

Министерство образования Российской Федерации  
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
УНИВЕРСИТЕТ  
Экономический факультет

**Управление персоналом**

Благовещенск 2002

## Содержание

Введение.....	3
1. Введение в Управление персоналом.....	4
2. Кадровая служба: организация и функции.....	7
3. Планирование персонала.....	8
4. Анализ работы.....	10
5. Процесс подбора, отбора и найма персонала.....	11
6. Адаптация, оценка и обучение персонала.....	12
Приложение 1.....	16
Приложение 2.....	17
Приложение 3.....	20
Глоссарий.....	23
Библиографический список.....	28

Валентина Павловна Федун

*Ст. преподаватель кафедры ЭиМО АмГУ*

*(составитель)*

**Управление персоналом** :Методические указания по выполнению контрольных заданий и самостоятельной работы.

ББК 65.050.2я73  
Ф32

Печатается по решению  
редакционно-  
издательского совета  
экономического  
факультета Амурского  
Государственного  
Университета

**Федун В.П. (составитель)**

**Управление персоналом** :Методические указания по выполнению контрольных заданий и самостоятельной работы. Благовещенск; Амурский гос. ун-т,2002.

Методическое пособие включает перечень контрольных заданий, литературных источников, глоссарий, таблицы и схемы, необходимые для выполнения. Пособие предназначено для студентов очной и заочной формы обучения и слушателей курсов по переподготовке управленческих кадров.

Рецензенты: В.З.Межаков, канд.эконом.наук;

©Амурский государственный университет, 2002

## **ВВЕДЕНИЕ**

Потребность в специалистах, обладающих знаниями и навыками в сфере управления человеческими ресурсами, особенно велика в современных организациях, проводящих преобразование в системе управления персоналом.

Учебная дисциплина «Управление персоналом» имеет практическую направленность и в соответствии со стандартом предусматривает, наряду с освоением теоретических основ и закрепления практических навыков, овладение навыками самостоятельной работы.

В данном пособии содержатся контрольные задания для самостоятельной работы, перечень источников справочной и учебно-методической работы, глоссарий, имеющих основную информацию и сведения для их выполнения.

Пособие предназначено для студентов 4 курса, обучающихся по специальности 06.11.00 «Менеджмент», 06.10.00 «Государственное и муниципальное управление» и 06.08.00 «Экономика и управление на предприятии» дневной и заочной форм обучения.

В такой форме учебное пособие окажет помощь в выполнении самостоятельной работы для слушателей курсов и школ подготовки и переподготовки управленческих кадров для отраслей экономики.

*Учебный элемент № 1*

**Введение в «Управление персоналом»**

Цели:

- Научиться ориентироваться в двух ролях управления персоналом (стратегической и оперативной);
- Дать представление о разделении ответственности по управлению персоналом между линейными руководителями и работниками кадровых служб;
- Познакомиться со спецификой управления персоналом на российских предприятиях.

Рекомендуемые источники:

1. Мордовин С.К. Управление человеческими ресурсами: 17 – модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации», Модуль 16. – М.: ИНФРА – М, 1999.с.3-30.
2. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации. Учебник. М.: Аспект-пресс, 1998.
3. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1996; 2000.

### Задание 1.1.

Запишите в отведенном месте, что такое, по Вашему мнению, «Управление человеческими ресурсами» (human resource management)

### Задание 1.2.

Запишите в отведенном месте, что такое, по Вашему мнению, «Управление персоналом» (personnel management)

Используя ответы на задание 1.1. и 1.2. определить основное различие между этими понятиями.

### Задание 1.3.

Имеет ли место в организационной структуре Вашей организации разделение деятельности и распределение ролей по управлению персоналом между уровнями управления? Перечислите виды деятельности и роли которые выполняют менеджеры на каждом уровне управления.

### Задание 1.4.

В зависимости от того, на каком этапе развития находится Ваша организация, зависит и интенсивность работы по отдельным направлениям управления человеческими ресурсами. С учетом этапа развития Вашего предприятия заполните таблицу интенсивности действий по управлению человеческими ресурсами. Образцом для заполнения служит таблица 1.1.

Для заполнения таблицы используйте дополнительную информацию:

1. Управление персоналом. Учебник / Под ред. Т.Ю.Базарова, Б.Л. Еремина и др. М.: Банки и биржи; ЮНИТИ, 1998.

2. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. М.: Дело ЛТД, 1995.

### Задание 1.5.

Перечислите основные функции по управлению персоналом между линейным руководителем и специалистом по персоналу в рамках Вашего предприятия.

Рекомендуемые источники:

1. Управление персоналом. Учебно-практич. пособие для студентов вузов и факультетов / Под ред. А.Я. Кибанова и Л.В. Ивановской. – М.: Из-во ПРИОР, 1999.с .6-70.

### Задание 1.6.

Ознакомьтесь с содержанием конкретной ситуации «Управление по целям». Используете ли Вы на своем предприятии современные методы управления персоналом, в частности управление по целям? И если «да», то какие проблемы возникают при этом? А если «нет», то какие причины, на Ваш взгляд, затрудняют использование современных технологий управления персоналом?

Для ответа на задание 1.6. воспользуйтесь информацией следующих источников:

1. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации. Учебник. М.: Аспект-пресс, 1998.

2. Управление персоналом. Учебник / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина и др. М.: Банки и баржи; ЮНИТИ, 1998.

3.Мордовин С.К. Управление человеческими ресурсами: 17-модульная программа для менеджеров»Управление развитием организации», Модуль 16.-М.:ИНФРА-М,1999.

### *Учебный элемент № 2.*

## **Кадровая служба: организация и функции**

### Цели:

- определить роль кадровых служб в работе по управлению человеческими ресурсами;
- проанализировать основные функции и ответственность кадровых служб в работе по управлению человеческими ресурсами;
- дать представление о практике работы по управлению человеческими ресурсами кадровых подразделений современных российских и зарубежных предприятий.

Структура кадровой службы может существенно отличаться в зависимости от масштабов деятельности предприятия, стратегии и тактики работы с персоналом, стиля руководства и менеджмента. Реальная потребность в создании самостоятельного подразделения появляется при наличии в организации 50-70 сотрудников, а далее с ростом численности и объемов производства увеличивает и размер и состав кадровых служб.

### Задание 2.1.

Определите потребность в создании и создайте возможную структуру службы персонала Вашей организации формулы расчета численности кадровых служб. Возможные схемы построения деятельности сотрудников в учебной литературе.

### Рекомендуемые источники:



1. Управление персоналом организации. Учебник / Под ред. А. Я. Китанова. М. – ИНФРА – М, 1998
2. Егоршин А.П. Управление персоналом. Н.Новгород: 1997.

### Задание 2.2.

В соответствии с ранее выбранной Вами структурой подготовьте проект «Положение о службе персонала» Вашей организации. Примерный вариант такого положения содержится в [1].

### Задание 2.3.

Постройте схему функциональных взаимозависимостей отдела персонала с другими подразделениями вашей организации.

Рекомендуемые источники:

1. Управление персоналом. Учебно-практическое пособие./Под ред. Кибанова А.Я. и Ивановской Л.В. – М.: Изд-во ПРИОР, 1999.

### Задание 2.4

Подготовьте проект «Положение о кадровой политике» Вашего предприятия.

Воспользуйтесь следующими источниками информации:

- 1.Мордовин С.К. Управление человеческими ресурсами: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации», Модуль 16.-М.:ИНФРА-М,1999.
2. Управление персоналом. Учебн. / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина и др. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.

### Задание 2.5.

1. Каковы на Ваш взгляд причины слабой работы подразделений по человеческим ресурсам на российских предприятиях?
2. Если кадровые проблемы существуют на Вашем предприятии, перечислите самые важные и приоритетные на Ваш взгляд.

### *Учебный элемент 3.*

#### **Планирование персонала.**

##### Цели:

- Познакомиться с современными методами планирования работы с персоналом.
- Дать представление о внешних и внутренних факторах внешней среды, влияющих на планирование человеческих ресурсов.

### Задание 3.1.

Участвуют ли кадровые службы Вашего предприятия в процессе анализа факторов внешней среды организации: рынок труда, состояние экономики, анализ государственной политики в области трудового законодательства, налогового режима, социальной политики.

Каким образом реализуются функции и ответственности при планировании персонала на Вашем предприятии. Заполните таблицу 3.1.

Таблица 3.1.

	Кадровые службы	Линейные руководители
1.		
2.		
...		

### Задание 3.2.

Составьте программу развития персонала на Вашем предприятии. Разработку программы мероприятий рекомендуется проводить в разрезе функций, выполняемых службой управления персоналом организации: подбор и отбор персонала, расстановка и продвижение, оценка персонала, система мотивации, обучение, развитие менеджмента персонала и т.п. Результаты занести в таблицу 3.2.

Пример заполнения представлен в приложении (3.).

### *Учебный элемент № 4.*

#### **Анализ работы.**

Цель: научиться составлять описание рабочих мест, функциональные обязанности и квалификационные требования.

### Задание 4.1.

Для проведения анализа работы важно знать мнение опытного работника, занимающего данную должность. С этой целью часто пользуются методом опроса.

Заполните предлагаемый опросный лист на своих непосредственных подчиненных. Пример заполнения в Приложении 4.

### Задание 4.2.

Составьте должностную инструкцию на себя либо на вашего подчинённого.

Рекомендуется следующий перечень разделов:

- Общие положения,
- Функции,

- Права,
- Должностные обязанности,
- Ответственность,
- Взаимоотношения, связи по должности

Для выполнения задания рекомендуется использовать следующие источники:

1. Управление персоналом организации. Учебник./Под ред. А.Я.Кибанова.М.:ИНФРА-М,1998
- 2.Егоршин А.П.Управление персоналом. Н.Новгород: НИМБ,1997
3. Мордовин С.К. Управление человеческими ресурсами:17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации», Модуль16.-М.:ИНФРА-М,1999.

#### Задание 4.3.

Распределите ответственность за проведение анализа работы между отделом персонала и линейными менеджерами на Вашем предприятии.

Заполните таблицу 4.1.

Отдел персонала	Линейный менеджер
1.	1.
2.	2.

#### *Учебный элемент № 5.*

#### **Процесс подбора, отбора и найма персонала.**

Цели: Дать представление об основных методах подбора, отбора и набора персонала.

### Задание 5.1.

Составьте индивидуальное резюме. Образец приводится в приложении (V).

### Задание 5.2.

Подготовьте перечень документов по отбору персонала в Вашей организации. Для выполнения используйте следующие источники:

1. Мордовин С.К. Управление человеческими ресурсами: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации», Модуль 16. - М.: ИНФРА-М, 1999.
2. Управление персоналом организации. Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 1998
3. Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Пихало В.Т. Управление персоналом: Учебн. Пособие / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Из-во ПРИОР, 1998 – 512с.

### Задание 5.3.

Составьте срочный трудовой договор (контракт) между руководителем и наемным работником. Примерные формы срочного договора в Приложении V.

Для выполнения используйте следующие источники:

1. Управление персоналом организации. Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 1998
2. Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. – М.: ИНФРА, 1998

*Учебный элемент № 6.*

**Адаптация, оценка и обучение персонала.**

Цели:

- Познакомиться с основными документами по адаптации, оценке и обучению персонала.

- Научиться оценивать персонал и планировать работу по его обучению.

Задание 6.1.

Подготовьте пакет необходимых документов для ориентации нового сотрудника в Вашем подразделении или организации.

Рекомендуемые источники:

1. Управление персоналом. Учебн. / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина и др. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998
2. Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Пихало В.Т. Управление персоналом: Учебн. Пособие / Под ред. А.Я. Кибанова.– М.: Из-во ПРИОР, 1998 – 512с.
3. Мордовин С.К. Управление человеческими ресурсами:17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации», Модуль16.-М.:ИНФРА-М,1999.

Задание 6.2.

Проведите оценку сотрудников Вашего подразделения. Заполните таблицу 6.

Рекомендуемые источники:

1. Управление персоналом организации. Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 1998
- 2.Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Пихало В.Т. Управление персоналом: Учебн. Пособие / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.:Из-во ПРИОР, 1998 – 512с.
- 3.Мордовин С.К. Управление человеческими ресурсами:17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации», Модуль16.-М.:ИНФРА-М,1999.

### Задание 6.3.

Подготовьте план развития и обучения сотрудников Вашего подразделения на основе анализа проведенной оценки сотрудников и собеседования с ними о возможных путях повышения эффективности их деятельности.

Рекомендуемые источники:

1. Управление персоналом организации. Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 1998
2. Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Пихало В.Т. Управление персоналом: Учебн. Пособие / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Из-во ПРИОР, 1998 – 512с.
3. Мордовин С.К. Управление человеческими ресурсами: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации», Модуль 16. – М.: ИНФРА-М, 1999.

### Задание 6.4.

Выполните распределение функций и задач за проведение процесса обучения сотрудников в Вашем подразделении, между линейным руководителем и службой персонала. Заполните таблицу 6.1.

Таблица 6.1.

Линейный руководитель подразделения	Служба персонала
1.	1.
2.	2.

### Задание 6.5.

Подготовьте план работы сотрудника на время адаптации (испытательный срок). Воспользуйтесь примерной формой в приложении VII.

Рекомендуемые источники:

1. Управление персоналом организации. Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 1998
2. Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Пихало В.Т. Управление персоналом: Учебн. Пособие / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Из-во ПРИОР, 1998 – 512с.
3. Мордовин С.К. Управление человеческими ресурсами: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации», Модуль 16.-М.:ИНФРА-М,1999.

### Задание 6.6.

Проведите сбор информации и анализ состояния профориентации и адаптации персонала на основе разработанного вами вопросника. Образец находится в Приложении VIII.

Рекомендуемые источники:

1. Управление персоналом организации. Учебник /Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 1998
2. Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Пихало В.Т. Управление персоналом: Учебн. Пособие / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.:Из-во ПРИОР, 1998 – 512с.
3. Мордовин С.К. Управление человеческими ресурсами: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации», Модуль 16.- М.:ИНФРА-М,1999.



## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Управление персоналом организации. Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 1998
2. Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Пихало В.Т. Управление персоналом: Учебн. Пособие / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Из-во ПРИОР, 1998 – 512с.
3. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. – М.: Бизнес-школа «Итнел-Синтез», 1996; 2000.
4. Егоршин А.П. Управление персоналом. – Н.Новгород: НИМБ, 1997
5. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. – М.: Дело ЛТА, 1995
6. Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. – М.: ИНФРА, 1998
7. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации. Учебник. – М.: Аспект-пресс, 1998
8. Управление персоналом. Энциклопедический словарь \_ под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА. – 1998 - 453с.
9. Кадры предприятия: Ст. основных нормативных правовых документов с комментариями \_ Сост. Труханова. – М., 2000
10. Волкова К.А., Казакова Ф.К., Симонов А.С. Государственное предприятие. Структура, положения об отделах и службах, должностные инструкции: Справ. Пос. – М., 1996
11. Справочник директора предприятия. – М.: ИНФРА-М., 1996
12. Тарифно-квалификационные характеристики по общеотраслевым профессиям работников – М.: ИНФРА, 1993 – 120с.

Для специальности 06.10.

1. Книга работника кадровой службы. Уч. справ. пос. / Под ред. Е.В. Охотского – М.: Экономика, 1998
2. Иванцевич Дж.М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления: основы управления персоналом. – М.: Дело, 1992
3. Управление персоналом. Учебн. / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина и др.

- М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998
4. Охотский Е.В., Игнатов В.Г. Государственная служба: теория и организация – Ростов-на-Дону. Феникс, 1998 – 640с.
  5. Журавлев П.В. Технология управления персоналом. М.: Экзамен, 1999 – 576с.
  6. Рофе А.И., Збышко Б.Г. Рынок труда, занятость населения, экономика ресурсов труда. – Учеб.пос. / Под ред. Проф. А.И. Рофе – М.: Из-во «МИК»-1997 – 160с.
  7. Кутафин О.Е. Муниципальное право РФ / Под ред. О.С. Кутафин, Фадеев В.И. – М.: Юристъ, 1997 – 428с.
  8. Бюллетень / Департамент Федеральной службы занятости населения по Амурской области. Благовещенск, 1999
  9. Аналитическая информация о ситуации на рынке труда Амурской области
  10. Управление человеческими ресурсами: Стратегия и практика. Тезисы докладов на международной конференции 26-28 апреля 1996. – Алма-Ата, 1996. – 91с.
  11. Стариков Ю.Н. Государственная служба в Российской Федерации: теоретико-правовое исследование. Воронеж: Из-во Воронеж. унив-та, 1996
  12. Государственная кадровая политика: концептуальные основы, приоритеты, технологии реализации. М.: Из-во РАГС, 1996
  13. Государственная кадровая политика и механизм ее реализации (кадроведение). Курс лекций. М.: Из-во РАГС, 1997
  14. Государственная служба РФ: первые шаги и перспективы
  15. управление человеческими ресурсами / Под ред. Н.А. Горелова, А.И. Тучкова. СПб, 1997
  16. Управление хозяйственными системами и персоналом в условиях перехода к рынку. СПб, 1993
  17. Оперативная система социальных индикаторов уровня жизни. № 6 (25) Минтруда РФ, управление политики доходов и уровня жизни населения, 1995
  18. Баткаева И.А., Митрофанова Е.А. Управление занятостью населения: Уч.пос. – М.: ГАУ, 1994
  19. Миграционные процессы. Их трансформация в обществе. М, 1997 – 116с.

Для специальности 06.11.

1. Грачев М.В. Суперкадры: управление персоналом и международные корпорации – М.: дело, 1993
2. Вапин А.П. Управление персоналом в условиях рыночной экономики: опыт ФРГ. – М.: Дело, 1992 – 256с.
3. Генкин Бм. Экономика и социология труда. Учебник – СПб: УЭФ, 1995 – 216с.
4. Ладанов И.Д. Практический менеджмент. Психотренинг и самотренировки. М., 1996 – 494с.
5. Основы управления персоналом. Учебник / Под ред. Бм. Генкина – М.: Высшая школа. 1996 – 240с.
6. Поляков В.А. Технология карьеры: Практическое руководство. – М: Дело ЛТД, 1995
7. Питерс Т., Уотерман Р. В поисках эффективного управления: Опыт лучших компаний / Пер. с англ. – М.: Пресса, 1986 – 423с.
8. Зудина Л.Н. Организация управленческого труда. Новосибирск, 1995
9. Староблинский Э.К. Как управлять персоналом. – М.: ПО «Бизнес-школа Интел-Синтез», 1995 – 240с.
10. Зайверт Л. Ваше время – в ваших руках. М, 1990
11. Пугачев В.П. Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом. Учебник. – М.: Аспект Пресс, 2000 – с.285
12. Смирнов Б.М. Кадровое товароведение в системе управления персоналом. М., 1996
13. Чернышев В.Н., Двинин А.П. Человек и персонал в управлении. СПб, 1997
14. Шкатулла В.И. Структура кадровой службы в современных условиях. М., 1997
15. Хучек М. Стратегия управления трудовым потенциалом предприятий. М.: РАУ, 1993
16. Сборник официальных материалов по охране труда / Под ред. Марковой

#### Дополнительная литература

1. Методические разработки Государственного комитета статистики
2. Журнал «Управление персоналом»
3. Журнал «Менеджмент в России и за рубежом»
4. Журнал «Проблемы теории и практики управления»
5. Журнал «Менеджер»
6. Журнал «Человек и экономика»
7. Российская газета
8. Коммерсантъ: Аналитический еженедельник издательского дома «Ъ»
9. Российский статистический ежегодник: Статистический сборник
10. Материалы конференций, семинаров
11. Монографии, авторефераты диссертаций
12. Журнал «Служба персонала»

## ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Жизненный цикл	Жизненный цикл компании					
	Создание инициативной группы	Целеполагание	Разработка структуры и функций	Создание механизмов функционирования компании	Завоевание ниши рынка	Тиражирование проектов
Уровень отдельного работника						
Подбор						
Оформление						
Адаптация, организационная культура						
Обучение						
Социальные льготы						
Ротация						
Повышение квалификации						
«Двойная лестница»						
Механизм рекомендации						
Увольнение						
Уровень компании						
Организационная культура						
Бизнес-консалтинг компании						
Бизнес-консалтинг дирекции						
Индивидуальное консультирование						
База данных документов						
Информационная система						
Диагностика проектов						
Правовые вопросы						

## ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Заполните предлагаемый опросный лист на своих непосредственных подчиненных

### ОПРОСНЫЙ ЛИСТ

ФАМИЛИЯ \_\_\_\_\_

НАЗВАНИЕ РАБОТЫ \_\_\_\_\_

ДЕПАРТАМЕНТ \_\_\_\_\_ ФИО НАЧАЛЬНИКА \_\_\_\_\_

ДОЛЖНОСТЬ \_\_\_\_\_

1. КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ ДОЛЖНОСТНЫХ ОБЯЗАННОСТЕЙ: Кратко опишите своими словами Вам должностные обязанности. Если Вы отвечаете за заполнение отчетов/протоколов, то заполните раздел 8.

---

---

2. СПЕЦИАЛЬНЫЕ КВАЛИФИКАЦИОННЫЕ ТРЕБОВАНИЯ: Укажите все лицензии, разрешения, сертификаты и т.д., необходимые для выполнения Ваших должностных обязанностей.

---

---

3. ОБОРУДОВАНИЕ: Перечислите все оборудование, машины или инструменты (например, печатная машинка, калькулятор, автотранспортное средство, дрели, прессы и т.д.), с которыми должны работать в силу Ваших должностных обязанностей.

ОБОРУДОВАНИЕ	СРЕДНЕЕ КОЛИЧЕСТВО ЧАСОВ РАБОТЫ В НЕДЕЛЮ

4. РЕГУЛЯРНО ВЫПОЛНЯЕМЫЕ ОБЯЗАННОСТИ: Дайте общее описание должностных обязанностей, которые Вы регулярно выполняете. Пожалуйста, изложите данные обязанности в

порядке убывания значимости и доли (%) затрачиваемого на них времени в месяц. Укажите так много обязанностей, как это возможно, в случае необходимости приложите дополнительные листы.

---

---

5. КОНТАКТЫ: Требуется ли Вашей работе контактов с персоналом других департаментов (отделов) внешних организаций или агентств, если да, пожалуйста, укажите обязанности, для выполнения которых необходимы данные контакты, и частоту их возникновения.

---

---

6. РУКОВОДСТВО: Входит ли в Ваши должностные обязанности деятельности, связанная с руководством подчиненными? Да  Нет . Если да, пожалуйста, заполните дополнительный опросный лист для анализа рабочего места руководящих работников и приложите его к данной форме. Если Вы отвечаете за работу других, но при этом не осуществляете непосредственное руководство ими, пожалуйста, объясните.

---

---

7. ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ: Пожалуйста, опишите, какие решения Вы принимаете при выполнении Ваших регулярных обязанностей.

---

---

Каковы будут вероятные последствия, если Вы: а) примите неправильное решение или сделаете неправильный вывод или б) неправильное действие?

---

---

8. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА ВЕДЕНИЕ ЗАПИСЕЙ: Перечислите отчеты или дела, которые Вы должны подготовить или вести. Укажите в общем, для кого эти отчеты предназначены.

---

---

---

9. ЧАСТОТА УПРАВЛЕНИЯ: Как часто Вы должны консультироваться с Вашим непосредственным начальником или другим работником компании при принятии решений или определении правильного направления действий ?

Часто  Иногда  Редко  Никогда

10. УСЛОВИЯ РАБОТЫ: Пожалуйста, опишите условия, в которых Вы работаете: в помещении, вне помещения, зона кондиционированного воздуха и т.д. Укажите все вредные и необычные условия работы.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

11. ТРЕБОВАНИЯ. ПРЕДЪЯВЛЯЕМЫЕ ЭТОЙ РАБОТОЙ: Пожалуйста, укажите какие, по Вашему мнению, необходимы минимальные требования для того, чтобы удовлетворительно выполнять Вашу работу.

а) Образование:

Минимальное количество оконченных классов в школе \_\_\_\_\_

Специализированное или общее \_\_\_\_\_

б) Опыт работы:

Виды работ \_\_\_\_\_

Количество лет \_\_\_\_\_

в) Специальное обучение:

Количество лет \_\_\_\_\_

г) специальные навыки:

умение печатать \_\_\_\_\_ слов в мин.

Стенографирование \_\_\_\_\_ слов в мин.

Прочие: \_\_\_\_\_

12. ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ИНФОРМАЦИЯ: Пожалуйста, приведите информацию, которая не вошла ни в один из предыдущих разделов и которая, по вашему мнению, могла бы быть важной при описании вашей должности.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

ПОДПИСЬ РАБОТНИКА \_\_\_\_\_

ДАТА \_\_\_\_\_





**Бланк анализа работы**

ФИО занимающего должность:

Организация Подразделение:

Служба благосостояния

Название должности:

Эксперт по

предоставлению материальной помощи

Дата:

ФИО проводившего интервью:

**Краткое описание работы**

Проводить опросы, заполнять заявления, определять соответствие, предоставлять информацию общественным организациям в отношении программы талонов на питание, направлять не удовлетворяющих требованиям посетителей в другие общественные организации.

**Задания**

1. Принимать решение о соответствии заявителя требованиям для выдачи талонов на питание, используя в качестве руководства нормативные документы.

**Требуемые знания:**

- Знание содержания и значения пунктов стандартной формы заявления
- Знание руководящих документов программы по предоставлению талонов на питание. Службы общественного здравоохранения.
- Знание статуса программы по предоставлению талонов на питание службы общественного здравоохранения.

**Требуемые навыки:**

- никаких

### **Требуемые способности:**

- Умение читать и понимать сложные инструкции - такие, как нормативные документы.
- Умение читать и понимать множество процедурных инструкций как письменных, так и устных и преобразовывать их в соответствующие действия.
- Умение делать арифметические операции: сложение и вычитание.
- Умение переводить требования на язык, понятный обычному человеку.

### **Физическая активность:**

- Сидячая работа.

### **Окружающие условия:**

- Никаких

### **Типичные инциденты на работе:**

- Работа с людьми, выходящая за рамки выдачи и получения инструкций.

### **Сферы интереса:**

- Передача информации.
- Деловые контакты с людьми.
- Работа на благо людей

2. Принимать решение, описывать и объяснять, с какими другими общественными организациями может связаться проситель с целью помочь и направить просителя в соответствующую общественную организацию , используя знания работника о доступных организациях и нужд просителя.

### **Требуемые знания:**

- Знание функций различных организаций социальной помощи.

- Знание функций различных общественных организаций и их места расположения.
- Знание процедуры переадресации прсителей.

**Требуемые навыки:**

- Без специальных навыков.

**Требуемые способности:**

- Способность понимать нужды человека из устных объяснений.
- Умение давать простые устные и письменные инструкции посетителям.

**Физическая активность:**

- Сидячая работа.

**Окружающие условия:**

- Никаких

**Типичные инциденты на работе:**

- Работа с людьми, выходящая за рамки выдачи и получения инструкций.

**Сферы интереса:**

- Передача информации.
- Деловые контакты с людьми.
- Работа на благо людей

## ГЛОССАРИЙ

**Авторитарный стиль** – методы и формы руководства, при которых руководитель в принятии решений всегда ориентируется на собственные цели, критерии и интересы, централизацию управления, практически не советуется с трудовым коллективом, ограничивается узким кругом единомышленников. В проведении решений занимает жёсткие позиции, активно используя методы административного и психологического воздействия на людей.

**Административные методы** – способ осуществления управленческих воздействий на персонал, базирующийся на власти, дисциплине и взыскания.

**Аккордная оплата труда** – разновидность сдельной оплаты труда, когда в качестве единицы продукции принимается изделие, комплекс работ и услуг, на которые составляются калькуляции затрат труда и заработной платы. В отличие от прямой сдельной оплаты расчёт заработной платы ведётся по более крупным единицам готовой продукции. Аккордная система предусматривает дополнительно к сдельному заработку, начисленному по нормативу, выплату премии за результаты и качество труда (сокращение нормативного срока, высокое качество продукции).

**Акция** – это ценная бумага, свидетельствующая о внесении пая в акционерный капитал предприятия и дающая право на получение части прибыли в форме дивидендов.

**Анализ работы** – процедура систематического сбора и анализа информации о содержании работы, требований к работникам и условиях, в которых работа выполняется.

**Аппарат управления** – коллектив работников управляющей системы, наделённый правами координации деятельности подразделений, имеющий помещение, технические средства, штатное расписание, положение о структурных подразделениях и должностные инструкции.

**Аттестация** - определение квалификации работника, качества продукции, рабочих мест, уровня знаний учащихся; отзыв, характеристика.

**Группа** - объединение людей, непосредственно контактирующих друг с другом на базе общности целей, норм поведения и сочетания индивидуальных и групповых интересов.

**Групповое вознаграждение** – система компенсации, при которой размер вознаграждения отдельного работника, определяется результатами работы группы – бригады, подразделения, организации.

**Демократический стиль** – методы и формы руководства, основанные на сочетании принципа единоначалия и общественного самоуправления. Руководитель такого типа обычно избирается на собрании трудового коллектива или собственников и должен выражать интересы большинства.

**Денежные доходы населения** – расходы населения на покупку товаров и оплату услуг, обязательные платежи и разнообразные взносы, прирост сбережений во вкладах и ценных бумагах.

**Директивное лидерство** – высокий уровень структурирования работы, объяснение подчиненным, что и как делать, а также что и когда от них ожидается.

**Дирекция** – высшее руководство предприятия в лице директора и его заместителей.

**Должностной оклад** – выраженный в денежной форме размер оплаты труда служащего за выполнение закрепленных за ним функциональных обязанностей.

**Должностные инструкции** – основной документ, регламентирующий назначение и место работника в системе управления, его функциональные обязанности, права, ответственность и формы поощрения.

**Духовные потребности** – отраженная в сознании субъекта нужда в сенсорном познании окружающей действительности, в общественной значимости, в возможности выражать и реализовывать свои идеалы, убеждения, принципы.

**Задача управления** – совокупность организационно взаимосвязанных операций переработки информации, осуществляемых персоналом с помощью технических средств, результатом выполнения которых является принятие управленческих решений.

**Заработная плата** – цена рабочей силы, соответствующая стоимости предметов потребления и услуг, которые обеспечивают воспроизводство рабочей силы, удовлетворяя материальные и духовные потребности работника и членов его семьи.

**Затраты прямые** – издержки производства, непосредственно связанные с выполнением работ.

**Звено управления** – самостоятельная часть организационной структуры на определенной ступени (уровне), состоящая из аппарата управления и производственных подразделений.

**Инновация** – внедрение новых форм организации труда и управления, охватывающее не только отдельные предприятия, но их совокупность, отрасль.

**Карьера** – последовательность должностей, занимаемых работником на протяжении жизни.

**Качество трудовой жизни** – важнейшее условие роста производительности труда, базирующееся на росте материальных потребностей и концепции всестороннего развития личности.

**Квалификационные требования** – перечень знаний, навыков, подходов, которыми должен обладать работник для успешного выполнения работы.

**Комиссионные** – система компенсации сотрудникам подразделения продаж, при которой их вознаграждение определяется результативностью продаж

**Компенсационный пакет** – материальное и нематериальное вознаграждение, получаемое сотрудником в качестве компенсации за предоставление организации своего времени, здоровья, результатов работы.

**Льготы** – часть компенсации работникам организации в форме предоставления права получения услуг, повышающих уровень их жизни.

**Мотивация** – создание внутреннего и внешнего побуждения к действиям.

**Обучение** - систематический обучающий процесс, в ходе которого работники приобретают или изменяют навыки или знания, необходимые для выполнения работы.

**Ориентация** – спланированное ознакомление новых работников с организацией, ее работниками и содержанием работы.

**Отбор персонала** – процесс выбора кандидатов с необходимыми квалификациями для заполнения конкретных должностей в организации.

**Оценка персонала** – процесс определения эффективности деятельности сотрудников в реализации целей организации для последовательного накопления информации, необходимо для принятия дальнейших управленческих решений.

**Переменная заработная плата** – система вознаграждения, которая выплачивается работнику в зависимости от результатов работы его самого, подразделения или организации в целом.

**Планирование человеческих ресурсов** – анализ и определение потребности в человеческих ресурсах для обеспечения целей организации.

Повременная заработная плата – система компенсации, при которой оплате подлежит проработанное количество рабочего времени.

**Подбор персонала** – процесс создания базы данных на работников необходимой квалификации для удовлетворения потребностей организации в персонале.

**Равные возможности найма** – принцип обеспечения идентичных требований к каждому работнику при всех действиях администрации по управлению персоналом.

**Развитие человеческих ресурсов** – деятельность, направленная на развитие способностей работников с целью их постоянного роста и прогресса.

Ротация рабочей силы - процесс перевода работника с одной работы на другую.

**Сдельная заработная плата** – система компенсации, при которой размер вознаграждения пропорционален объему выполненной сотрудником работы.

**Тарифная система** – это совокупность норм, обеспечивающих дифференцированную оплату работы в зависимости от следующих основных критериев: сложности выполняемой работы, условий работы, природно-климатических условий выполнения работы, интенсивности работы, характера работы.

**Управление персоналом** – ряд действий, направленных на каждодневное оперативное управление человеческими ресурсами предприятия.

**Управление человеческими ресурсами** – стратегическое планирование и управление человеческими ресурсами предприятия.



**Функциональные обязанности** – изложенные в письменном виде задачи, обязанности и ответственность работника.