основного) рабочего

$$ПТ = К / Ч (1)$$

$$200 / 100 = 2 \text{ тыс. т/чел.};$$

б) выработка на одного рабочего

$$200 / (100 + 50) = 1,333 \text{ тыс. т/чел.};$$

в) выработка на одного работающего

$$200 / (100 + 50 + 15 + 10 + 5) = 1,111 \text{ тыс. т/чел.}$$

2. Рассчитываем показатели трудоемкости:

а) трудоемкость технологическая

$$T = Z_{mp} / B \quad (2)$$

$$100 \cdot 1712 / 200 = 0,856 \text{ чел.} \cdot \text{ч/т};$$

б) трудоемкость производственная

$$(100 \cdot 1712 + 50 \cdot 1768) / 200 = 1,298 \text{ чел.} \cdot \text{ч/т};$$

$$(100 \cdot 1712 + 50 \cdot 1768 + 15 \cdot 1701 + 10 \cdot 1701 + 5 \cdot 1768) / 200 = 1,555$$

чел. · ч/т.

Задача 2. В 2015 году на заводе ввели новую технологическую линию. Объём продукции при той же численности работающих увеличился так, как приведено в таблице:

Годы	Объём выпуска продукции за год	Количество работников в среднем за год	Производительность труда	Индекс изменения производительности труда
2014	450	100		
2015	650	100		
2016	675	100		
2017	675	100		

1. Вычислить показатель производительности труда по годам и заполнить таблицу.

2. Как изменялась производительность труда в каждом следующем году относительно предыдущего (проанализировать полученные данные)?

3. Чему равен средний индекс изменения производительности труда?

4. Как изменилась производительность труда в 2017 по сравнению с показателями 2014 года?

Решение

1. **Индекс (I)** – относительная величина, которая характеризует изменение явления со временем, в пространстве или по сравнению с планом (нормой, стандартом). Измеряется в частях или процентах.

2. Производительность труда:

– выросла в 2015 по сравнению с 2014 на 44 %; – выросла в 2016 по сравнению с 2015 на 4 %; – не изменилась в 2017 по сравнению с 2016.

3. Для определения среднего индекса изменений производительности труда нужно найти среднее геометрическое. Поскольку за базисный год взяли 2014, то изменения происходили только в следующих годах.

Формула для нахождения среднего геометрического трёх чисел:

$$y = \sqrt[3]{x_1 \times x_2 \times x_3} \quad (3)$$

В нашем случае:

$$I_{\text{средн}} = \sqrt[3]{1,44 \times 1,04 \times 1} = \sqrt[3]{1,5} = 1,145$$

4. Посчитаем индекс изменения:

$$I = \text{производительность в 2017} / \text{производительность в 2014} * 100 \% \quad (4)$$

$$6,75 / 4,5 * 100 \% = 150 \%$$

В 2017 году производительность труда равна 1,5 от уровня 2014 года, или – увеличилась на 50 %.

	Объём выпуска продукции за год	Количество работников в среднем за год	Продуктивность труда, тис.	Индекс изменения продуктивности труда
--	--------------------------------	--	----------------------------	---------------------------------------

2014	450	100	ПТ= Q:L = 450:100 = 4,5	-
2015	650	100	6,5	I= 6,5:4,5 x 100 %= 144
2016	675	100	6,75	104
2017	675	100	6,75	100

Задача 3. Завод выпускает 100 единиц продукции за день. После реконструкции производительность труда одного работника выросла на 10%. А в следующем году производительность труда одного работника равна 0,26 единиц продукции за день. Определить:

1. Сколько единиц продукции за день выпускает завод после реконструкции и в следующем году, если численность работающих на протяжении всего периода была постоянной и равна 400 человек?
2. Как изменилась производительность труда (ПТ) после реконструкции (в %)?
3. Как изменилась производительность труда в следующем году (в %)?
4. Как изменилась производительность труда на протяжении всего периода?

Решение

Запишем условие задачи в виде таблицы:

До реконструкции (базисный период)	После реконструкции	
	1 год	2 год
$Q_0 = 100$ шт.	$Q_1 = ?$	$Q_2 = ?$
$L_0 = 400$ раб.	$L_1 = 400$ раб.	$L_2 = 400$ раб.
$I_{ПТ_0} = 1$	$I_{ПТ_1} = 1,1$	$I_{ПТ_2} = ?$
$ПТ_0 = ?$	$ПТ_1 = ?$	$ПТ_2 = 0,26$ шт. / раб

1. $ПТ_0 = 100 / 400 = 0,25$ шт/раб, $ПТ_1 = 1,1 \times ПТ_0 = 0,275$ шт/раб., С формулы $ПТ = Q / L$ находим $Q = П \times L$ $Q_1 = 0,275 \times 400 = 110$ шт. $Q_2 = 0,26 \times 400 = 104$ шт.

2. $0,275 / 0,25 = 1,1$ $1,1 - 1 = 0,1$ производительность труда увеличилась на 10%.

3. $I ПТ_{2/1} = ПТ_2 / ПТ_1 = 0,26 / 0,275 \approx 0,945$ производительность уменьшилась на 5,5; по сравнению с предыдущим годом ($0,945 - 1 = -0,055$ или $-5,5 \%$).

4. $I ПТ_{2/0} = ПТ_2 / ПТ_0 = 0,26 / 0,25 \approx 1,04$ производительность выросла на 4 %.

Задача 4. Дневной фонд заработной платы работников в марте увеличился по сравнению с февралем на 10 %. Число отработанных человеко-дней за этот же период увеличилось на 8 %. Определить, на сколько процентов изменилась средняя дневная заработная плата рабочих.

Решение *Индекс дневного фонда заработной платы = i сред. днев. зарплаты $\times i$ числа отработанных*

чел.-дней (5)

Индекс средней дневной заработной платы = Индекс дневного фонда заработной платы / Индекс числа отработанных человеко-дней (6)

$110 / 108 = 1,019$ или 101,9 %

Задача 5. На основании данных о среднегодовой численности работников и величин средней зарплаты определить динамику фонда заработной платы по отраслям и в целом.

Отрасль	Среднегодовая численность работников, чел.		Средняя заработная плата, р.		Фонд заработной платы, тыс. р.	
	Базисный год	Отчетный год	Базисный год	Отчетный год	Базисный год	Отчетный год
1	2	3	4	5	6	7
Промышленность	12 917	13 205	28 210	33 450		
Сельское хозяйство	14 744	14 037	16 000	17 710		
Строительство	22 416	27 744	29 750	29 870		
Итого						

Решение

Путем суммирования находим итоги 2-й и 3-й колонок: 5077 и 54 986 соответственно.

6-ю и 7-ю колонки находим путем перемножения среднегодовой численности работников и средней зарплаты:

$$6\text{-я колонка} = 12\,917 * 28\,210 = 364\,388,57 \text{ (тыс. р.)}$$

$$14\,744 * 16\,000 = 235\,904 \text{ (тыс. р.)}$$

$$22\,416 * 29\,750 = 666\,876 \text{ (тыс. р.) Итого: } 1\,267\,168,57 \text{ тыс. р.}$$

$$7\text{-я колонка} = 13\,205 * 33\,450 = 441\,707,25 \text{ (тыс. р.)}$$

$$14\,037 * 17\,710 = 248\,595,27 \text{ (тыс. р.)}$$

$$27\,744 * 29\,870 = 828\,713,28 \text{ (тыс. р.)}$$

$$\text{Итого: } 1\,519\,015,8 \text{ тыс. р.}$$

Итоги 4-й и 5-й колонок находят делением соответственно 6-й на 2-ю и 7-й на 3-ю.

$$\text{Получаем: } 1\,267\,168\,570 / 5077 = 249\,590$$

$$1\,519\,015\,800 / 54\,986 = 27\,625,5$$

Динамику фонда зарплаты находим делением 7-й колонки на 6-ю и умножением на 100 %.

Получаем соответственно: +21,2 %, +5,4 %, +24,3 %, в целом +19,9 %.

Задача 6. В предыдущем году было произведено продукции на сумму 215 млн р. В следующем году ее выпуск планируется увеличить на 5 %. Численность работающих в предыдущем году составила 250 человек, в плановом году ее предусмотрено сократить на 30 чел. Определить, какое повышение производительности труда запланировано на предприятии.

Решение

1. Определяем производительность труда (ПП) в отчетном и плановом периодах по формуле $ПП = Q / Ч$

а) в отчетном году:

$$ПП = 215\ 000 / 250 = 860 \text{ тыс. р.}$$

б) в плановом году (с учетом увеличения стоимости выпущенной продукции и

уменьшением численности работающих):

$$ПП = 215\ 000 * 1,05 / (250 - 30) = 225750 / 220 = 1026,14 \text{ тыс. р.}$$

2. Запланированное повышение производительности труда: $ПП = 1026,14 / 860 * 100 \% - 100 \% = 19,32 \%$

Задача 7. Проанализировать по производственному предприятию степень выполнения плана по фонду оплаты труда за год и рассчитать влияние на него изменения численности работников и средней заработной платы на основании даны таблицы.

Исходные данные для расчета степени выполнения плана по ФОТ

Показатели	План	Фактически
Численность работников, человек	25	30

Средняя заработная плата на одного работника в год, р.	235 000	210 000
--	---------	---------

Решение 1). Определяем плановый фонд оплаты труда по предприятию за год:

$25 \cdot 235\ 000 = 5\ 875\ 000$ р. 2). Определяем фактический фонд оплаты труда:

$$210\ 000 \cdot 30 = 6\ 300\ 000 \text{ р.}$$

3). Определяем степень выполнения плана по фонду оплаты труда по производственному предприятию:

$$(6\ 300\ 000 / 5\ 875\ 000) \cdot 100\ \% = 107,2\ \%$$

Полученный показатель свидетельствует о перевыполнении плана расходов на оплату труда на 7,2 %

4). Рассчитываем влияние факторов на изменение фонда оплаты труда на предприятии:

$$\mathbf{\Phi OT = \Phi OP_{\text{факт}} - \Phi OP_{\text{пл}} \text{ (7)}}$$

$$\Phi OT = 6\ 300\ 000 - 5\ 875\ 000 = 425\ 000 \text{ р.};$$

а) в том числе изменение фонда оплаты труда за счет изменения численности ра-

ботников:

$$\mathbf{\Phi ЗП (Ч) = (Ч_{\text{факт}} - Ч_{\text{пл}}) \cdot ЗП \text{ (8)}}$$

$$(30 - 25) \cdot 235\ 000 = 1\ 175\ 000 \text{ р.};$$

б) за счет изменения средней заработной платы одного работника в год:

$$\mathbf{\Phi ЗП (ЗП_{\text{ср}}) = (ЗП_{\text{факт}} - ЗП_{\text{пл}}) \cdot Ч_{\text{факт}} \text{ (9)}}$$

$$(210\ 000 - 235\ 000) \cdot 30 = -750\ 000 \text{ р.}$$

Проверка:

$$\mathbf{\Phi OT = \Phi ЗП (Ч) - \Phi ЗП (ЗП_{\text{ср}}) \text{ (10)}}$$

$$425\ 000 = 1\ 175\ 000 - 750\ 000$$

Вывод: значит, рост фонда оплаты труда на 7,2 % (или на 425 000 р.) на производственном предприятии произошло за счет влияния следующих факторов:

–за счет увеличения численности работников на 5 человек, фонд оплаты труда вырос на 1 175 000 р.;

–уменьшение фактической средней заработной платы на 25 000 р. обусловило уменьшение фонда оплаты труда на 750 000 р.

Задача 8. Определить прирост производительности труда и снижение трудоемкости продукции в результате совершенствования структуры трудового процесса на операции «укладка конфет в коробки», если $T_0 = 400$ мин, а $t_{оп}$ определяется как сумма всех элементов операции.

Описание операции: укладчица снимает движущиеся по транспортеру пустые коробки, перекладывает их на рабочий стол, укладывает конфеты в коробку, упаковывает коробку и перекладывает коробку с конфетами с рабочего стола на транспортер.

Решение

1. Расчленим операцию на элементы.
2. Классифицируем элементы операции.
3. Определим с помощью хронометражных измерений длительность каждого элемента.
4. Результаты сведены в таблицу.

Наименование элемента операции	Вид элемента		Индекс элемента	Длительность элемента, сек
	по назначению	по способу выполнения		
1. Перемещение коробки по транспортеру (эл. 1)	вспомогательная	машинная	t_1	–
2. Перекладка коробки с транспортера на рабочий	вспомогательная	ручная	t_2	1

стол (эл. 2)				
3. Укладка конфет (эл. 3)	основная	ручная	t_3	22
4. Накрывает конфеты бумагой	вспомогательная	ручная	t_4	1
5. Накрывает коробку крышкой	вспомогательная	ручная	t_5	2
6. Перевязывает коробку тесьмой	вспомогательная	ручная	t_6	3
7. Перекладка коробки с конфетами с рабочего стола на транспортер (эл. 7)	вспомогательная	ручная	t_7	1
8. Перемещение коробки по транспортеру	вспомогательная	машинная	t_8	–
И т о г о	30			

5. Рассмотрим возможность совершенствования структуры трудового процесса с позиции поставленных ранее задач.

Для начала проанализируем целесообразность выделенных элементов операции. Учитывая, что конфеты в коробки можно укладывать прямо на транспортере, элементы 2 и 7 представляются лишними.

6. Рассчитаем возможное повышение производительности труда за счет устранения элементов 2 и 7.

Для этого сначала определим производительность труда до внедрения мероприятия:

$$V_H = 400 * 60 / 30 = 800 \text{ коробок в смену.}$$

$$\text{В этом случае } t_{оп} = t_1 + t_2 + t_3 + t_4 + t_5 + t_6 + t_7 + t_8 = 30 \text{ сек.}$$

Затем определяем производительность труда после устранения элементов t_2 и t_7 .

В этом случае $ton = t1 + t3 + t4 + t5 + t6 + t8 = 28$ сек.

$V_{H'} = 400 * 60 / 28 = 857$ коробок в смену. Прирост производительности труда составит:

$$ДПТ_H = (V_{H'} - V_H) / V_H * 100\% = (857 - 800) / 800 * 100 = 7,12 \%$$

7. Рассчитаем возможное снижение трудоемкости продукции.

Для этого сначала определим трудоемкость продукции (1 коробки) до внедрения мероприятия:

$$T_p = 480 / 800 = 0,6 \text{ мин.}$$

Затем определим трудоемкость единицы продукции после совершенствования структуры трудового процесса: $T_{p'} = 480 / 857 = 0,56$ мин.

$$ДТ_p = (0,6 - 0,56) / 0,6 * 100 = 6,7 \%$$



ЗАДАЧИ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОГО РЕШЕНИЯ

категориям

Задача 1. Численность промышленно-производственного персонала предприятия, чел., по категориям составляет:

Основные рабочие	930
Вспомогательные рабочие	340
Руководители	120
Служащие	70
Специалисты	185

Рассчитайте производительность труда одного рабочего и одного работающего, если за год выпущено продукции на 750 млн руб.

Задача 2. Технологическая трудоемкость изделия – 1,5 чел.·ч/шт. Годовой фонд рабочего времени для одного работника – 1750 ч. Рассчитайте полную трудоемкость, если численность работников, чел., по категориям следующая:

Основные рабочие	50
Вспомогательные рабочие	25
Руководители	15
Специалисты	8
Служащие	2

Задача 3. Литейный цех имеет в своем составе 2 участка. Продукция 1-го участка – слитки металла. Продукция 2-го участка – металлическая посуда. Численность персонала цеха – 156 чел. Рассчитайте производительность труда по цеху, используя следующие данные:

Участок	Выпуск продукции	Себестоимость единицы продукции, руб.
1-й	5000 т	8000
2-й	18 000 шт.	45

Задача 4. Рассчитать нормы штучного, штучно-калькуляционного времени и времени на партию изделий в мелкосерийном производстве, если оперативное время – 15 мин. на деталь, время на обслуживание и отдых и личные надобности – 8 % оперативного времени, количество деталей в партии – 20 шт., время подготовительно-заключительной работы на партию – 30 мин.

Задача 5. Определить выполнение норм выработки, если за смену сделано 135 деталей при норме выработки 125 деталей; на изготовление партий деталей по нормам требуется 52 человеко-час., а затрачено 56 человеко-час.

Задача 6. Рассчитать нормы штучного, штучно-калькуляционного времени и норму выработки на восьмичасовую смену в серийном производстве, если машинное время 6 мин. 36 сек., время ручной работы – 2 мин. 48 сек., время на обслуживание, отдых и личные надобности – 6 %, время оперативного времени – 4 %, количество деталей в партии – 30 шт., время подготовительно-заключительной работы на партию – 12 мин.

Задача 7. Определить выполнение норм выработки, если рабочий сдал ОТК следующее количество деталей:

– втулки – 20 шт., времени – 0,15 человеко-час.;

– валики – 5 шт., норма времени – 0,7 человеко-час.;

– шпильки – 18 шт., норма времени – 0,1 человеко-час. На всю работу затрачено 8 час. 12 мин.

Задача 8. Рабочий-сдельщик IV разряда (часовая тарифная ставка 53,9 руб.) изготовил за 8-часовую смену 35 изделий при норме времени на одно изделие 15 мин. Работа тарифицируется по V разряду (часовая тарифная ставка 67 руб.). Определить норма выработки, сдельную заработную плату.

Задача 9. По нормативам машинное время – 90 сек., время ручной работы – 1 мин. на операцию. Определить норму штучного времени и норму выработки на семичасовую смену в массовом производстве, если время на обслуживание (техническое) – 2 % машинного, время на

обслуживание (организационное) – 3 % оперативного, а отдых и личные надобности – 5 % оперативного времени.

Задача 10. Определить выполнение норм выработки, если рабочий за месяц (23 смены по 8 час.) выполнил следующие объемы работ по указанным сменным нормам выработки:

– сборка узлов А-24 – 16 шт., норма выработки – 2 шт.; – изготовление детали К-10 – 150 шт., норма выработки – 9 шт.; – изготовление детали М-20 – 10 шт., норма выработки – 8 шт.

Задача 11. Рассчитать норму времени (в человеко-час.) и норму выработки на восьмичасовую смену, если оперативное время – 2 мин. 23 сек., время на обслуживание, отдых и личные надобности – 6 % оперативного времени, а время подготовительно-заключительной работы – 12 мин. на смену.

Задача 12. Определить выполнение норм выработки по сменному и фактически отработанному времени, если изготовлено 120 изделий (норма времени – 4,82 человеко-час. на 1 шт.), дополнительные затраты времени на отклонение от нормальных условий работы (заточка инструмента самими рабочими) составили 18 нормо-час., отработано 77 смен по 8 час. и 15 час. сверхурочно; внутрисменные простои составили 45 час.

Задача 13. Трудоемкость всех сдельных работ в цехе 679 тыс. нормо-час., 201 рабочих работали по научно обоснованным нормам, выполняя их в среднем на 117 %. Рассчитать удельный вес научно обоснованных норм по трудоемкости, если каждый рабочий отработал за год по 1845 человеко-час.

Задача 14. Имеются следующие данные о выполнении норм выработки по группам рабочих цеха за месяц. Токари 18 человек – 106 % и два человека – 115 %; фрезеровщики десять человек – 93 % и один человек – 101 %; строгальщики три человека – 113 % и пять человек – 125 %; слесари десять человек – 122 % и четыре человека – 111 %; сверловщики, три человека – 151 % и два человека – 145 %; упаковщики один человек – 89 % и один человек – 100 %. Определить среднее выполнение норм рабочими-сдельщиками и удельный вес сдельщиков, не выполняющих нормы выработки.

Задача 15. Рассчитать среднее выполнение норм выработки по цеху, если 12 рабочих выполнили нормы на 85 %; 15 – на 92; 40 – на 103; 65 – на 112; 34 – на 125; 10 – на 140 %.

Задача 16. На предприятии 1500 рабочих, удельный вес рабочих-сдельщиков – 66,7 %, среднее выполнение норм выработки сдельщиками – 110 %, каждый из них отработал за месяц по 168 час. Определить удельный вес научно обоснованных норм по трудоемкости и численность рабочих, работавших по этим нормам, если на выполнение работ по опытно-статистическим нормам затрачено 80 тыс. нормо-час.

Задача 17. Определить выполнение норм выработки рабочими-станочниками по сменному и фактически отработанному времени, если имеются следующие данные:

–на выпуск продукции затрачено 6000 нормо-час.;

–дополнительные затраты труда (снятие излишнего припуска заготовок) составили 200 нормо-час.;

–на исправление брака, допущенного в литейном цехе, затрачено 50 нормо-час.;

–на повременных работах сдельщиками отработано 80 человеко-час.;
–сверхурочно отработано 100 человеко-час.;
–внутрисменные простои рабочих составили 170 человеко-час.; –
всего станочники отработали 750 человеко-дней по 8 час.

Задача 18. На основании данных, приведенных в таблице 1, определить возможность совмещения элементов операции и рассчитать прирост производительности труда от внедрения этого мероприятия, $T_0 = 400$ мин, а $t_{оп} = 30$ сек.

Задача 19. По аналогии с рассмотренными выше примерами, предложить пример нерациональной структуры трудового процесса, дать рекомендации по ее совершенствованию и рассчитать прирост производительности труда. Пример может быть из любой сферы трудовой деятельности.

Задача 20. На основании исходных данных, приведенных в задаче 1.1, рассчитать прирост производительности труда от внедрения передовых методов труда на операции «укладка конфет в коробки». Применяемый метод укладки конфет: работница берет по 2 конфеты и затрачивает на этот элемент операции 22 сек. Предлагаемый метод труда: работница берет по 4 конфеты и затрачивает на этот элемент 11 сек. Продолжительность остальных элементов берем из подробно рассмотренной задачи.

Задача 21. Определить снижение трудоемкости единицы продукции при внедрении передовых методов труда, если $T_0 = 384$ мин, длительность элементов операции: $t_1 = 2$ сек, $t_2 = 2$ сек, $t_3 = 1$ сек, $t_4 = 5$ сек, $t_5 = 6$ сек. При внедрении более передовых методов труда элемент 2 будет

осуществляться за 1 сек, элемент 3 будет устранен, а элемент 5 будет осуществляться за 5 сек. Время смены ($T_{см}$) = 8 часов.

Задача 22. Привести пример из любой сферы трудовой деятельности, иллюстрирующий экономический и социальный эффект от внедрения прогрессивных приемов и методов труда (согласно изложенной выше методике).

Задача 23. На основе изученного теоретического материала и приведенных в таблице 3 данных рассчитайте сдельные расценки на одну тонну выпущенной продукции.

Расчет сдельной расценки за выработку 1 тонны продукции

Наименование изделия	Выработка по плану, тонн		Сумма тарифных ставок бригады, руб.	Сдельная расценка за 1 тонну, руб.
	В сутки	В смену		
Хлеб пшеничный (3 смены)	12,912	4,304	1519,7	
Хлеб дарницкий (3 смены)	13,280	4,4267	1519,7	
Батончик к чаю (3 смены)	7,224	2,408	1519,7	
Булка русская (3 смены)	7,704	2,568	1519,7	

Задача 24. На основе изученного теоретического материала и приведенных в таблице 2 данных Вам предлагается рассчитать тарифные ставки одного работающего в смену и тарифную ставку бригады по выпечке хлебобулочных изделий.

Расчет тарифных ставок бригады

Наименование профессии	Тарифный разряд	Средний состав бригады в смену	Кол-во печей (линий)	Сред. численность работающих на одной печи (линии), человек	Тарифная ставка, руб.	
					Одного работающего в смену	На одной (печи) линии
Печи № 1, 2, 3						
Мастер-пекарь (бригадир)	6	1	4	0,25		
Оператор БХМ	4	1	4	0,25		
Дрожжевод	3	1	4	0,25		
Тестовод	4	4	4	1		
Оператор печей	3	4	4	1		
Оператордозировщик	4	1	4	0,25		
Машинист линии разделки	5	4	4	1		
Пекарь	3-5	4	4	1		
Укладчик готовой продукции	2	4	4	1		
ИТОГО:		24	4	6		

Типы кадровой политики организации

Укажите особенности реализации различных направлений работы с персоналом в условиях открытой и закрытой кадровой политики организации.

Направления работы с персоналом	Закрытая кадровая политика	Открытая кадровая политика
1	2	3
Найм персонала на вакантные места		

Оценка персонала		
Управление карьерой персонала		
Работа с кадровым резервом		
1	2	3
Обучение персонала		
Работа с климатом в коллективе		

Тема: «Найм персонала»

Укажите источники привлечения кандидатов в рамках найма персонала:

Внешние источники найма	Внутренние источники найма
-------------------------	----------------------------

Тема: «Оценка персонала»

В рамках технологии центр оценки персонала – assessment-center – для обеспечения многогранной оценки используют различные виды критериев: качества, измерения, деятельности, роли. Выберите профессию (должность) в организации и приведите 3-5 примеров соответствующих характеристик по каждому критерию.

Профессия (должность) _____

Краткая характеристика обязанностей _____

- Качества* (индивидуальные свойства человека)

- Измерения* (внешне наблюдаемые действия в рамках профессионального поведения)

- Деятельности* (основные виды деятельности)

- Роли* (как член управленческой команды, рабочих групп)

Тема: «Управление деловой карьерой персонала»

Дайте определение понятия «профессионально-квалификационного продвижения персонала» и укажите его разновидности:

	<p>внедрение.</p> <p>D. Будете избегать конфронтации и оставите все как есть.</p>
<p>3. Ситуация</p> <p>Ваши сотрудники вернулись к работе после длительных официальных праздников. Им хочется поделиться своими впечатлениями. Настроение у всех замечательное. Однако перед Вашим подразделением поставили серьезные и новые задачи и определили жесткие сроки для их выполнения.</p>	<p>A. Привлечете группу к выработке рекомендаций и плана, но при этом не будете брать на себя инициативу.</p> <p>B. Четко определите цели и план, будете внимательно контролировать работу по их достижению.</p> <p>C. Не оказывая давления, уйдете от конфронтации. Ситуацию оставите без изменений.</p> <p>D. Привлечете группу к выработке рекомендаций по выполнению, при этом позаботитесь, чтобы они соответствовали достижению новых задач.</p>
<p>4. Ситуация</p> <p>Последняя информация показывает, что внутри группы возникли разногласия относительно способов решения задачи. У группы прекрасные показатели работы. Члены группы эффективно решают даже долгосрочные задачи. В течение последнего года они работали в обстановке полного взаимопонимания. Все обладают достаточной квалификацией для решения поставленной задачи.</p>	<p>A. Попробуете реализовать собственный вариант решения проблемы, направленный на работу в четко определенном ключе.</p> <p>B. Дадите членам группы самим решить возникшие разногласия.</p> <p>C. Предпримите быстрые и твердые действия для исправления сложившейся ситуации и направления работы в нужном русле.</p> <p>D. Примите участие в обсуждении противоречий и одновременно поддержите членов группы.</p>

Тема: «Стимулирование и мотивация труда персонала»

Приведите примеры средств стимулирования труда, соответствующих указанным ниже разновидностям:

Материальное	Нематериальное	Моральное

Практическое задание «Развитие трудовой деятельности человека»

Постройте таблицу развития трудовой деятельности человека (таблица). Таблица должна отражать непрерывный процесс развития труда в обществе.

Процесс развития трудовой деятельности человека

Этап	Характерные особенности
1	
2	

Практическое задание «Характеристика теорий управления»

Дайте характеристику теориям управления, представив материал в виде таблицы (таблица).

Характеристика теорий управления

Наименование теории	Авторы теории	Характерные особенности
1		
2		

Деловая игра «Отбор и оценка персонала»

Описание деловой игры

Этап 1. Разработка требований

Для выполнения задания группа делится на небольшие команды по 3-4 человека. Каждая команда самостоятельно выбирает должность (специальность, профессию), по которой будет проводиться отбор кандидатов.

Задание:

1 Студенты самостоятельно дают характеристику организации, в которую будет требоваться кандидат (сфера деятельности, размер, положение на рынке и т.п.). Также характеризуются особенности кадровой политики организации и корпоративная культура, стиль руководства, особенности коллектива.

2 Для выбранной должности разрабатывается должностная инструкция. В дополнение к должностной инструкции проводится профессиографический анализ и разрабатывается профессиограмма.

3 На основе разработанных документов формируется и обосновывается список требований к кандидату на замещение вакантной должности. Заполняется таблица.

Требования к кандидату на вакантную должность

Требование к кандидату, характеристика	Может быть приобретено или требуется на момент трудоустройства	Обязательное или желательное

1 По результатам таблицы 10 сформируйте и обоснуйте оптимальную схему отбора и оценки кадров для организации (методы оценки, последовательность и особенности их применения).

2 Для качеств, в оценке которых предполагается использовать собеседование или анализ ситуаций, разработайте примерные вопросы (ситуации), позволяющие их оценить.

3 Если предполагается использование тестов, то укажите, какие известные Вам тесты могут быть использованы.

4 Если предполагается использование деловых игр, то укажите, какие известные Вам игры могут быть использованы.

Этап 3. Привлечение кандидатов на вакантную должность Задание:

1 Определите возможные источники привлечения для требуемого кандидата. По каким параметрам можно сравнить различные источники привлечения персонала?

2Прочтите приложение Б и составьте свое вербовочное объявление.

3Сформулируйте объявление о найме сотрудника в сфере личных продаж; в сфере автоматизации промышленного холодильного оборудования.

Деловая игра «Собеседование»

Описание игровых ситуаций по вариантам

Вариант 1. РА «МАРС» проводит собеседование на должность «Менеджер по работе с клиентами». Из числа студентов отбираются представители работодателя, участвующие в собеседовании (зам. директора по управлению персоналом, зам. директора по маркетингу, психолог, специалист по управлению персоналом, старший менеджер по работе с клиентами), соискатели работы в количестве 3–4 чел. Кроме этого, формируется группа независимых экспертов.

Вариант 2. Департамент здравоохранения Курганской области проводит собеседование на должность «Специалист по лицензированию и аккредитации». Из числа студентов отбираются представители работодателя (эксперты), участвующие в собеседовании (заместитель руководителя департамента, начальник отдела управления персоналом, начальник отдела лицензирования и аккредитации, специалист по кадрам) и соискатели работы в количестве 3–4 чел. Кроме этого, формируется группа независимых экспертов.

Представители работодателя формируют требования к претендентам, составляют список вопросов для проведения собеседования. Цель фирмы – отобрать наиболее подходящего, на их взгляд, специалиста.

По итогам собеседования представители работодателя должны оформить заключение по каждому соискателю и определить, какого кандидата они берут на работу и почему. При этом они могут не взять ни одного кандидата.

Претенденты на вакантную должность представляют свою профессиональную биографию, оформляют резюме и формируют стратегию поведения на собеседовании. При подготовке к собеседованию используется материал приложения В. Цель каждого претендента – постараться поступить на работу конкурируя друг с другом.

Независимые эксперты осуществляют наблюдение за ходом деловой игры. Фиксируют достоинства и недостатки в работе как соискателей, так и представителей работодателя. После завершения деловой игры эксперты дают ей объективную оценку.

Ситуация «Ошибки трудоустройства»

Описание ситуации

Глафира Кузьминична, специалист в области психологии с многолетним опытом работы в центре социальной защиты населения, удовлетворенная содержанием своего труда, но недовольная уровнем его оплаты, решила принять предложение о смене работы на должность начальника отдела кадров

в крупной торговой сети с окладом, в несколько раз большим, чем в центре социальной защиты населения.

Своими плюсами она считала знание педагогики, психологии, иностранного языка и опыт работы с людьми.

Основные функции на новом месте работы заключались в организации обучения персонала, контроля за приемом и численностью сотрудников и грамотного ведения необходимой документации по персоналу.

Реальная деятельность начальника отдела кадров оказалась связанной с ненормированным рабочим днем, участием в совещаниях, где решались непонятные для нее вопросы, разбором жалоб сотрудников, подготовкой ежемесячных отчетов для руководства. Времени катастрофически не хватало, т.к. навыков оформления и ведения всей необходимой документации у Глафиры Кузьминичны не было.

В какой-то период времени, после собрания на высшем уровне управления, начальник отдела кадров подняла вопрос о необходимости сокращения численности персонала, который встретил резкое возражение со руководителей региональных подразделений, обвинивших начальника отдела кадров в некомпетентности и неопытности. Растерявшись и не понимая, что делать в данной ситуации, начальник отдела кадров разрыдалась и покинула совещание. Успокоившись, она приняла решение оставить все как есть, т.к. высшее руководство далеко, а работать ей придется с руководителями региональных подразделений. Но через 3 месяца руководство торговой сети потребовало отчет о проделанной работе по сокращению штатов компании. Глафира Кузьминична все больше и больше разочаровывалась в новой работе, т.к., с одной стороны, требования высшего руководства, а с другой – люди, с которыми ей приходится работать. После того как руководитель кадровой службы головного офиса высказал свое недовольство, начальник отдела кадров принесла заявление об уходе.

Задание:

1 Какие нарушения имели место при приеме на работу начальника отдела кадров?

2 Какие ошибки допустила Глафира Кузьминична при принятии решения по устройству на данную должность?

3 Каковы должны быть грамотные действия Глафиры Кузьминичны на разных этапах короткой карьеры, в том числе при получении заявления об уходе?

Практическое задание «Характеристика теорий управления»

Дайте характеристику теориям мотивации, представив материал в виде таблицы (таблица).

Характеристика теорий мотивации

Наименование теории	Авторы теории	Характерные особенности	Достоинства теории	Недостатки теории

Ситуация «Мотивация руководителя»

Описание задания

1 Из предложенного списка мотивов выбрать 10, которые являются наиболее значимыми для руководителя отдела организации. Выбранные мотивы проранжировать в порядке возрастания значимости или оценить значимость методом попарных сравнений.

2 Соотнесите полученную иерархию мотивов с известными Вам теориями содержания (Маслоу, МакКлеланда, Герцберга, Альдерфера и другими).

Список мотивов:

1 самостоятельность;

2 интересная деятельность;

3 высокий уровень оплаты труда;

4 возможность реализовать свои идеи на практике;

5 участие в выработке и принятии решений;

6 властные полномочия;

7 хорошие условия труда;

- 8 социальные гарантии;
- 9 высокий статус в организации;
- 10 возможность общения;
- 11 дополнительные социальные блага;
- 12 независимость;
- 13 безопасность деятельности;

- 14 возможность для дальнейшего карьерного роста;
- 15 спокойная работа;
- 16 короткий рабочий день;
- 17 небольшие нагрузки, свободный день;
- 18 возможности для дополнительного обучения и саморазвития;
- 19 сплоченный коллектив;
- 20 наличие элементов состязательности;
- 21 возможность самостоятельно планировать деятельность;
- 22 благоприятный социально-психологический климат;
- 23 хорошие отношения в коллективе;
- 24 гарантированный уровень оплаты труда;
- 25 четко очерченный круг обязанностей;
- 26 низкий уровень ответственности.

Набор ситуаций по нетрадиционным формам мотивации

Задание:

1 Определить основные потребности, на которые направлены нетрадиционные формы мотивации, описанные в ситуациях.

2Как можно использовать подобные нетрадиционные методы мотивации в работе руководителя отдела производственного предприятия?

Ситуации:

1«Договоримся так: вы систематизируете литературу в вашей библиотеке, а после этого можете воспользоваться ею для написания Вашей статьи. А если Вам удастся восстановить программу на компьютере, Вы сможете работать на ней длительное время».

2«Вы обладаете уникальной способностью всегда отзываться на проблемы окружающих. Вы имеете дар интуиции и примирения людей. Предстоящее заседание Правления, скорее всего, не пройдет без конфликта. Ваше присутствие на этом заседании и ваша скрытая роль медиатора может помочь членам Правления принять взвешенное решение».

3«Вы сделали веб-сайт нашей организации именно таким, как мы хотели. Вам удалось отразить не только содержание нашей деятельности, но и дух нашей команды. Клиенты благодарят нас за столь полезную и необходимую информацию. Веб-дизайнер нашей партнерской компании просит Вас поделиться с ним опытом и предлагает совместную работу».

4«Обучение по программе молодых лидеров поможет вам организовать молодежный клуб в нашей организации. Кроме того, вы получите тренерские навыки, и у нас появятся возможности рекомендовать Вас для работы со школьниками в новом проекте».

5«Вы стоите перед выбором, работать ли вам с детьми после окончания лицея. Можете попробовать себя в нашем проекте «Дети улицы». Думаю, к концу учебного года вам будет легче сделать выбор».

6«Как руководитель новой программы я хочу посоветоваться с Вами. Я испытываю трудности с организацией планирования и распределением обязанностей, но не могу поделиться этой проблемой с коллегами, так как

решение о моем назначении принималось с большим напряжением. Кроме вас мне не к кому обратиться за советом. Не согласитесь ли вы немного поработать со мной?»

7«Вы знаете, что нашей организации требуется заведующий складом, но пока мы не можем оплачивать эту работу. Несмотря на то, что у Вас нет опыта такой деятельности, мы готовы поручить вам это дело, рассчитывая на вашу ответственность».

8«Практически все члены нашего Правления стажировались или прошли обучение в зарубежных организациях. Мы заинтересованы в том, чтобы и вы, как новый член Правления, прошли обучение в Российской или зарубежной компании. Вам это может быть полезно и для вашей книги, которую вы пишете. Мы надеемся, что после обучения вы сможете определить ту сферу вашей ответственности, которая будет интересна для вас и полезна нашей организации».

ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ

1 Вывод о том, что управление персоналом является важнейшим фактором эффективности организации, был сделан:

- а) в 50-х гг.;
- б) в 60-х гг.;
- в) в 70-х гг.;
- г) в 80-х гг.

2 Основателем «школы человеческих отношений» был:

- а) Ф. Тейлор;
- б) П. Дракер;
- в) М. Вебер;
- г) Э. Мэйо.

3 Концепция «рациональной бюрократии» М. Вебера относилась к:

- а) классическим теориям;
- б) теориям человеческих отношений;
- в) теориям человеческих ресурсов;
- г) ситуационным теориям.

4 Реакция работника на внешнее воздействие (управление):

- а) механическая;
- б) эмоционально-осмысленная;
- в) нейтральная;
- г) агрессивная.

5 Составляющие стратегии управления персоналом:

- а) отбор, оценка, стимулирование, развитие персонала;
- б) идеи, мысли, правила, процедуры;
- в) миссия, цели, задачи;
- г) генеральная стратегия управления организацией.

6 Численность работников кадровой службы крупного предприятия определяется из расчета:

- а) один работник отдела персонала на 40–60 человек;
- б) один работник отдела персонала на 60–70 человек;
- в) один работник отдела персонала на 70–90 человек;
- г) один работник отдела персонала на 130–150 человек.

7 Функция кадровой службы, обеспечивающая постоянное движение кадров, это:

- а) расстановка кадров;
- б) адаптация персонала;
- в) оценка персонала;

г) подбор персонала.

8 Первым этапом планирования человеческих ресурсов является:

- а) определение способов создания рабочих мест;
- б) определение масштабов автоматизации предприятия;
- в) совершенствование процесса приема на работу;
- г) проведение оценки имеющихся трудовых ресурсов.

9 Самый трудоемкий этап анализа рабочего места – это:

- а) определение цели;
- б) сбор вспомогательной информации;
- в) сбор информации для анализа;
- г) анализ полученной информации.

10 Персонал, заинтересованный в совмещении нескольких рабочих мест в разных организациях, можно рекрутировать через:

- а) биржу труда;
- б) учебные заведения;
- в) рекламу в СМИ;
- г) агентства занятости.

11 Тесты на определение физических возможностей кандидата, необходимых для выполнения определенного вида работ – это:

- а) тесты на определение умственных способностей;
- б) тесты на определение приобретенных навыков;
- в) тесты на медицинское освидетельствование;
- г) тесты на проверку личностных качеств.

12 Трудовой договор (контракт), заключаемый на определенный срок, подписывается максимально:

- а) до 5 лет;

б) до 10 лет;

в) до 3 лет;

г) до 1 года.

13 Набор благ, положенный в основу мотивирования сотрудников, должен отражать:

а) все основные потребности и интересы человека;

б) все доминирующие мотивы;

в) все цели мотивации;

г) все компоненты трудовой мотивации.

14 Побуждение к действию, причина поведения человека – это:

а) потребность;

б) мотив;

в) стимул;

г) мотивация.

15 Показатели и стандарты необходимы при разработке системы:

а) оплаты труда работников;

б) оценки результатов труда работников;

в) подбора кадров;

г) расстановки кадров.

16 Аттестация, проводимая с целью выработки рекомендаций по использованию работника на основе результатов его трудовой адаптации на новом рабочем месте, – это:

а) очередная аттестация;

б) аттестация по истечении испытательного срока;

в) аттестация при продвижении по службе;

г) аттестация при переходе из одного структурного подразделения в другое.

17 Метод оценки персонала, характеризующийся применением шкалирования для оценки базисных показателей, – это:

- а) метод сравнения;
- б) метод количественной и качественной оценки;
- в) метод «управление по результатам»;
- г) метод моделирования ситуаций.

18 Карьера – это:

- а) плановая расстановка кадров внутри организации;
- б) планомерное движение кадров на основе результатов оценки;
- в) формирование наглядных и воспринимаемых критериев служебного роста;
- г) пройденный индивидуумом путь, состоящий из последовательности этапов накопленного опыта поведения и отношения к делу.

19 Прохождение работником всех стадий развития профессиональной деятельности на различных позициях в различных организациях:

- а) внутриорганизационная карьера;
- б) межорганизационная карьера;
- в) скрытая карьера;
- г) ступенчатая карьера.

20 Материальная помощь выплачивается за счет:

- а) себестоимости;
- б) прибыли;

- в) роста производительности труда;
- г) увеличения объема товарной продукции, работ, услуг.

21 Нормативы, являющиеся базой для расчетов фактической заработной платы различных категорий персонала, представляют:

- а) единую тарифную сетку;
- б) бестарифную систему;
- в) тарифную систему;
- г) тарифную ставку.

22 Инструктаж – это один из методов:

- а) продвижения кадров;
- б) развития простых технических навыков;
- в) обучения на рабочем месте;
- г) приспособления индивидуума к рабочему месту.

23 Организатор службы управления персоналом – это:

- а) кадровый консультант;
- б) кадровый инноватор;
- в) кадровый технолог;
- г) руководитель службы управления персоналом;
- д) кадровый стратег.

24 Профессионал, использующий панорамное видение перспектив корпорации для определения потребностей, возможностей и путей решения проблем, – это:

- а) кадровый консультант;
- б) кадровый новатор;
- в) кадровый технолог;
- г) руководитель службы управления персоналом; д) кадровый стратег.

25 Процесс побуждения человека к деятельности для достижения целей организации – это:

- а) мотивация;
- б) потребности;
- в) стимулы;
- г) принуждение;
- д) самоутверждение.

26 Движущие силы, вызывающие определенные действия человека, – это:

- а) мотивы;
- б) потребности;
- в) стимулы;
- г) принуждение;
- д) самоутверждение.

27 Нужда в чем-то, объективно необходимом для поддержания жизнедеятельности и развития организма, личности и социальной группы, – это:

- а) мотивация;
- б) потребности;
- в) стимулы;
- г) принуждение;
- д) самоутверждение.

28 Потребность принадлежать к группе, самовыражаться, строить свою карьеру, быть признанным – это:

- а) мотивация;
- б) социальные потребности;

- в) стимулы;
- г) принуждение;
- д) самоутверждение.

29 Стремление и желание находиться в стабильном и безопасном состоянии – это:

- а) физиологические потребности;
- б) потребность безопасности;
- в) потребность принадлежать к социальной группе;
- г) потребность признания и уважения;
- д) потребность самовыражения.

30 Стремление к участию в совместных действиях, к дружбе, участию в общественных мероприятиях – это:

- а) физиологические потребности;
- б) потребность безопасности;
- в) потребность принадлежать к социальной группе;
- г) потребность признания и уважения;
- д) потребность самовыражения.

31 Желание быть компетентными, способными, уверенными в себе, стремление к лидерскому положению – это:

- а) физиологические потребности;
- б) потребность безопасности;
- в) потребность принадлежать к социальной группе;
- г) потребность признания и уважения;
- д) потребность самовыражения.

32 Стремление к использованию своих знаний, способностей и умений для самоутверждения в профессии – это:

- а) физиологические потребности;
- б) потребность безопасности;
- в) потребность принадлежать к социальной группе;
- г) потребность признания и уважения;
- д) потребность самовыражения.

33 Совокупность материальных благ, имеющая вещественную форму и выступающая в качестве главного побудительного мотива трудовой деятельности человека, – это:

- а) материальные потребности;
- б) потребительская корзина;
- в) денежные доходы населения;
- г) денежные расходы населения;
- д) прожиточный минимум.

34 Рынок труда, потребность и наличие количественного и качественного состава (численности), цена труда, уровень жизни являются элементами:

- а) планового ведения хозяйства;
- б) аудита персонала;
- в) оплаты труда;
- г) налоговой системы;
- д) формы собственности.

35 Принципы подбора, условия найма, увольнения, обучения и оценки персонала являются элементами:

- а) властных полномочий руководителя;
- б) оплаты и стимулирования труда;
- в) социально-психологического управления;

- г) группового управления;
- д) разработки и проведения кадровой политики.

36 Формирование резерва кадров на замещение вакантных рабочих мест предполагает:

- а) подбор персонала;
- б) оценка персонала;
- в) расстановка персонала;
- г) обучение персонала;
- д) высвобождение персонала.

37 Подбор персонала должен включать в себя процедуры:

- а) расчета потребности в персонале по категориям работников;
- б) описания профессиональных требований к рабочим и служащим;
- в) способов профессионального отбора кадров;
- г) формирования резерва кадров на вакантные должности;
- д) анализа соответствия занимаемой должности.

38 Главной задачей подбора кадров является определение совокупности:

- а) людей, способных занять новые рабочие места;
- б) людей, способных изменить род занятий;
- в) людей, обладающих внутренней мотивацией;
- г) людей, обладающих набором материальных и моральных стимулов;
- д) все выше названное верно.

39 Требования к кадрам и модели рабочих мест определяют политику:

- а) подбора персонала;
- б) оценки персонал;

- в) расстановки персонала;
- г) обучения персоналам;
- д) высвобождения персонала.

40 Подбор персонала ориентирован на:

- а) расчет потребности в кадрах;
- б) моделирование рабочих мест;
- в) профессиональный подбор кадров;
- г) формирование резерва кадров;
- д) переподготовку кадров.

41 Процесс приёма на работу заключается в следующем: определение потребности организации в сотруднике, поиск кандидатов, отбор кандидатов:

- а) планирование карьерного роста;
- б) прием на работу;
- в) обучение;
- г) подбор кандидатов.

42 Прием на работу опирается на следующие принципы: комплексность, объективность, непрерывность:

- а) технологичность;
- б) автоматизированность;
- в) научность;
- г) практичность.

43 Содействие в выборе или перемене профессии с учетом пожеланий, склонностей и возможностей, вакансий и перспектив трудоустройства есть...

- а) профпросвещение;
- б) профориентация;
- в) ориентация;
- г) адаптация;
- д) профессиональное консультирование.

44 Обеспечение организации персоналом, который по своим качествам может достигнуть высокой эффективности в определенном виде трудовой деятельности, называется:

- а) профессиональным отбором;
- б) профориентацией;
- в) ориентацией;
- г) адаптацией;
- д) профессиональным консультированием.

45 Профессиональный отбор кадров на предприятии включает:

- а) создание кадровой комиссии;
- б) формирование требований к рабочим местам;
- в) объявления о конкурсе в средствах массовой информации;
- г) оценка кандидатов на психологическую устойчивость;
- д) справки о наличии собственности.

46 Действие, предпринимаемые организацией для привлечения кандидатов, называется...

- а) набором кандидатов;
- б) подбором кандидатов;
- в) приемом на работу;
- г) аттестацией работников;
- д) адаптацией работников.

47 Система мер для привлечения работников в организацию – это:

- а) набор кандидатов;
- б) подбор кандидатов;
- в) прием на работу;
- г) аттестация работников;
- д) адаптация работников.

48 Человек, который направляет работу других и несет персональную ответственность за ее результаты, – это:

- а) менеджер;
- б) лидер;
- в) начальник отдела кадров;
- г) руководитель службы безопасности;
- д) профсоюзный руководитель.

49 К внешним факторам маркетинга персонала относят:

- а) ситуацию на рынке труда;
- б) развитие технологий;
- в) трудовое законодательство;
- г) кадровый потенциал;
- д) финансовые ресурсы.

50 К внутренним факторам маркетинга персонала относят:

- а) кадровую политику других предприятий;
- б) потребности населения;
- в) кадровый потенциал;
- г) финансовые ресурсы;
- д) миссию и цели предприятия.

51 Трудовой потенциал – это:

а) часть населения, обладающая физическим развитием, умственными способностями и знаниями, которые необходимы для работы в экономике;

б) совокупность духовных и физических способностей человека, которые он использует всякий раз, когда создает потребительные стоимости;

в) способность персонала организации при наличии у него определенных качественных характеристик и соответствующих социально-экономических, организационных условий достигать определенный конечный результат.

52 Маркетинг персонала – это:

а) вид управленческой деятельности, направленный на определение и покрытие потребности в персонале;

б) такая поведенческая культура, в которой имиджевые регуляторы осмысливаются персоналом как общественная необходимость;

в) анализ ситуации на рынке труда для регулирования потребности в специалистах дефицитных специальностей.

г) анализ ожиданий нынешних и потенциальных сотрудников, а также определение выполнимости и реальной степени исполнения этих ожиданий;

д) формирование конкурентоспособного работника и нахождение ему рыночной ниши.

Список литературы

1. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. / Т.Ю. Базаров. - М.:Юнита-дана, 2009.
2. Брасс, А.А. Управление персоналом: от руководства к сотрудничеству. / А.А.Брасс. - Минск: Регистр, 2006. – 309с. 3. Веснин, В.Р. Управление персоналом: теория и практика. / В.Р. Веснин. М.: КНОРУС, 2009. – 520 с.
4. Егоршин, А.П. Управление персоналом. Учебник для вузов. / А.П. Егоршин. – Нижний Новгород: НИМБ, 2003. – 720с. 5. Иванова-Швец, Л.Н., Корсакова, А.А., Тарасова, С.А. Управление персонала. УМК. / Л.Н. Иванова-Швец, А.А. Корсакова, С.А. Тарасова, -М.: Изд.уент ЕАОИ, 2008. – 200 с.
6. Кибанов, А.Я. Управления персоналом организации. Учебник / Под ред. А.Я. Кибанов. – 4-е изд., доп. И перераб. - М.: ИНФРА-М, 2010. - 695 с.
7. Кибанов, А.Ф., Дуракова, И.Б. Управление персоналом организации. Стратегия, маркетинг, интернационализм: учебное пособие. / А.Ф. Кибанов, И.Б. Дуракова. - М.: ИНФРА-М, 2009. – 310с.
8. Дуракова, И.Б. Управление персоналом. Учебник. \ И.Б. Дуракова. – М.: ИНФРАМ, 2009. – 393с.
9. Розенбаум, Ю.М. Подготовка управленческих кадров. / Ю.М. Розенбаум. - М.: Наука, 2011.

Диагностические тесты

Пройдите два теста¹, позволяющие оценить свои качества как потенциального руководителя. В случае если Вы еще не работали, постарайтесь представить себя в роли руководителя и спрогнозировать как бы Вы поступили в тех или иных ситуациях.

Тест «Умеете ли Вы отдавать распоряжения»

Предлагаемый тест имеет цель определить предварительную и текущую самооценку эффективности применения организационно-распорядительных методов руководства.

Отметьте в таблице позиции, наиболее значимые с вашей точки зрения. Для этого в первой графе против каждой позиции поставьте оценку важности (В) по пятибалльной системе. После оценки важности против каждой рекомендации поставьте во второй графе отметку по пятибалльной системе, отражающую использование (И) вами этой рекомендации.

Рекомендации	В	И
1. Распоряжение должно быть объективно необходимым.		
2. Не следует отдавать распоряжение, если нет полной уверенности, что оно реально и его можно выполнить.		
3. Перед тем, как давать распоряжение, руководителю нужно поговорить с подчиненным, выяснить его отношение к работе.		
4. Руководитель обязан обеспечить подчиненному условия для успешной реализации своего распоряжения.		
5. Давая поручение, необходимо учитывать индивидуальные особенности работника (квалификация, пол, возраст и др.).		
6. Руководитель своим распоряжением должен поощрять и развивать самостоятельность подчиненного, его инициативу.		
7. Поручение лучше давать в форме просьбы, а не приказа.		
8. Распоряжение следует отдавать доброжелательно, но твердым и уверенным тоном.		
9. Руководитель должен помнить о культуре своего поведения и чувстве личного достоинства подчиненного.		

10. Руководителю необходимо больше учить подчиненных, чем приказывать, находить время для обучения подчиненных.		
11. Необходимо заинтересовать подчиненного общественной значимостью задания, непосредственной практической пользой для коллектива и лично для него.		
12. Для успешного выполнения распоряжения нужно создать обстановку состязательности, вызвать желание подчиненного отличиться, проявить свои способности.		
13. Нужно подчеркнуть особую роль исполнителя, показать, как высоко руководитель ценит его работу.		
14. Не следует давать исполнителю одновременно несколько поручений.		
15. Руководитель должен убедиться, что подчиненный понял свои задачи.		
16. Подчиненный должен знать точный срок завершения работы и форму ее представления.		
17. Руководитель, не колеблясь, обязан требовать от подчиненного выполнения порученной работы.		
18. Руководитель может помочь подчиненному в выполнении задания, но не должен выполнять его вместо него.		
19. Не следует допускать несанкционированных поручений подчиненному, минуя его непосредственного руководителя.		
20. Возложение ответственности за выполнение поручения на подчиненного не снимает ее с руководителя.		
Итоговая сумма баллов:		

Ключ к тесту.

Итоговая оценка:

До 60 баллов — ваши распоряжения малоэффективны;

От 61 до 85 баллов — эффективность ваших распоряжений удовлетворительна;

От 86 до 92 баллов — **Вы** отдаете правильные распоряжения;

От 93 до 100 баллов — ваши распоряжения грамотны, корректны и высокоэффективны.

Тест «Делегирование полномочий»

Делегирование полномочий является одним из важнейших средств расширения управленческих возможностей руководителя организации и повышения качества управления. Однако не в каждой организационной структуре возможно делегирование полномочий. И не каждый руководитель делегирует их своим подчиненным, боясь децентрализации своей власти. В то же время при возрастающих объемах работ, оно становится одной из основных кардинальных мер, позволяющих справиться с трудностями.

Ответьте «да» или «нет» на следующие вопросы:

1. Продолжаете ли Вы работать после окончания рабочего дня?
2. Трудитесь ли Вы дольше, чем ваши сотрудники?
3. Часто ли Вы выполняете за других работу, с которой те вполне могли бы справиться сами?
4. Удастся ли Вам найти в случае нужды подчиненного или коллегу, который помог бы вам?
5. Знают ли ваш коллега, подчиненный (или ваш шеф) ваши задачи и сферу деятельности достаточно хорошо, чтобы заменить вас, если Вы оставите свою работу?
6. Хватает ли Вам времени на планирование ваших задач и деятельности?
7. Бывает ли «завален» ваш письменный стол, когда Вы возвращаетесь из командировки?
8. Занимаетесь ли Вы еще делами и проблемами из той сферы ответственности, которая была закреплена за вами до последнего повышения по службе?
9. Часто ли Вы бываете вынуждены откладывать важную задачу, чтобы выполнить другие?
10. Часто ли Вам приходится «поспешать», чтобы соблюсти важные сроки?
11. Расходуете ли Вы время на рутинную работу, которую могут сделать другие?
12. Сами ли Вы диктуете большую часть своих памятных записок, корреспонденции и отчетов?
13. Часто ли к Вам обращаются по поводу задач, не выполненных вашими подчиненными?
14. Хватает ли Вам времени на общественную и представительскую деятельность?
15. Стремитесь ли Вы к тому, чтобы всюду быть в курсе дел и иметь информацию обо всем?
16. Стоит ли Вам больших усилий придерживаться списка приоритетных дел?

Ключ к тесту.

Подсчитайте, сколько раз Вы ответили утвердительно на поставленные вопросы:

0–3 ответа «да»: Вы отлично умеете делегировать полномочия!

4–7 ответов «да»: У Вас еще есть резервы для улучшения ситуации и делегирования полномочий.

8 и более ответов «да»: похоже, что делегирование полномочий представляет для Вас серьезную проблему. Ее решению Вы должны уделить первостепенное внимание.

Модифицированный тест Голланда

Данная методика позволяет соотнести предпочтения профориентируемого человека, например, учащегося школы, с тем или иным видом профессиональной среды. Таких видов, согласно Голланду, шесть, как мы уже описывали это выше: – реалистический или практический; – интеллектуальный; социальный;

– конвенциональный или стандартный; – предпринимательский; – артистический.

Вам предлагается 43 пары профессий, причем каждой паре Вы обязаны выбрать одну: наиболее желательную или наименее «противную».

№	Вариант А	Вариант Б
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
1	Автомеханик	Авиаконструктор
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
2	Егерь	Интервьюер
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
3	Кондитер	Делопроизводитель
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
4	Пасечник	Администратор
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
5	Радиооператор	Актер
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
6	Астроном	Гид-экскурсовод
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
7	Бактериолог	Корректор текстов
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
8	Зоолог	Брокер
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
9	Минеролог	Актер цирка

- 10 Гувернантка Работник архива
- 11 Священник Глава администрации
- 12 Консультант Драматург по профориентации
- 13 Финансовый контролер Директор
- 14 Шифровальщик Искусствовед
- 15 Директор магазина Композитор
- 16 Горный инженер Биофизик
- 17 Животновод Репетитор
- 18 Маляр Составитель каталогов
- 19 Охотовед Директор рынка
- 20 Электротехник Карикатурист
- 21 Биолог Семейный врач
- 22 Вирусолог Контролер-кассир
- 23 Генетик Менеджер
- 24 Гидробиолог Писатель
- 25 Воспитатель детского сада Чертежник
- 26 Инструктор по плаванию Начальник отдела сбыта
- 27 Медицинская сестра Манекенщица
- 28 Наборщик типографии Оптовый торговец

<p>29 <input type="checkbox"/> Переписчик нот</p> <p>30 <input checked="" type="radio"/> Начальник стройки</p> <p>31 <input checked="" type="radio"/> Машинист тепловоза</p> <p>32 <input checked="" type="radio"/> Портной</p> <p>33 <input checked="" type="radio"/> Рулевой-моторист</p> <p>34 <input checked="" type="radio"/> Штукатур</p> <p>35 <input checked="" type="radio"/> Садовник</p> <p>36 <input checked="" type="radio"/> Редактор научного журнала</p> <p>37 <input checked="" type="radio"/> Физик-теоретик</p> <p>38 <input checked="" type="radio"/> Ихтиолог</p> <p>39 <input checked="" type="radio"/> Ученый-теоретик</p> <p>40 <input checked="" type="radio"/> Преподаватель ин. яз.</p> <p>41 <input checked="" type="radio"/> Тренер по лечебной физ-культуре</p> <p>42 <input checked="" type="radio"/> Социальный работник</p> <p>43 <input checked="" type="radio"/> Продюсер телевидения</p>	<p><input type="checkbox"/> Музыкальный аранжировщик</p> <p><input checked="" type="radio"/> Музыкант-исполнитель</p> <p><input checked="" type="radio"/> Инженер-исследователь</p> <p><input checked="" type="radio"/> Консультант службы знакомств</p> <p><input checked="" type="radio"/> Регистратор</p> <p><input checked="" type="radio"/> Предприниматель</p> <p><input checked="" type="radio"/> Танцор</p> <p><input checked="" type="radio"/> Учитель</p> <p><input checked="" type="radio"/> Копировальщик чертежей</p> <p><input checked="" type="radio"/> Президент банка</p> <p><input checked="" type="radio"/> Художник по интерьеру</p> <p><input checked="" type="radio"/> Контролер качества продукции</p> <p><input checked="" type="radio"/> Снабженец</p> <p><input checked="" type="radio"/> Художник-мультипликатор</p> <p><input checked="" type="radio"/> Режиссер</p>
--	--

Ключ к тесту.

За каждое совпадение с ответом ключа начисляется 1 балл. Посчитайте полученную сумму баллов по каждому типу. Наибольшие значения определяют Ваш тип профессионального предпочтения.

Реалистический тип (15): 1А, 2А, 3А, 4А, 5А, 16А, 17А, 18А, 19А, 20А, 31А, 32А, 33А, 34А, 35А.

Интеллектуальный тип (15): 1Б, 6А, 7А, 8А, 9А, 16Б, 21А, 22А, 23А, 24А, 31Б, 36А, 37А, 38А, 39А

Социальный тип (15): 2Б, 6Б, 10А, 11А, 12А, 17Б, 21Б, 25А, 26А, 27А, 32Б, 36Б, 40А, 41А, 42А.

Конвенциальный тип (14): 3Б, 7Б, 10Б, 13А, 14А, 18Б, 22Б, 25Б, 28А, 29А, 33Б, 37Б, 40Б, 43А.

Предприимчивый тип (14): 4Б, 8Б, 11Б, 13Б, 15А, 19Б, 23Б, 26Б, 28Б, 30А, 34Б, 38Б, 41Б, 43Б.

Артистичный тип(13): 5Б, 9Б, 12Б, 14Б, 15Б, 20Б, 24Б, 27Б, 29Б, 30Б, 35Б, 39Б, 42Б.

Описание результатов теста.

Интерес, для профориентируемого представляют профессиональные типы, набравшие наибольшее количество баллов. Предпочтительный «профессиональный тип» или «тип профессиональной среды» является совокупностью двух-трех типов, набравших наибольшее количество баллов.

Несмотря на то, что выше мы давали краткое описание профессиональных типов, после выбора профессионального типа имеет смысл прочесть их более детализированное описание, для того чтобы закрепить свой выбор.

Профессиональные типы.

1. *Реалистический или практический.* Профессионалы данного типа склонны заниматься конкретными вещами и их использованием, отдают предпочтение занятиям, требующим применения физической силы, ловкости. Ориентированы, в основном, на практический труд, быстрый результат деятельности. В интеллектуальной сфере, в большой степени, преобладают математические способности. Способности к общению с людьми, формулировке и изложению мыслей развиты слабее.

Чаще всего люди этого типа выбирают профессию механика, электрика, инженера, агронома, садовода, кондитера, повара и другие профессии, которые предполагают решение конкретных задач, наличие подвижности, настойчивости, связь с техникой. Общение не является ведущим в структуре деятельности, а связано, скорее, с приемом и переработкой информации

2. *Интеллектуальный (или исследовательский).* Профессионалы данного типа отличаются аналитическим складом ума, рационализмом, независимостью, оригинальностью, не склонны ориентироваться на социальные нормы. Обладают достаточно развитыми математическими способностями, хорошей формулировкой и изложением мыслей, склонностью к решению логических абстрактных задач.

Люди этого типа предпочитают профессии научноисследовательского направления: ботаник, физик, философ, программист и другие, в деятельности которых необходимы творческие способности и нестандартное мышление. Межличностные отношения в структуре деятельности играют незначительную роль.

3. *Артистический.* Профессионалы данного типа оригинальны, независимы, в принятии решений, редко ориентируются на социальные нормы и одобрение, обладают собственным (часто сложным) взглядом на жизнь, гибкостью и скоростью мышления, высокой эмоциональной чувствительностью. Отношения с окружающими строят, опираясь на свои ощущения, эмоции, воображение, интуицию. Обладают хорошей реакцией, координацией, развитым восприятием. В достаточной степени развиты коммуникативные способности.

Профессиональная предрасположенность в наибольшей степени связана с актерско-сценической, музыкальной, изобразительной деятельностью.

4. *Социальный*. Профессионалы данного типа гуманны, чувствительны, активны, ориентированы на социальные нормы. Способны к сопереживанию, умению войти и понять эмоциональное состояние другого человека.

Обладают хорошими вербальными способностями, готовы входить в контакт с людьми (нуждаются в большом количестве контактов). Математические способности развиты слабее.

В основном, люди этого типа ориентированы на труд, главным содержанием которого является взаимодействие с другими людьми, возможность решать задачи, предполагающие анализ поведения и обучения людей. Возможные сферы деятельности: обучение, лечение, обслуживание и другие, требующие постоянного контакта и общения с людьми, способностей к убеждению

5. *Конвенциальный или стандартный*. Профессионалы данного типа практичны, конкретны, не любят отступать от задуманного, обладают хорошей энергией, ориентированы на социальные нормы. Проявляют склонность к миру обозначений, часто переводя предметные свойства окружающего мира в знаковую систему.

Отдают предпочтение четко определенной деятельности, выбирают из окружающей среды цели и задачи, поставленные перед ними обычаями и обществом. В основном выбирают профессии, связанные с канцелярскими и расчетными работами, созданием и оформлением документов, установлением количественных соотношений между числами, системами условных знаков: бухгалтер, патентовед, нотариус, топограф, корректор и другие, направленные на обработку информации, представленной в виде условных знаков, цифр, формул, текстов.

Сфера общения в таких видах деятельности ограничена и не является ведущей, что вполне устраивает данный профессиональный тип. Коммуникативные и организаторские способности развиты слабо, но обладают достаточно высокими исполнительскими качествами.

6. *Предпринимательский (или инициативный)*. Профессионалы данного типа находчивы, практичны, быстро ориентируются в сложной обстановке, склонны к самостоятельному принятию решений, социальной активности, лидерству, имеют тягу к приключениям (возможно, авантюрным). Обладают достаточно развитыми коммуникативными способностями.

Не предрасположены к занятиям, требующим усидчивости, большой и длительной концентрации внимания. Предпочтительной является деятельность, позволяющая проявлять энергию, организаторские

способности. Сюда относятся профессии товароведа, директора, журналиста, телерепортера и другие, связанные с руководством, управлением и общением в разных ситуациях с разными людьми, влиянием на убеждения людей. Это тип всегда неудовлетворенного полностью человека.

УЧЕБНОЕ ИЗДАНИЕ

ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА В ПИЩЕВОМ ПРОИЗВОДСТВЕ

Сост. А.А. Ногина

Компьютерная верстка

А.А. Ногина

Издательство ЗАО «Библиотека А. Миллера»

454091, г. Челябинск, Свободы улица, 159

Подписано в печать 13.10.2023 Формат 60*84/16

Бумага офсетная. Объем 12,55 уч.-изд.л. Тираж 100 экз.

Заказ № 385

Отпечатано с готового оригинала-макета в типографии

ЮУрГГПУ

454080, Челябинск, пр. Ленина, 69