

Учреждение образования "Полесский государственный университет"  
(название учреждения высшего образования)

Кафедра маркетинга и международного менеджмента

**Методические рекомендации для проведения  
практических занятий и выполнения лабораторных работ  
по дисциплине "Управление человеческими ресурсами"**

1-26 02 01  
(код специальности)

Бизнес-администрирование  
(наименование специальности)

**СОСТАВИТЕЛИ:**

Копытовских А.В., доцент кафедры маркетинга и международного менеджмента Учреждения образования "Полесский государственный университет", кандидат технических наук, доцент  
(И.О. Фамилия, должность, ученая степень, ученое звание)

**РЕЦЕНЗЕНТЫ:**

Игнатенко Ю.В., заведующий кафедрой экономики и бизнеса Учреждения образования "Полесский государственный университет", кандидат экономических наук, доцент  
(И.О. Фамилия, должность, ученая степень, ученое звание)

Лисовский М.И., заведующий кафедрой финансового менеджмента Учреждения образования "Полесский государственный университет", кандидат экономических наук, доцент  
(И.О. Фамилия, должность, ученая степень, ученое звание)

**РЕКОМЕНДОВАНА К УТВЕРЖДЕНИЮ:**

Кафедрой маркетинга и международного менеджмента  
(название кафедры-разработчика программы)  
(протокол №\_\_\_ от \_\_\_\_\_ 2020 г.);

Научно-методическим советом Учреждения образования "Полесский государственный университет"  
(название высшего учебного заведения)  
(протокол №\_\_\_ от \_\_\_\_\_ 2020 г.)

## СОДЕРЖАНИЕ

ОБЩИЕ УКАЗАНИЯ.....	3
ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРАКТИЧЕСКИХ И ЛАБОРАТОРНЫХ ЗАНЯТИЙ.....	3
РАЗДЕЛ 1 УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ КАК СФЕРА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ И НАУКА.....	4
Тема 1.1 Сущность управления человеческими ресурсами.....	4
Тема 1.2 Система управления человеческими ресурсами организации.....	4
Тема 1.3 Стратегическое управление человеческими ресурсами.....	5
Тема 1.4 Кадровая политика предприятия.....	6
РАЗДЕЛ 2 ПРОЦЕСС ФОРМИРОВАНИЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ.....	7
Тема 2.1 Кадровое планирование.....	7
Тема 2.2 Отбор человеческих ресурсов.....	8
Тема 2.3 Адаптация человеческих ресурсов.....	10
Тема 2.4 Развитие человеческих ресурсов.....	11
РАЗДЕЛ 3 ПОДБОР И ПОДГОТОВКА КАДРОВ.....	12
Тема 3.1 Подготовка кадров, повышение квалификации и переподготовка.....	12
Тема 3.2 Коучинг в системе управления человеческими ресурсами.....	13
РАЗДЕЛ 4 АТТЕСТАЦИЯ И ОЦЕНКА ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ.....	13
Тема 4.1 Оценка человеческих ресурсов.....	13
Тема 4.2 Аттестация человеческих ресурсов.....	14
РАЗДЕЛ 5 ПЛАНИРОВАНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ КАРЬЕРОЙ РАБОТНИКОВ.....	16
Тема 5.1 Карьера в системе развития человеческих ресурсов.....	16
Тема 5.2. Социальное развитие организации.....	17
Тема 5.3 Управление рабочим временем.....	17
Тема 5.4 Совершенствование организации труда.....	18
Тема 5.5 Конфликты в системе управления человеческими ресурсами....	19
Тема 5.6 Мотивация человеческих ресурсов.....	20
РАЗДЕЛ 6 УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССОМ ВЫСВОБОЖДЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ И ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ.....	22
Тема 6.1 Высвобождение человеческих ресурсов.....	22
Тема 6.2 Оценка экономической эффективности управления человеческими ресурсами.....	23
ВОПРОСЫ К ЗАЧЕТУ .....	25
СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	28
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	30

## ОБЩИЕ УКАЗАНИЯ

Изучение дисциплины направлено на формирование у студентов знаний в области современных методов и инструментов управления человеческими ресурсами, а также развитие способностей и навыков по использованию персонал-технологий. Программа курса охватывает изучение ключевых аспектов управления в организации, в том числе роль и место управления человеческими ресурсами в системе современного предприятия (организации), теоретические и прикладные аспекты разработки концепции управления человеческими ресурсами, технологии привлечения, отбора, адаптации и оценки человеческих ресурсов, принципы и методы развития и мотивации человеческих ресурсов, механизм формирования рационального стиля управления человеческими ресурсами.

Задания, приведенные в предлагаемом пособии для проведения практических занятий и лабораторных работ, направлены на обеспечение подготовки специалистов, обладающих знаниями и практическими навыками управления человеческими ресурсами организации в современных условиях хозяйствования. Выполнение приведенных в пособии заданий обеспечивает

практические навыки работы с информацией о человеческих ресурсах, кадровой работы на предприятии, позволяет сформировать концепцию управления человеческими ресурсами, освоить современные технологии привлечения, отбора, адаптации, мотивации человеческих ресурсов, сформировать ориентацию на непрерывное профессиональное и социальное развитие.

В процессе изучения курса осваивается понятие управления человеческими ресурсами, его методы и функции, особенности кадровой работы на предприятии, методики планирования и оценки трудового потенциала, методы формирования рационального стиля управления, методы управления человеческими ресурсами за рубежом, методы анализа и проектирования моделей мотивации с учётом квалификационно-профессиональных и социально-психологических особенностей трудового коллектива, современные методы оценки человеческих ресурсов, методы оценки эффективности кадровой работы.

# ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ И ЛАБОРАТОРНЫХ РАБОТ

## РАЗДЕЛ 1 УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ КАК СФЕРА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ И НАУКА

### Тема 1.1 Сущность управления человеческими ресурсами

**1.1.1 Цель задания.** Освоить основные термины и теоретические положения об управлении человеческими ресурсами, как сфере научной и практической деятельности.

**1.1.2 Теоретическая база.** В качестве теоретической базы используются рекомендуемые для изучения курса в данной разработке учебники, учебные пособия, учебно-методические материалы [1, 4].

**1.1.3 Практическое задание.** В виде опроса производится разбор основных положений о *сущности* управления человеческими ресурсами, *концепциях, элементах, принципах, целях, задачах, методах, функциях и подходах в управлении*. Кроме того, к первому семинарскому занятию по теме каждый студент готовит реферат объемом 5-8 страниц, в котором раскрывает одно из направлений науки по управлению человеческими ресурсами на основе учебных и научно-исследовательских материалов отечественных и зарубежных авторов, которые затем обсуждаются на занятии-конференции на соответствующую тему. Рекомендуемые темы рефератов:

1. Сущность и основные понятия управления человеческими ресурсами.
2. Концепция управления человеческими ресурсами.
3. Цели и задачи управления человеческими ресурсами.
4. Методы управления человеческими ресурсами.
5. Функции управления человеческими ресурсами.
6. Основные подходы к управлению человеческими ресурсами.
7. Управление человеческими ресурсами в системе современных наук.

### Тема 1.2 Система управления человеческими ресурсами организации

**1.2.1 Цель задания.** Освоить механизм и организацию управления человеческими ресурсами, научиться выполнять оценку функционирования системы управления.

**1.2.2 Теоретическая база.** В качестве теоретической базы используются рекомендуемые для изучения курса в данной разработке учебники, учебные пособия, учебно-методические материалы [1, 3, 8].

**1.2.3 Практическое задание.** Изучить *механизм управления*, включающий в себя *функции, методы управления и стиль* руководства.

Выполнить анализ *организации управления*, которая включает в себя: организационную структуру управления человеческими ресурсами с работающими в ней специалистами и обеспечивающие подсистемы (средства) управления человеческими ресурсами, важнейшее место среди которых занимают информационные технологии управления человеческими ресурсами.

*Изучить методы оценки эффективности* функционирования системы управления человеческими ресурсами.

Рекомендуемые темы рефератов:

1. Цели и функции системы управления человеческими ресурсами.
2. Принципы и методы построения системы управления человеческими ресурсами.
3. Кадровое и делопроизводственное обеспечение системы управления человеческими ресурсами.
4. Информационное и техническое обеспечение системы управления человеческими ресурсами.
5. Нормативно-методическое и правовое обеспечение системы управления человеческими ресурсами.

### **Тема 1.3 Стратегическое управление человеческими ресурсами**

**1.3.1 Цель задания.** Освоить систему стратегического управления человеческими ресурсами, научиться выполнять оценку функционирования системы управления.

**1.3.2 Теоретическая база.** В качестве теоретической базы используются рекомендуемые для изучения курса в данной разработке учебники, учебные пособия, учебно-методические материалы [2,7].

**1.3.3 Практическое задание.** Изучить проблему управления человеческими ресурсами. Охарактеризовать *модель управления*, используемую на предприятии, с учетом трех главных объектов анализа: людей, внешних и внутренних условий; непосредственно предприятия или организации.

Дать характеристику и выполнить *анализ стратегий* управления человеческими ресурсами на предприятии. Разработать стратегический план управления.

Рекомендуемые темы рефератов:

1. Возникновение и понятие стратегии управления человеческими ресурсами и ее составляющие.

2. Взаимосвязь стратегии управления человеческими ресурсами и стратегии развития организации.

3. Компетенция человеческих ресурсов как объект стратегического управления.

## **Тема 1.4 Кадровая политика предприятия**

**1.4.1 Цель задания.** Освоить систему требований к кандидатам и методы кадрового планирования на предприятии.

**1.4.2 Теоретическая база.** В качестве теоретической базы используются рекомендуемые для изучения курса в данной разработке учебники, учебные пособия, учебно-методические материалы [3, 5].

Основные понятия по теме:

*Сущность, содержание и принципы* кадровой политики.

*Общие требования* к кадровой политике:

- увязка со стратегией развития предприятия.
- гибкость, т. е. стратегия должна быть, с одной стороны, стабильной, поскольку именно со стабильностью связаны определенные ожидания работника, с другой – динамичной, т.е. корректироваться в соответствии с изменением тактики предприятия, производственной и экономической ситуации.

- экономическая обоснованность, т.е. разработка на основе реальных финансовых возможностей.

- индивидуальный подход к своим работникам.

**1.4.3 Лабораторная работа.** Выполнить работу на тему: ”Разработка описания работы и требования к кандидатам“.

Выполнение предполагает исследование конкретной должности на предприятии. Анализируемая должность выбирается студентом с учетом возможностей сбора информации и согласовывается с преподавателем по дисциплине. Задание выполняется в следующей последовательности: 1. методологическая характеристика проблемы; 2. анализ работы; 3. описание работы; 4. определение требований к кандидатам. Методологическая характеристика проблемы излагается студентом с использованием современной научно-практической литературы. Анализ и описание работы выполняются с использованием фактических материалов. Отчет должен иметь объем около 10 машинописных листов формата А4. Подробная информация приведена в приложении А.

## РАЗДЕЛ 2 ПРОЦЕСС ФОРМИРОВАНИЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

### Тема 2.1 Кадровое планирование

**2.1.1 Цель задания.** Изучить факторы, влияющие на потребность в трудовых ресурсах, методы количественной оценки человеческих ресурсов.

**2.1.2 Теоретическая база.** В качестве теоретической базы используются рекомендуемые для изучения курса в данной разработке учебники, учебные пособия, учебно-методические материалы [1, 4, 7].

Основные понятия по теме:

*Факторы*, влияющие на потребность в персонале:

- производственная и организационная структура предприятия;
- программа выпуска товаров и оказания услуг;
- миссия и функции предприятия;
- производственный процесс;
- степень механизации и автоматизации производства.

Брутто- и нетто- *потребность в персонале*.

*Методы* количественной оценки человеческих ресурсов:

- установление функциональных зависимостей между параметрами деятельности предприятия и потребностью в персонале;
- экстрапомирование;
- регрессионный анализ.

Явочный и списочный составы, коэффициенты пересчета.

**2.1.3 Практическое задание.** Решить приведенные ниже задачи.

1. В цехе производится две номенклатурные позиции продукции. Количество изготавливаемых изделий по первой позиции – 60 шт., по второй 1200 шт. время выполнения процесса по 1-й позиции – 34 мин., по 2-й – 12 мин. Время, необходимое для изменения величины незавершенного производства в соответствии с производственным циклом изделий 1-ой позиции 54 мин., второй позиции – 68 мин. Полезный фонд времени одного рабочего 420 мин. Время изготовления продукции 1-й позиции по технологии – 34 мин., по 2-й позиции 12 мин., по факту, соответственно, – 38 и 15 мин. Коэффициент пересчета явочной численности в списочную – 1.1. Определить требуемую численность работников.

2. Количество видов организационно-управленческих работ – 1; среднее количество действий в рамках организационно-управленческого вида работ – 16; время, необходимое для выполнения единицы  $m$  в рамках организационно-управленческого вида работ – 38 мин., рабочее время специалиста 460 мин.; коэффициент, учитывающий затраты на дополнительные работы – 1,3; коэффициент, учитывающий затраты времени на отдых – 1,1; коэффициент пересчета явочной численности в списочную – 1,1; время на различные работы, которые невозможно учесть в



предварительных расчетах – 20 мин. Определить плановую и фактическую численность управленческих человеческих ресурсов.

3. Число станков в цехе – 6 шт.; коэффициент загрузки оборудования – 0,8; количество видов работ по обслуживанию объекта – 1; время, необходимое для выполнения единицы объема вида работ – 30 мин.; число единиц объема *i*-го вида работ на единицу оборудования – 2; полезный фонд времени работника за день – 380 мин.; время, необходимое для выполнения работником дополнительных функций – 20 мин.; коэффициент пересчета явочной численности в списочную – 1,2. Определить требуемую численность вспомогательных рабочих.

4. Число рабочих мест в цехе – 12; коэффициент загрузки рабочего места – 1,3; коэффициент пересчета явочной численности в списочную – 1,2. Определить требуемую численность работников.

## **Тема 2.2 Отбор человеческих ресурсов**

**2.2.1 Цель задания.** Изучить требования к характеристике работников на предприятии, освоить формы и методы отбора.

**2.2.2 Теоретическая база.** В качестве теоретической базы используются рекомендуемые для изучения курса в данной разработке учебники, учебные пособия, учебно-методические материалы [1, 2, 8].

Основные понятия по теме:

*Требования к качеству работников.*

- образовательный и профессиональный уровень;
- производительность и качество труда;
- отношение к работе;
- инициативность;
- адаптивность;
- готовность к сотрудничеству;
- умение общаться;
- наличие качеств лидера;
- умение решать проблемы.

*Формы проведения отбора:* собеседование, испытание и др. Система методов Assessment Center.

### **2.2.3 Лабораторная работа.**

Выполнить лабораторную работу на тему: ”Отборочное интервью при устройстве на работу“ (приложение Д).

### **2.2.4 Практическое задание.**

**Задание 1.** Дайте характеристику процессу набора и отбора человеческих ресурсов в организации.

1. Напишите, с какими явлениями у вас ассоциируют термины ”набор человеческих ресурсов“, ”отбор человеческих ресурсов“.

2. Если вы считаете, что значение эффективного набора и отбора человеческих ресурсов возрастает, то обоснуйте своё мнение?

3. В чем заключается ценность эффективного набора и отбора человеческих ресурсов? Перечислите всё, что, на ваш взгляд, сюда относится.

**Задание 2.** Анализ форм описания работы и требований к кандидатам, используемых в вашей организации.

Дайте ответы на следующие вопросы относительно описания работы и требований к кандидатам в вашей организации:

1. Какие из перечисленных ниже документов используются в вашей организации в процессе набора и отбора человеческих ресурсов:

- а) должностная инструкция;
- б) профессиограмма;
- в) профессиональный стандарт;
- г) карта компетенции;
- д) профессиональный портрет;
- е) техническое задание рекрутинговой фирме;
- ж) оригинальный документ, разработанный специалистами вашей организации.

2. В чем заключаются сильные стороны используемых в организации форм с информацией о содержании работы и требованиях к кандидатам?

3. Имеют ли они недостатки? Какие? Поясните, как их можно устранить.

**Задание 3.** Используемые методы набора.

Опишите методы набора человеческих ресурсов, которые используются в вашей организации или коллективе в настоящее время:

- 1. Поиск внутри организации (внутренний набор).
- 2. Подбор с помощью сотрудников.
- 3. Самопроявившиеся кандидаты.
- 4. Объявления в местных газетах.
- 5. Объявления через местное радио или телевидение.
- 6. Обращения в институты и другие учебные заведения.
- 7. Государственные агентства занятости.
- 8. Частные агентства по трудоустройству.
- 9. Частные агентства по подбору человеческих ресурсов.
- 10. Интернет.
- 11. Обращение к "охотникам за головами".

Чем объясняется использование конкретных методов набора? Оценивается ли эффективность применяемых методов?

## **Тема 2.3 Адаптация человеческих ресурсов**

**2.3.1 Цель задания.** Изучить сущность, систему, виды, показатели адаптации. Освоить численные методы адаптационных расчетов.

**2.3.2 Теоретическая база.** В качестве теоретической базы используются рекомендуемые для изучения курса в данной разработке учебники, учебные пособия, учебно-методические материалы [1, 4, 6].

Основные понятия по теме:

*Сущность, система* адаптации.

Психофизиологическая, профессиональная, социально-психологическая, численная адаптация.

*Предел адаптации.* Субъективные и объективные показатели адаптации.

*Задачи* служб адаптации. *Технология* адаптации. *Адаптация численности* работников.

### **2.3.3 Лабораторная работа.**

Выполнить работу по оценке адаптации трудовых ресурсов на предприятии (приложение Б).

### **2.3.4 Практическое задание.**

Решить задачи по численной адаптации сотрудников.

1. Количество обслуживаемого оборудования за смену составляет 68 единиц. Норма обслуживания – 5 ед/см. Коэффициент пересчета явочной численности в списочную – 1,2. Определить требуемое количество обслуживающего человеческих ресурсов.

2. Численность условно-постоянной части ППС в базовом периоде – 26 чел.; рост условно-постоянной части ППС в плановом периоде – 12 %; рост объема продукции – 5 %. Определить возможное уменьшение численности работников.

3. Трудоемкость товарной продукции по нормам базового периода при плановой и базовой структуре производства составила соответственно 240 чел-час и 266 чел-час. Численность работающих в плановом периоде – 28 чел.; доля основных рабочих в численности ППС в базовом периоде – 80 %. Определить требуемое изменение численности работников.

4. Трудоемкость товарной продукции при плановой и базовой структуре производства составила соответственно 240 чел-дн и 286 чел-дн. Коэффициент, учитывающий средний уровень выполнения норм в базовом периоде – 0,9. Эффективный фонд времени одного рабочего в базовом периоде – 268 дн. Определить изменение в численности ППС.

## **Тема 2.4 Развитие человеческих ресурсов**

**2.4.1 Цель задания.** Изучить цели, условия и направления развития человеческих ресурсов. Освоить методику проведения мероприятий по развитию.

**2.4.2 Теоретическая база.** В качестве теоретической базы используются рекомендуемые для изучения курса в данной разработке учебники, учебные пособия, учебно-методические материалы [3, 7].

Основные понятия по теме:

*Сущность, цели, условия* развития человеческих ресурсов.

*Аспекты планирования* развития.

*Цели планирования* образования:

- приобретение квалифицированной смены для предприятия;
- создание условий для мобильности и саморегуляции сотрудников.

*Мероприятия* по подготовке:

- обучение сотрудников предприятия на рабочем месте;
- обучение сотрудников вне рабочего места внутри организации;
- обучение сотрудников вне организации;
- самообразование работников.

*Основные направления* обучения и самообразования.

### **2.4.3 Практическое задание.**

Определить основные цели и направления планирования образования на вашем предприятии. Разработать организационно-техническую карту мероприятий по обучению, подготовке и переподготовке кадров. Отчет выполнить в письменном виде на 4-5 страницах текста.

Рекомендуемые темы рефератов:

1. Понятие и задачи развития человеческих ресурсов
2. Методы развития человеческих ресурсов
3. Предпосылки развития человеческих ресурсов
4. Система и последовательность развития человеческих ресурсов
5. Стратегическое развитие человеческих ресурсов

## РАЗДЕЛ 3 ПОДБОР И ПОДГОТОВКА КАДРОВ

### Тема 3.1 Подготовка кадров, повышение квалификации и переподготовка

**3.1.1 Цель задания.** Изучить систему подготовки кадров, механизм управления системой. Освоить методы оценки качества подготовки кадров.

**3.1.2 Теоретическая база.** В качестве теоретической базы используются рекомендуемые для изучения курса в данной разработке учебники, учебные пособия, учебно-методические материалы [2, 4].

Основные понятия по теме:

*Сущность и система подготовки новых рабочих, переподготовки и обучения рабочих вторым (смежным) профессиям, повышения квалификации.*

*Управление процессом переподготовки:*

- определение масштабов переподготовки и факторов, влияющих на нее;
- выбор форм переподготовки с учетом достижения нужного результата с минимизацией средств на ее проведение;
- проведение социологических исследований среди высвобождаемого контингента работников, подбор рационального сочетания прежней и новой профессий как условия выработки программы и метода обучения.

*Показатели, характеризующие работу по подготовке, переподготовке и повышению квалификации.*

#### **3.1.3 Практическое задание.**

Решить задачи по расчету эффективности подготовки кадров.

1. В результате проведения мероприятий по переподготовке основных рабочих трудоемкость выпуска продукции в цехе в целом снизилась на 18 %. На сколько возрастет производительность труда основных рабочих и всех работников цеха, если рабочие составляют 87 % общей численности?

2. Рассчитать прирост производительности труда за счет повышения квалификации кадров, если базовая численность ППС – 126 чел., суммарное уменьшение базовой численности после мероприятий ППС – 20 чел.

3. Определить приростный норматив затрат труда после переподготовки кадров, если удельный вес переменной части заработной платы в общем фонде (в базовом периоде) – 0,22; коэффициент, учитывающий рост объема производства – 1,2; коэффициент, учитывающий структурные сдвиги в выпускаемой продукции – 1,1; коэффициент, учитывающий планируемое снижение трудоемкости продукции – 0,9.

Рекомендуемые темы рефератов:

1. Виды и цель обучающей деятельности предприятия.
2. Подготовка кадров рабочих на предприятии.
3. Переподготовка кадров на предприятии.
4. Повышение квалификации кадров.

## **Тема 3.2 Коучинг в системе управления человеческими ресурсами**

**3.2.1 Цель задания.** Изучить методику основных видов коучинга. Освоить технику практического применения.

**3.2.2 Теоретическая база.** В качестве теоретической базы используются рекомендуемые для изучения курса в данной разработке учебники, учебные пособия, учебно-методические материалы [3, 5].

Основные понятия по теме:

*Сущность, виды и принципы коучинга.*

Основные *методы*:

- SMART,
- GROW,
- техника 3D,
- ABC – техника,
- Психодраматические технологии,
- Метод – ”два стула“.

*Этапы коучинга. Взаимодействие тренинга и коучинга.*

### **1.2.3 Практическое задание.**

*Ролевая игра.* Разбиться в группах на пары. Определить коуча. Согласно методики проведения коучинга организовать диалог с обучаемым. Составить примерный бизнес план развития карьеры. Воспроизвести имитацию взаимодействия коучинга и тренинга.

Рекомендуемые темы рефератов:

1. Сущность коучинга. Коучинг и наставничество.
2. Процесс коучинга. Техника реализации программы обучения человеческих ресурсов (на примере методик 3D и GROW).
3. Преимущества коучинга.

## РАЗДЕЛ 4 АТТЕСТАЦИЯ И ОЦЕНКА ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ

### Тема 4.1 Оценка человеческих ресурсов

**4.1.1 Цель задания.** Освоить технику практического применения основных методов оценки трудовой деятельности.

**4.1.2 Теоретическая база.** В качестве теоретической базы используются рекомендуемые для изучения курса в данной разработке учебники, учебные пособия, учебно-методические материалы [1, 5].

Основные понятия по теме:

*Сущность оценки* трудовой деятельности человеческих ресурсов.

*Цели оценки и анализа* трудовой деятельности.

*Методы*, используемые для оценки трудовой деятельности:

- методы индивидуальной оценки, предназначенные для оценки одного сотрудника;
- методы групповой оценки, предназначенные для оценки коллектива людей и определения значимости каждого сотрудника в коллективе;
- технические методы оценки, применяемые вместе с индивидуальными и групповыми и направленные на сбор и обработку объективной информации о персонале.

#### **4.1.3 Лабораторная работа.**

Выполнить индивидуальную оценку человеческих ресурсов методом ”Таинственный покупатель“ (см. приложение В).

#### **4.1.4 Практическое задание.**

Темы рекомендуемых рефератов:

1. Понятие и задачи оценки человеческих ресурсов.
2. Разработка методики оценки человеческих ресурсов.

### Тема 4.2 Аттестация человеческих ресурсов

**4.2.1 Цель задания.** Освоить технику проведения аттестации человеческих ресурсов, анализа материалов аттестации, разработки соответствующих организационных мероприятий по результатам аттестации.

**4.2.2 Теоретическая база.** В качестве теоретической базы используются рекомендуемые для изучения курса в данной разработке учебники, учебные пособия, учебно-методические материалы [2, 6].

Основные понятия по теме:

*Сущность, цели и задачи* аттестации человеческих ресурсов.

*Виды аттестации. Подготовка и порядок проведения* аттестации человеческих ресурсов.

Текущая аттестация и аттестация по итогам года или ряда лет.  
*Особенности* проведения.

*Аттестационный лист* и порядок его заполнения.

*Анализ материалов и подготовка итоговых заключений.*

*Организационно-технические мероприятия по итогам аттестации.*

### **4.2.3 Практическое задание.**

**Задание 1.** Дайте характеристику управлению результатами работы и поведением человеческих ресурсов в организации.

1. Напишите, о чем вы прежде всего думаете, когда слышите термин ”управление результатами работы и поведением человеческих ресурсов“.

2. Если управление результатами работы и поведением человеческих ресурсов воспринимается негативно, будет ли польза от процесса результатами работы и поведением человеческих ресурсов?

3. В чем заключается ценность процесса управления результатами работы и поведением человеческих ресурсов? Перечислите всё, что, на ваш взгляд, сюда относится.

**Задание 2.** Анализ формуляров оценки, используемых в вашей организации

Возьмите формуляр оценки результатов работы и поведения человеческих ресурсов, используемый в вашей организации, и проанализируйте его следующим образом:

1. В чем заключаются его сильные стороны?

2. Имеет ли он недостатки? Какие? Поясните, как их можно устранить.

**Задание 3.** Аттестация результатов работы и поведения человеческих ресурсов

Определите проблему с результатами работы и поведением человеческих ресурсов в вашем коллективе или организации. Поясните, что вы сделали бы для решения этой проблемы, основываясь на следующих трех этапах:

- запись положительных и отрицательных трудовых показателей
- наставничество
- улучшение показателей работника.

Работая в паре, подготовьте ролевую игру, которая иллюстрировала бы, как надлежит решать ту или иную проблему результатов работы и поведения человеческих ресурсов. В качестве материала выберите реальную производственную проблему (возможно, связанную с реальным работником), которая требует диагностики и исправления ситуации.

Возможные проблемы для проработки:

- систематические прогулы или опоздания
- невыполнение служебных требований
- предполагаемый алкоголизм или наркомания
- несоблюдение сроков выполнения заданий
- хищение имущества.

**Задание 4.** Поясните использование поощрительных мер

1. Приведите пример, когда вы выразили работнику устную благодарность за хорошую работу.



2. Приведите пример, когда вы выразили работнику письменную благодарность за хорошую работу.

3. Приведите пример, когда вы смогли поощрить работника каким-либо материальным вознаграждением, повышением заработной платы или продвижением по службе.

4. Приведите пример, когда вы выразили работнику публичную благодарность в своем коллективе или организации.

5. Приведите пример, когда вы использовали официальную программу признания и поощрения успехов, существующую в вашей организации.

## РАЗДЕЛ 5 ПЛАНИРОВАНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ КАРЬЕРОЙ РАБОТНИКОВ

### Тема 5.1 Карьера в системе развития человеческих ресурсов

**5.1.1 Цель задания.** Освоить мероприятия по реализации системы продвижения кадров и технику развития карьеры.

**5.1.2 Теоретическая база.** В качестве теоретической базы используются рекомендуемые для изучения курса в данной разработке учебники, учебные пособия, учебно-методические материалы [1, 4].

Основные понятия по теме:

*Сущность, цели и задачи* развития карьеры.

*Виды* карьеры. *Профессиональная и внутриорганизационная карьера.*

*Подсистема* профессионально-квалификационного *продвижения*, ее задачи и принципы.

- закрепление на предприятиях стабильного контингента рабочих;
- повышение эффективности использования кадров;
- создание возможности для получения рабочим в перспективе соответствующей его интересам и запросам работы;
- своевременное обеспечение производства высококвалифицированными кадрами;
- обеспечение кадрами рабочих мест малопривлекательного и неквалифицированного труда, с неблагоприятными условиями труда.

*Мероприятия* по реализации системы продвижения: рабочих на предприятии, основными являются:

- планирование профессионально-квалификационного продвижения;
- подбор кандидатов на продвижение;
- обучение кандидатов;
- реализация продвижений;
- материальное и моральное стимулирование продвижения;
- информационное обеспечение системы.

**5.1.3 Лабораторная работа.** Проведите интервью по оценке степени удовлетворенности сотрудниками своей работой и возможностях развития карьеры на предприятии (приложение Г).

### Тема 5.2. Социальное развитие организации

**5.2.1 Цель задания.** Освоить методику управления социальным развитием организации.

**5.2.2 Теоретическая база.** В качестве теоретической базы используются рекомендуемые для изучения курса в данной разработке учебники, учебные пособия, учебно-методические материалы [3, 6].

Основные понятия по теме:

*Сущность* социального развития. *Факторы*, формирующие социальную среду организации.

*Условия*, влияющие на социальное развитие в организации.

- инфраструктура предприятия;
- условия работы;
- социальная защищенность;
- материальные вознаграждения;
- социальная защищенность;
- досуг.

*Задачи* социального развития организации.

*Управление* социальным развитием.

### **5.2.3 Практическое задание.**

Изучить условия, определяющие социальное развитие организации по месту работы. Предложить усовершенствованную систему управления социальным развитием. Выполнить краткий отчет по результатам исследований в письменном виде (2...3 страницы машинописного текста).

Рекомендуемые темы рефератов:

1. Социальное развитие организации как объект управления.
2. Основные факторы развития социальной среды организации.

## **Тема 5.3 Управление рабочим временем**

**5.3.1 Цель задания.** Освоить методы изучения затрат рабочего времени и разработки организационно-технических мероприятий по их сокращению.

**5.3.2 Теоретическая база.** В качестве теоретической базы используются рекомендуемые для изучения курса в данной разработке учебники, учебные пособия, учебно-методические материалы [3, 7].

Основные понятия по теме:

*Сущность, цели и задачи* управления рабочим временем.

*Структура затрат* рабочего времени.

*Классификация* затрат.

*Виды наблюдений:*

- индивидуальная фотография;
- групповая фотография;
- самофотография;
- хронометраж;
- фотохронометраж.

*Анализ, обработка полученных данных*, разработка организационно-технических мероприятий и оценка их эффективности.

### **5.3.3 Практическое задание.**

1. На производственном участке проведено изучение рабочего времени методом моментных наблюдений. Составлен фактический баланс рабочего времени в моментах: ОП – 5060, ПЗ – 404, ОБ – 456, ОТЛ – 620, ПНД – 310,

ПНТ – 350. Определить лишние затраты и возможный рост производительности труда при их сокращении, если по нормам ПЗ составляет 15 минут за смену, ОБ – 3 %, ОТЛ – 5 % от ОП по нормам.

2. При проведении хронометража в условиях серийного производства, длительности элементов операций до 10 секунд и машинно-ручной работе ( $K_y = 2,0$ ) получен следующий хроноряд (в секундах) из 30 значений: 4, 2, 7, 5, 5, 3, 4, 2, 6, 5, 4, 4, 6, 5, 4, 3, 5, 4, 6, 4, 4, 3, 4, 5, 4, 4, 3, 5, 4, 4. Определить норму времени на исследуемую операцию, оценив хроноряд на устойчивость и, при необходимости, исключив дефектные замеры.

3. При проведении циклового хронометража изучались длительности элементов операций  $a, b, c, d, e$ . Получены следующие результаты:  $a+b+c+d = 5,1$  с.,  $e+a+b+c = 6,2$  с.,  $d+e+a+b = 5,9$  с.,  $c+d+e+a = 5,2$  с.,  $b+c+d+e = 6,9$  с. Определить длительность выполнения каждого элемента.

## Тема 5.4 Совершенствование организации труда

**5.4.1 Цель задания.** Освоить методы изучения затрат рабочего времени и разработки организационно-технических мероприятий по их сокращению.

**5.4.2 Теоретическая база.** В качестве теоретической базы используются рекомендуемые для изучения курса в данной разработке учебники, учебные пособия, учебно-методические материалы [3].

Основные понятия по теме:

*Цели и задачи совершенствования организации труда.*

*Механизм управления организацией труда.*

*Методы формирования решений.* Этапы процесса управления. Способы возникновения и функционирования организационных усовершенствований.

*Нормативное хозяйство по труду.* Критерии оценки. Условия функционирования.

Основные источники формирования квалифицированных кадров.

*Матрично-координационные структуры управления.* Программно-целевое управление организацией труда.

### 5.4.3 Практическое задание.

На примере предприятия по месту работы выполнить анализ структуры управления организацией труда. Разработать проект матрично-координационной системы управления.

Задачи.

1. При проведении мероприятий по совершенствованию управления организацией труда трудоемкость выпуска продукции в цехе в целом снизилась на 23 %. На сколько возрастет производительность труда основных рабочих и всех работников цеха, если рабочие составляют 80 % общей численности?

2. Рассчитать процент выполнения норм времени рабочим за месяц, если в течение этого срока он отработал 165 часов на сдельных работах по 4-му разряду при часовой тарифной ставке 10000 руб., а фактически начисленная сдельная зарплата составила 2100 тыс. рублей.

## **Тема 5.5 Конфликты в системе управления человеческими ресурсами**

**5.5.1 Цель задания.** Освоить методы действий руководителя при возникновении и разрешении конфликтов.

**5.5.2 Теоретическая база.** В качестве теоретической базы используются рекомендуемые для изучения курса в данной разработке учебники, учебные пособия, учебно-методические материалы [2, 8].

Основные понятия по теме:

*Сущность* конфликтов. Отрицательные и положительные последствия конфликтов.

*Классификация* конфликтов:

- по форме проявления;
- по последствиям.

*Стили поведения* в конфликтной ситуации.

*Действия руководителя* при разрешении конфликта:

- институционализация конфликта;
- легитимизация конфликта;
- структурирование конфликтующих групп;
- редукция.

**5.5.3 Практическое задание.** Проанализировать в ретроспективе 1...2 конфликтные ситуации на предприятии по месту работы. Оценить реакцию и действия менеджера. При необходимости предложить собственный вариант разрешения ситуации и обосновать его.

Рекомендуемые темы рефератов:

1. Виды внутриорганизационных конфликтов
2. Конфликт как процесс
3. Стратегии преодоления конфликта
4. Формы производственных конфликтов
5. Законодательство РБ о разрешении трудовых конфликтов и споров.

## **Тема 5.6 Мотивация человеческих ресурсов**

**5.6.1 Цель задания.** Освоить методы мотивации человеческих ресурсов, условия и практические навыки их применения на уровне предприятия.

**5.6.2 Теоретическая база.** В качестве теоретической базы используются рекомендуемые для изучения курса в данной разработке учебники, учебные пособия, учебно-методические материалы [5].

Основные понятия по теме:

*Сущность, методы* мотивации:

- административные;
- экономические;
- социально-психологические.

Особенности *административных методов. Классификация, преимущества и недостатки.*

Составляющие элементы *экономических методов.*

*Социально-психологические* методы и их характеристика.

*Методы гуманизации* труда. Требования к методам *морального поощрения.*

**5.6.3 Практическое задание.** Выполнить предлагаемое ниже упражнение: "Мотивация: "обратная связь".

Ответьте на следующие 20 вопросов, используя 7 вариантов возможных ответов.

1. Для сотрудников, которые выполняют свою работу очень хорошо, должна быть предусмотрена специальная надбавка к заработной плате.
2. Более подробные описания должностных обязанностей полезны с той точки зрения, что они позволяют работникам точно знать, чего от них ожидают.
3. Сотрудникам необходимо напоминать о том, что гарантии их занятости зависят от способности компании эффективно конкурировать на рынке.
4. Руководители должны уделять много внимания созданию благоприятных условий труда для своих подчиненных.
5. Руководителям необходимо упорно работать над созданием дружелюбной атмосферы во вверенном им коллективе.
6. Признание высоких личных показателей работы очень много значит для сотрудников.
7. Безразличие руководителей часто задевает чувства подчиненных.
8. Люди любят ощущать, что их возможности и способности используются на работе в полном объеме.
9. Программы пенсионного обеспечения и участия в прибылях компании - важный фактор предотвращения текучести кадров.
10. Практически любую работу можно сделать более интересной и разнообразной.
11. Многие работники стремятся выполнять свою работу как можно лучше.
12. Руководство может проявить заботу о своих подчиненных, выделяя деньги на проведение социальных мероприятий в нерабочее время.
13. Гордость за свою работу фактически является важным вознаграждением.
14. Сотрудники хотят считать себя самыми компетентными на своем участке работы.

15. Качество взаимоотношений между членами неформальной рабочей группы имеет большое значение.

16. Персональные надбавки к заработной плате способны повысить эффективность работы сотрудников.

17. Непосредственное общение с высшим руководством важно для работников.

18. Работники, как правило, предпочитают сами планировать свою работу и принимать решения, касающиеся ее выполнения при минимальном вмешательстве со стороны руководства.

19. Гарантии занятости имеют очень важное значение для работников.

20. Качество оборудования, используемого на работе, важно для работников.

Возможные варианты ответов, оцениваемые по 7-бальной шкале от -3 до +3.

1. Полностью согласен (+3);
2. Согласен (+2);
3. Скорее согласен, чем не согласен(+1);
4. Не знаю (0);
5. Скорее не согласен, чем согласен (-1),
6. Не согласен (-2);
7. Совершенно не согласен (-3).

После выполнения всех заданий сравните свои ответы с ответами ваших коллег. Объедините ответы, постройте частную и общую гистограмму, подберите функцию распределения результатов. Сделайте вывод о степени мотивации труда.

## РАЗДЕЛ 6 УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССОМ ВЫСВОБОЖДЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ И ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

### Тема 6.1 Высвобождение человеческих ресурсов

**5.6.1 Цель задания.** Освоить цели, механизм, порядок высвобождения человеческих ресурсов и эффективность проведения данного организационного мероприятия.

**5.6.2 Теоретическая база.** В качестве теоретической базы используются рекомендуемые для изучения курса в данной разработке учебники, учебные пособия, учебно-методические материалы [5].

Основные понятия по теме:

*Сущность, цели и аспекты высвобождения человеческих ресурсов.*

*Реактивное и опережающее высвобождение человеческих ресурсов.*

*Порядок высвобождения человеческих ресурсов.*

*Планирование использования человеческих ресурсов.*

*Эффективность высвобождения человеческих ресурсов.*

#### **5.6.3 Практическое задание.**

1. Базовая численность ППС – 126 чел., возможное сокращение базовой численности ППС – 16 чел. Рассчитать возможный прирост производительности труда.

2. Трудоемкость выпуска продукции при плановой и базовой структуре производства составила соответственно 235 чел-дн. и 296 чел-дн. Коэффициент, учитывающий средний уровень выполнения норм в базовом периоде – 0,85. Эффективный фонд времени одного рабочего в базовом периоде – 259 дней. Определить возможное сокращение численности ППС.

3. Рассчитать базовую численность человеческих ресурсов на плановый период, если фактическая численность ППС в базовом периоде - 220 чел.; снижение объемов выпуска продукции в плановом периоде - 15 %.

### Тема 6.2 Оценка экономической эффективности управления человеческими ресурсами

**6.2.1 Цель задания.** Освоить методы оценки эффективности управления человеческими ресурсами по показателю производительности труда, по относительной стоимости затрат предприятия на рабочую силу, по удельным объемам выпускаемой продукции, по рентабельности человеческих ресурсов.

**6.2.2 Теоретическая база.** В качестве теоретической базы используются рекомендуемые для изучения курса в данной разработке учебники, учебные пособия, учебно-методические материалы [6, 8].

Основные понятия по теме:

*Классификационные признаки затрат на рабочую силу:*



- фазы процесса воспроизводства;
- уровень подхода;
- целевое назначение;
- источники финансирования;
- характер затрат;
- время возмещения.

*Основные подходы к оценке эффективности управления человеческими ресурсами. Критерии эффективности.*

*Оценки эффективности по показателю производительности труда, по относительной стоимости затрат предприятия на рабочую силу, по удельным объемам выпускаемой продукции, по рентабельности человеческих ресурсов.*

*Окупаемость затрат на рабочую силу.*

### **6.2.3 Практическое задание.**

Оценка эффективности сокращения численности.

Оценить, какие суммы придется затратить организации на выплаты работникам при проведении мероприятий по сокращению численности или штата, проанализируйте несколько вариантов. Для упрощения во всех вариантах речь идет об одном работнике.

#### Вариант 1.

Работнику предприятия установлен оклад 5 млн. руб. В апреле 2012 года работник уведомляется администрацией организации о том, что в связи с проведением мероприятий по сокращению численности и штата он будет уволен 30 июня 2012 года. В июле 2012 года работник получает выходное пособие. На период трудоустройства ему сохраняется средний месячный заработок.

#### Вариант 2.

Работнику предприятия установлен оклад 5 млн. руб. В период с 1 июля 2011 года по 30 июня 2012 года работник работал в режиме неполного рабочего времени (20 рабочих часов в неделю).

В апреле 2012 года работник предприятия уведомляется о том, что в связи с проведением мероприятий по сокращению численности и штата он будет уволен 30 июня 2012 года. В июле 2012 года работник получает выходное пособие. На период трудоустройства ему сохраняется средний месячный заработок.

#### Вариант 3.

Работнику предприятия установлен оклад 5 млн. руб. В апреле 2012 года работник предприятия уведомляется о том, что в связи с проведением мероприятий по сокращению численности и штата он будет уволен 30 июня 2012 года. С января по июнь 2012 года в связи с сокращением объемов производства работник простаивает. За время простоя ему начисляется компенсация. В июле 2012 года работник получает выходное пособие. На период трудоустройства ему сохраняется средний месячный заработок.

#### Вариант 4.

Работнику предприятия установлен оклад 5 млн. руб. В соответствии с заявлением работника ему был предоставлен отпуск без сохранения заработной платы на период с 1 июля 2011 года по 30 июня 2012 года. В апреле 2012 года работник предприятия уведомляется о том, что в связи с проведением мероприятий по сокращению численности и штата он будет уволен 30 июня 2012 года. В июле 2012 года работник получает выходное пособие. На период трудоустройства ему сохраняется средний месячный заработок.

## ВОПРОСЫ К ЗАЧЕТУ

1. Сущность управления человеческими ресурсами.
2. Основные понятия в управлении человеческими ресурсами.
3. Концепция управления человеческими ресурсами.
4. Цели и задачи управления человеческими ресурсами.
5. Особенности функционирования рынка труда в Республике Беларусь на современном этапе.
6. Основные направления государственного регулирования рынка труда в Республике Беларусь.
7. Состояние рынка труда в Республике Беларусь.
8. Цели и функции системы управления человеческими ресурсами.
9. Принципы и методы построения системы управления человеческими ресурсами.
10. Кадровое и делопроизводственное обеспечение системы управления человеческими ресурсами.
11. Информационное и техническое обеспечение системы управления человеческими ресурсами.
12. Нормативно-методическое и правовое обеспечение системы управления человеческими ресурсами.
13. Методы управления человеческими ресурсами.
14. Функции управления человеческими ресурсами.
15. Основные подходы к управлению человеческими ресурсами.
16. Управление человеческими ресурсами в системе современных наук.
17. Сущность, цели и задачи кадрового планирования.
18. Оперативный план работы с человеческими ресурсами.
19. Маркетинг человеческих ресурсов.
20. Определение потребности в человеческих ресурсах.
21. Планирование и анализ показателей по труду и расходов на персонал.
22. Нормирование и учёт численности человеческих ресурсов.
23. Содержание и цели кадровой политики организации.
24. Стадии и основные принципы формирования кадровой политики.
25. Базовые направления кадровой политики предприятия.
26. Выбор кадровой политики.
27. Сущность, принципы и критерии отбора человеческих ресурсов.
28. Методы отбора человеческих ресурсов.
29. Процесс отбора человеческих ресурсов.
30. Техника отбора управленческой элиты (система методов Assessment Center).
31. Понятие, формы и виды адаптации человеческих ресурсов.
32. Оценка результатов адаптации человеческих ресурсов.
33. Управление адаптацией человеческих ресурсов.
34. Понятие и задачи развития человеческих ресурсов.

35. Методы развития человеческих ресурсов.
36. Предпосылки развития человеческих ресурсов.
37. Система и последовательность развития человеческих ресурсов.
38. Стратегическое развитие человеческих ресурсов.
39. Сущность коучинга.
40. Коучинг и наставничество.
41. Процесс коучинга.
42. Техника реализации программы обучения ЧР (на примере методик 3D и GROW).
43. Преимущества коучинга.
44. Виды и цель обучающей деятельности предприятия.
45. Подготовка кадров рабочих.
46. Переподготовка кадров.
47. Повышение квалификации кадров.
48. Понятие, виды и направления карьеры.
49. Этапы карьеры. Планирование карьеры.
50. Сущность мотивации человеческих ресурсов.
51. Концепция стимулирования человеческих ресурсов.
52. Экономические и неэкономические способы мотивации человеческих ресурсов.
53. Издержки на рабочую силу и их характеристика.
54. Эффект от управления человеческими ресурсами.
55. Основные подходы к оценке эффективности управления человеческими ресурсами.
56. Окупаемость затрат на рабочую силу.
57. Понятие и задачи оценки человеческих ресурсов.
58. Разработка методики оценки человеческих ресурсов.
59. Сущность, цели, виды аттестации.
60. Процедура аттестации человеческих ресурсов.
61. Виды внутриорганизационных конфликтов.
62. Конфликт как процесс.
63. Стратегии преодоления конфликта.
64. Формы производственных конфликтов.
65. Законодательство РБ о разрешении трудовых конфликтов и споров.
66. Рабочее время и его организация.
67. Фонд рабочего времени.
68. Диагностика времени.
69. Контроль за рабочим временем.
70. Планирование времени руководителей и специалистов.

## СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

### *Основная:*

1. Беляцкий, Н.П. Управление человеческими ресурсами (HRM). Уч. – метод. пособие / Н.П. Беляцкий. – Мн.: ФУАинформ, 2006. – 320 с.
2. Алавердов, А.Р. Управление человеческими ресурсами организации. Учебник / А.Р. Алавердов. – М.: Московский финансово-промышленный университет ”Синергия“, 2012. – 656 с.
3. Карташова, Л.В. Управление человеческими ресурсами. Учебник / Л.В. Карташова. – М: ИНФРА-М, 2012. – 235 с.
4. Кафидов, В.В. Управление человеческими ресурсами. Уч. Пособие / В.В. Кафидов – СПб.: Питер, 2012. – 208 с.
5. Беляцкий, Н.П. Управление персоналом / допущено Министерством образования Республики Беларусь в качестве учебного пособия для студентов экономических специальностей высших учебных заведений / Н.П. Беляцкий, С.Е. Велесько, П. Ройш. – Издание третье, стер. – Минск Книжный дом: Экоперспектива, 2005. – 352 с.
6. Веснин, В.Р. Управление персоналом: теория и практика: учебник / В. Р. Веснин. – М.: Проспект: ТК Велби, 2007. – 688 с
7. Маслов, Е.В. Управление человеческими ресурсами предприятия / Е.В. Маслов – М., 2008. – 347 с.
8. Шекшня, С.В. Управление ЧР современной организации. М., 2004. – 278 с.
9. Управление персоналом организации / Под ред. А.Я. Кибанова, М., 2001. – 342 с.
10. Копытовских, А.В. Управление человеческими ресурсами: практикум / А.В. Копытовских, - Пинск: ПолесГУ, 2014. – 61 с.

### *Дополнительная*

11. Седегов, Р.С. Управление человеческими ресурсами. Курс лекций. / Р.С. Седегов, А.А. Брасс. – Академия управления при Президенте Республики Беларусь, Минск, 2012. – 174 с.
12. Морозова, Н.Н. Управление человеческими ресурсами. Методические рекомендации к практическим занятиям / Н.Н. Морозова, В.П. Шорохов – УО ”Могилевский государственный университет имени А.А. Кулешова“, 2008. – 84 с.
13. Тейлор, Ф.У. Принципы научного менеджмента / Ф.У. Тейлор. М.: 2011. – 144 с.
14. Алавердов, А.Р. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. – М.: МФПУ Синергия, 2013. – 192 с.
15. Бугаков, В.М. Управление персоналом: Учебное пособие / В.П. Бычков, В.М. Бугаков, В.Н. Гончаров; Под ред. В.П. Бычкова. – М.: НИЦ ИНФРА–М, 2013. – 237 с.

16. Бухалков, М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: Учебное пособие / М.И. Бухалков. – М.: НИЦ ИНФРА–М, 2013. – 192 с.
17. Веснин, В.Р. Управление персоналом в схемах: Учебное пособие / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2013. – 96 с.
18. Дементьева, А.Г. Управление персоналом: Учебник / А.Г. Дементьева, М.И. Соколова. – М.: Магистр, 2011. – 287 с.
19. Ивановская, Л.В. Управление персоналом организации: Учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Л.В. Ивановская.– М.: НИЦ ИНФРА–М 2013.– 695 с.
20. Ивановская, Л.В. Управление персоналом: Теория и практика. Организация, нормирование и регламентация труда персонала: Учебно-практическое пособие / Л.В. Ивановская. – М.: Проспект, 2013. – 64 с.
21. Каштанова, Е.В. Управление персоналом: теория и практика. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом: Учебно-практическое пособие / Е.В. Каштанова. – М.: Проспект, 2013. – 64 с.
22. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: Учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М.: КноРус, 2012. – 368 с.
23. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: Учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М.: НИЦ ИНФРА–М, 2013. – 301 с.
24. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Теория и практика. Организация профориентации и адаптации персонала: Учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов. – М.: Проспект, 2012. – 56 с.
25. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Теория и практика. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала: Учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов. – М.: Проспект, 2013. – 80 с.
26. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Я. Кибанов, Г.П. Гагаринская, О.Ю. Калмыкова, Е.В. Мюллер. – М.: НИЦ ИНФРА–М, 2013. – 238 с.
27. Лукичева, Л.И. Управление персоналом: Учебное пособие / Л.И. Лукичева; Под ред. Ю.П. Анискин. – М.: Омега–Л, 2013. – 263 с.
28. Максимова, Л.В. Управление персоналом: основы теории и деловой практикум: учебное пособие / Л.В. Максимова. – М.: Альфа–М, ИНФРА–М, 2009. – 256 с.
29. Маслова, В.М. Управление персоналом: Учебник для бакалавров / В.М. Маслова. – М.: Юрайт, 2013. – 492 с.

## **ЛАБОРАТОРНАЯ РАБОТА НА ТЕМУ: "РАЗРАБОТКА ОПИСАНИЯ РАБОТЫ И ТРЕБОВАНИЙ К КАНДИДАТАМ"**

### **1. ОБЩИЕ ТРЕБОВАНИЯ К ЛАБОРАТОРНОЙ РАБОТЕ**

Выполнение работы предполагает исследование конкретной должности. Анализируемая должность выбирается студентом с учетом возможностей сбора информации и согласовывается с преподавателем по дисциплине. Задания практикума выполняются в следующей последовательности: 1. Методологическая характеристика проблемы, 2. Анализ работы, 3. Описание работы, 4. Определение требований к кандидатам. Методологическая характеристика проблемы излагается студентом с использованием современной научно-практической литературы. Анализ и описание работы выполняются с использованием фактических материалов.

Отчет должен иметь объем до 10 машинописных листов формата А4, междустрочный интервал – 18 п.т.

### **2. МЕТОДОЛОГИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА**

В начале работы студент должен определить сущность исследуемого вопроса, т.е. установить, в чем главная цель разработки описания работы и требований к кандидатам и какие процессы (организационные, экономические, социальные) составляют основу данного вопроса, определить состав и краткое содержание принципов и методов реализации изучаемой проблемы на практике, дать характеристику степени проработанности темы в литературных источниках.

В соответствующем разделе отчета студент должен указать, какое место занимают требования к кандидатам в сложившейся системе управления человеческими ресурсами организации, какой опыт (как положительный, так и негативный) накоплен в нашей стране и за рубежом по осуществлению организационного, экономического, правового механизма реализации проблемы.

При раскрытии методологических основ проблемы необходимо подчеркнуть, что любой человек при получении работы должен иметь ответы на следующие вопросы:

- Чего от меня ожидают? Каковы мои обязанности на работе?
- Как я должен буду распределять свое время?
- Что понимается под хорошим выполнением работы?
- Какова степень моей самостоятельности в принятии решений?
- Как и когда моя работа будет оцениваться и измеряться?

Студент должен раскрыть содержание понятия «работа» и сущность основных её характеристик:

- составляющие ”работы“ – виды деятельности на конкретном рабочем месте, в конкретной должности;
- связанные с ними функции, обязанности и ответственности (по каждому виду деятельности);
- какая часть совокупного фонда рабочего времени приходится на каждую функцию, обязанность;
- стандарты деятельности (нормативы, правила поведения) по каждой функции, которые позволяют показать работнику, что понимается под приемлемым темпом работы, и какая работа признается качественной;
- методы и показатели оценки соблюдения стандартов и нормативов деятельности.

### 3. АНАЛИЗ РАБОТЫ

Студент должен выбрать и обосновать методы, которые он будет использовать в целях получения информации для анализа работы в конкретной должности и для подготовки описания работы. Кроме того, необходимо определить особенности объекта исследования, под которыми следует понимать, размер организации, характерные особенности ее производственной и управленческой оргструктуры, направленность деятельности, характер продукции или услуг, организационно-экономический механизм управления организацией.

На практике существует четыре метода получения информации для целей анализа и последующего описания работы:

- документальный метод;
- наблюдение;
- интервью;
- анкетирование.

**Документальный метод** предполагает критическое изучение используемых в организации следующих документов: 1. Должностная инструкция и (или) профессиограмма по исследуемой должности, 2. Положение о подразделении, где находится исследуемая должность, 3. Рабочие инструкции, которыми руководствуется сотрудник, занимающий исследуемую должность, 4. Регламент, определяющий действия сотрудника в исследуемой должности, 5. Описание процесса, в котором задействована изучаемая должность, 6. Отчеты о проделанной сотрудником работе на изучаемой должности.

Анализ документов должен быть критическим, то есть студент должен дать ответы на вопросы:

- Позволяют ли используемые в организации документы решать насущные задачи управления человеческими ресурсами?



- Соответствуют ли изученные документы передовому отечественному и зарубежному опыту?

**Интервью** является простым и эффективным способом сбора информации для анализа работы. Поэтому данный метод часто является основным для анализа работы с целью последующего её описания.

**Анкетирование** целесообразно использовать, если есть возможность получить информацию от нескольких работников, выполняющих одинаковые функции. Анкетирование является единственно возможным методом сбора информации, когда аналитик и работник находятся далеко друг от друга.

Какого-либо стандарта на описание работы не существует. Документы такого рода могут различаться по структуре, объему, степени детализации и оформлению. Изложенные ниже методические рекомендации подготовлены с учетом передового российского и зарубежного опыта управления человеческими ресурсами.

#### 4. ОПИСАНИЕ РАБОТЫ

Описание работы оформляется в структурированной форме с использованием таблиц и с четким выделением разделов и подразделов. Объем описания не лимитируется. Он зависит от уровня специализации работы.

Рекомендуется при описании работы использовать следующие структуру и последовательность разделов:

1. Название должности;
2. Подразделение;
3. Цель работы;
4. Виды деятельности;
5. Функции, обязанности и ответственность по каждому виду деятельности;
6. Стандарты и нормативы по каждому виду деятельности (функции, обязанности);
7. Рабочие инструкции по каждому виду деятельности (функции, обязанности);
8. Отношения с другими людьми, возникающие при выполнении каждого вида деятельности (функции, обязанности);
9. Полномочия;
10. Условия труда и окружающая среда;
11. Методы количественной оценки результатов труда по каждому виду деятельности (функции, обязанности).

## **5. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ТРЕБОВАНИЙ К КАНДИДАТАМ ЭКСПЕРТНЫМ МЕТОДОМ**

Экспертная оценка требований к кандидатам позволяет относительно быстро определить необходимый уровень образования, нужный опыт работы, необходимые личностные качества претендентов на конкретную должность.

Основные этапы определения требований к кандидатам включают:

1. Формирование группы экспертов;
2. Изучение описания работы;
3. Изучение межотраслевых и отраслевых квалификационных характеристик (требований) по должностям служащих и профессиям рабочих;
4. Разработка системы показателей для экспертной оценки;
5. Уточнение структуры и формы описания требований к кандидатам.

**ПРИЛОЖЕНИЕ Б****ЛАБОРАТОРНАЯ РАБОТА НА ТЕМУ:  
«АДАПТАЦИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ В  
ОРГАНИЗАЦИИ»**

В приведенном ниже коротком вопроснике Вам предоставлена возможность провести оценку подхода к ориентации сотрудников, который имеет место в организации. Вы сразу увидите сильные и слабые стороны адаптации. Каждый раздел вопросника предполагает подсчет суммы очков по разделу, а затем подведение общего итога. При ответах на вопросы используйте следующую шкалу:

4- если утверждение, сформулированное в вопроснике присутствует в организации при проведении программ ориентации постоянно;

3- если утверждение, сформулированное в вопроснике присутствует в организации в большинстве случаев для большинства работников при проведении программ ориентации;

2- если утверждение сформулированное в вопроснике иногда используется в организации для некоторых работников при проведении программ ориентации;

1- если утверждение сформулированное в вопроснике не используется в организации или оно Вам неизвестно;

0- если администрация организации (должностные лица, которые отвечают на заданный вопрос) полностью не согласны с данным утверждением вопросника или при проведении программ ориентации следует другой, прямо противоположной линии.

**Раздел 1: Планирование**

1. Процедура ориентации разработана и внедрена при участии высшего руководства, линейных руководителей среднего звена и службы управления человеческими ресурсами.

2. Преимущества ориентации (сокращение текучести кадров, увеличение производительности труда и т.д.) известны в организации и ясно доведены до сведения коллектива и вновь принимаемых работников.

3. Ориентация сотрудника и его введение в должность специализирована по уровням иерархии и видам работников. Более подробно она проработана для наиболее часто нанимаемых сотрудников.

4. Потребности, сомнения и страхи вновь принимаемых работников известны тем, кто проводит ориентацию и введение в должность.

**Раздел 2: Содержание**

5. Цели ориентации имеют показатели, которые можно оценить количественно или качественно и концентрируются на освоении работником специальных знаний, навыков и умений.

6. Программа ориентации и введения в должность увязана с корпоративной культурой организации через подробное доведение до работника миссии организации, ее видения перспективы, целей и приоритетов.

7. По окончании ориентации и введения в должность работникам ясно представлены политики и процедуры, которые будут влиять на их производительность труда и качество работы.

8. Вопросы охраны труда и техники безопасности, гарантий и компенсаций, прав работников в процессе ориентации сбалансированы с изложением обязанностей работников.

### Раздел 3: Методы

9. Ориентация и введение в должность занимают длительный период в испытательном сроке, это продолжающийся процесс, а не однодневное мероприятие. Информация, которая предоставляется сотруднику, предоставляется именно тогда, когда она ему необходима для выполнения своих должностных обязанностей.

10. Роль непосредственного руководителя в процессе ориентации ясно описана, активна и проходит в тесном контакте с представителем отдела кадров.

11. Работники, проходящие ориентацию знают, как самостоятельно найти материалы, необходимые для самостоятельного изучения.

12. Материалы, выдаваемые сотруднику, отличаются полнотой и содержательностью.

### Раздел 4: Процедуры и действия

13. Методы обучения взрослых используются в процессе ориентации.

14. Ориентация и введение в должность проводится при активном участии самого нового работника.

15. Периодически для ряда должностей привлекаются сторонние консультанты для обучения в процессе прохождения испытательного срока.

16. В процесс ориентации и введения в должность вовлечена семья нового работника.

### Раздел 5: Первый день

17. Рабочее место и коллеги по работе готовы к приходу нового сотрудника.

18. Первый день работника стимулирует оптимистичное настроение нового работника, через различные мероприятия (официальные представления, экскурсия по фирме, если это необходимо), в которых участвуют непосредственный руководитель, коллеги и отдел кадров.

19. Уже в первый день новый работник выполняет конкретную и полезную работу, пусть и с посторонней помощью.

20. Уже в первый день работнику дается должностная инструкция и его знакомят со стандартами производительности труда, ожиданиями фирмы от его работы.

#### Раздел 6: Оценка

21. Новых работников и их непосредственных руководителей просят высказать свое мнение о процедуре ориентации, введения в должность и испытательном сроке.

22. Процедура ориентации оценивается участниками, руководителями верхнего и среднего звена и работниками отдела кадров на предмет ее эффективности и достижения поставленных целей.

23. В процессе испытательного срока новым сотрудникам дается информация об их работе (оценка) и проводятся специальные мероприятия для повышения производительности их труда.

24. Конечные результаты ориентации, оценки и испытательного срока оцениваются в официальном порядке.

#### ПОДВЕДЕНИЕ ИТОГОВ:

По разделам:

13-16 очков - программа ориентации по данному разделу проводится на хорошем уровне.

9-12 очков - программа ориентации по данному разделу нуждается в незначительных улучшениях

5-8 очков - программа ориентации по данному разделу не последовательна и требует улучшения

Менее 5 очков - программа ориентации по данному разделу практически отсутствует, следует начать ее разработку сначала.

В целом по вопроснику:

72-96 очков. Исследованную Вами программу ориентации можно оценить как хорошую.

48-71 очков. Выясните, по каким разделам программа ориентации не соответствует современным требованиям, и сформулируйте предложения по улучшению данного направления системы управления человеческими ресурсами.

25-47 очков. Исследованная программа ориентации требует серьезной модификации.

Менее 25 очков. Исследованная программа ориентации не помогает организации в укреплении конкурентоспособности, и не способствует работе с полной отдачей новых работников с первого дня их трудоустройства.

**ПРИЛОЖЕНИЕ В****ЛАБОРАТОРНАЯ РАБОТА НА ТЕМУ:  
"ОЦЕНКА ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ МЕТОДОМ  
"ТАИНСТВЕННЫЙ ПОКУПАТЕЛЬ"****1. Сущность и задачи оценки человеческих ресурсов методом  
"Таинственный покупатель" (на примере торгового предприятия)**

Качество предоставляемых услуг является конкурентным преимуществом торговой компании. Поэтому каждой торговой организации необходимо сконцентрироваться на удовлетворенности клиента. Усиление внимания к оценке человеческих ресурсов будет положительно влиять на результаты деятельности.

Как правило, действующая система управления человеческими ресурсами в торговых компаниях не предполагает текущей оценки человеческих ресурсов, а ориентирована в основном на оценку сотрудников в период стажировки (проведение тестирования для новых сотрудников) и неформальную оценку сотрудников (например, проведение конкурса "Лучший сотрудник месяца"). Практика показывает, что этого явно недостаточно. Формирование и усиление конкурентных преимуществ требует внедрения новой системы оценки человеческих ресурсов и оперативного исправления недостатков в работе.

Теоретически продавец может быть оценен в зависимости от объема продаж совершенных с его участием, но показатель объема продаж практически невозможно вычислить для данного конкретного продавца торгового зала любого супермаркета. Более того, показатель объема продаж зависит от времени осуществления покупки и множества других внешних факторов вне зависимости от знаний, умений продавца. Таким образом, результат работы продавца – степень удовлетворенности клиента (покупателя). Степень удовлетворенности в свою очередь зависит от соблюдения стандартов обслуживания принятых в данной компании.

При разработке стандартов работы человеческих ресурсов торгового зала необходимо использовать должностные инструкции продавцов и результаты бенчмаркинг-анализа подготовки стандартов работы сотрудников.

Известно несколько способов оценки продавцов.

Первый способ – традиционные инспекции и рейды. Существенный недостаток: о проверках часто (или почти всегда) становится известно заранее.

Второй способ – опрос клиентов и покупателей силами собственной маркетинговой службы или с привлечением третьей стороны. И здесь есть свои минусы: полученная информация бывает не всегда полной, а затраты времени и средств – значительные.

Лучше всего для оценки сервиса подходит метод ”пробная покупка“, или, как его называют на Западе, Mystery Shopping (”таинственный покупатель“). Его преимущество – секретность и неожиданность проверки. Специально обученный агент делает покупку, а выйдя из магазина (или другого учреждения), оценивает уровень обслуживания по специальной форме. Визит, конечно, наносится инкогнито, и продавец не догадывается о том, что его проверяют. При необходимости визит Таинственного покупателя может сопровождаться аудио- либо видеозаписью (естественно, скрытой). С помощью этого метода можно оценивать качество обслуживания, технику продаж, оформление зала и фирменный стиль, внешний вид и манеры продавцов, их поведение в конфликтных ситуациях и проч. Подсчитано, что программа мониторинга удовлетворенности покупателей сервисом стоит в 5–7 раз больше, нежели проведение оценки методом таинственного покупателя, направленной на получение аналогичной информации. Покупатели могут не помнить деталей поведения продавца, либо небрежно отнестись к участию в опросе, тогда как таинственный покупатель проходит специальную подготовку и получает деньги за точную фиксацию необходимых параметров.

Анонимный ”шоппинг“ с целью оценки качества обслуживания потребителя, работы человеческих ресурсов, его честности, знаний, качества продуктов и услуг придумали еще в 70-х годах прошлого века в Америке. Сегодня Международная ассоциация поставщиков программы ”Таинственный покупатель“ (MSPA) объединяет 150 компаний по всему миру, специализирующихся исключительно на этой услуге. Оборот на рынке Mystery Shopping только в США составляет более 1 млрд. долларов. Метод ”Таинственный покупатель“ позволяет выявить соблюдение и несоблюдение данным сотрудником существующих стандартов работы продавца данной компании. То есть метод ”Таинственный покупатель“ может быть использован для ранжирования продавцов на несколько групп, например:

- лучшие, работа, которых практически полностью соответствует существующим стандартам;
- группа продавцов, нуждающаяся в проведении соответствующих тренингов и учебных программ для улучшения работы до принятых стандартов;
- худшие.

Метод ”Таинственный покупатель“ сводит к минимуму субъективность оценки, так как предполагает оценку сотрудников независимыми экспертами, которые не являются работниками данной компании.

## **2 Подготовка к оценке человеческих ресурсов**

Прежде всего, необходимо выбрать торговую организацию, где будет производиться оценка продавца. При этом ”таинственный покупатель“

должен соответствовать всем социально-демографическим признакам стандартного клиента магазина.

Далее необходимо внимательно изучить: 1. Стандарты работы продавцов, 2. Анкету для оценки человеческих ресурсов методом "Таинственный покупатель". Студент должен внести в эти документы уточнения с учетом особенностей выбранной торговой организации (отдела, секции).

Также необходимо определить дату и время посещения торговой организации. При решении данного вопроса необходимо учесть следующие факторы:

- дни недели и время осуществления наибольшего количества покупок в данном магазине;
- время необходимое для оценки одного продавца.

### **3 Оценка работника и первичная обработка полученной информации**

В ходе оценки работника студент выступает в качестве эксперта.

В магазин необходимо явиться не позднее 5 мин. до назначенного времени, то есть если это 17:00, то необходимо явиться не позднее 16:55.

В течение следующих 5 минут необходимо зайти в отдел и определиться с выбором товара. После этого необходимо начинать непосредственную процедуру оценки.

Определите промежуток времени, в течение которого Вы ожидали появления продавца.

Обратите внимание на:

- приветствие продавца;
- чем занимался продавец, когда Вы зашли в отдел;
- имя продавца (должно располагаться на бэйдже продавца);
- внешний вид продавца (наличие формы, опрятность одежды, обуви, наличие бэйджа);
- проходит ли промо-акция в магазине (наличие листовки и т.п.).

Примерный список вопросов, которые можно задать продавцу:

1. Вы не могли бы подсказать, мне нужен товар "N", есть ли он в наличии?
2. Кто производит данный товар "N"?
3. Как Вы считаете, чем он отличается от подобного товара другого производителя?
4. Сколько это стоит? Какова цена данного товара?
5. Данный товар "N" стоит дороже, нежели в другом магазине. Я видела (видел) дешевле! У Вас довольно высокие цены.

Необходимо обратить внимание на оформление витрин в отделе, то есть на аккуратность выложенного товара, наличие ценников, освещение и чистоту витрин и торгового оборудования.



После общения с продавцом эксперт покидает отдел и выходит из магазина через кассу.

После выхода из магазина эксперт заполняет анкету за пределами торгового зала в течение 15–20 мин.

#### **4 Обработка результатов оценки человеческих ресурсов**

На данном этапе оценки человеческих ресурсов студент выступает в роли специалиста службы управления человеческими ресурсами.

В реальной практике сотрудники отдела по управлению человеческими ресурсами должны обработать полученную информацию, то есть произвести необходимые подсчеты баллов и зафиксировать результат для каждого оцениваемого в течение дня получения анкеты.

Так каждому оцениваемому сотруднику присваивается подсчитанное количество баллов. Эта информация необходима для сравнения работы данного сотрудника с разработанными стандартами, то есть с идеалом, и для присвоения рейтинга. Помимо общей суммы фиксируется сумма баллов по каждому отдельному критерию: внешний вид, качество обслуживания, знание товара, навык продаж, решение проблемы, оформление витрин.

Полученное количество баллов по каждому критерию сравнивается со стандартом. Это делается для определения необходимости проведения обучения, тренингов по тем или иным разделам.

При соблюдении всех стандартов работы работник получает по результатам оценки максимальное количество баллов (28 баллов), в том числе по разделам:

- качество обслуживания – 8 баллов;
- навык продаж – 0 баллов; – внешний вид – 5 баллов;
- решение проблемы – 8 баллов;
- знание товара – 3 балла;
- оформление витрин – 4 балла.

Если общая сумма баллов по всем критериям составляет 15–17 баллов, то можно сделать вывод, что сотрудник выполняет стандарты не в полной мере. Если сумма баллов по всем критериям менее 15 баллов, то делается вывод, что работа не соответствует стандартам работы человеческих ресурсов торгового зала. Данная ситуация служит ”тревожным звонком“ и означает, что сотрудник нуждается в составлении подробного индивидуального плана обучения, то есть посещения различных тренинговых занятий направленных на улучшение работы человеческих ресурсов.

## ПРИЛОЖЕНИЕ Г

**ЛАБОРАТОРНАЯ РАБОТА НА ТЕМУ:  
"ИССЛЕДОВАНИЕ СТЕПЕНИ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ  
СОТРУДНИКОВ СВОЕЙ РАБОТОЙ"**

Вопросник удовлетворенности трудом был разработан Службой занятости штата Миннесота совместно с психологами Университета данного штата в 1956 году. Он имеет две версии короткую и длинную (на короткую можно ответить за 5 мин., на длинную за 20 мин.). Секрет ее популярности в простоте. Вопросы элементарны и на них может ответить любой сотрудник. Отличием предлагаемого метода анкетирования является несколько иной набор сегментов и другая система шкал.

1. Сравнивая нашу организацию с другими компаниями я считаю, что она:
  - Среди компаний управляемых наилучшим образом
  - Управляется лучше, чем большинство компаний
  - Управляется на уровне других компаний
  - Управляется не так хорошо как другие компании
  - Одна из наиболее плохих по качеству управления компаний
2. Как Вы чувствуете себя, когда сообщаете другим о том, в какой компании Вы работаете (речь не идет о Вашей должности):
  - Чувствую гордость
  - Чувствую просто удовлетворение
  - Ничего не чувствую
  - Не люблю упоминать
  - Чувствую стыд
3. Как Вы думаете насколько компания заинтересована в своих сотрудниках:
  - Очень заинтересована
  - Заинтересована
  - Не заинтересована
  - Вообще не заинтересована
  - Мнение не имею
4. Когда необходимо добиться взаимодействия от своих подчиненных мой непосредственный начальник:
  - Делает это безукоризненно и всегда
  - Добивается этого в большинстве случаев
  - Иногда это у него получается, иногда нет
  - У него это не получается в большинстве случаев
5. Из контактов с Вашим руководителем, знаете ли Вы, что он думает о Вашей работе:
 

\_\_\_\_\_ Да \_\_\_\_\_ Нет

6. Получаете ли Вы взаимоисключающие друг друга указания от различных людей:

\_\_\_ Никогда \_\_\_ Редко \_\_\_ Бывает \_\_\_ Довольно часто

7. Когда возникают проблемы, насколько свободно Вы чувствуете себя в необходимости задать вопросы своему начальнику:

- Полностью свободен
- Относительно свободен
- Не чувствую свободы

8. Насколько ясны Вам Ваши должностные обязанности:

- Полностью ясны
- Относительно ясны
- Не ясны полностью

9. Что Вы думаете о Вашей загрузке:

- Слишком много работы
- Как раз то, что нужно
- Частично недозагружен
- Слишком неравномерная загрузка
- Мало работаю, поэтому не могу ответить

10. Ваша оценка системы распределения работы:

- Очень хорошая
- Нормальная
- Плохая

11. Как Вы оцениваете степень работы в команде в Вашем отделе:

- Великолепная
- Средняя
- Нет работы в команде

12. Каковы Ваши шансы на продвижение:

- Я хотел бы остаться там, где я есть
- Мои шансы на продвижение хорошие
- Мои шансы на продвижение средние
- У меня нет шансов на продвижение

13. Я чувствую, что моя работа:

- Важна
- Средней Важности для организации
- Не важна для организации

14. Я считаю, что моя работа:

- Очень интересна
- Интересна
- Не интересна

15. Считаете ли Вы, что Ваша позиция в компании:

- Надежна
- Относительно надежна
- Ненадежна

16. Укажите 10 наиболее важных для Вас видов гарантий и компенсаций в порядке убывания. (Примечание: американские виды гарантий и компенсаций несколько отличаются от стран СНГ. Этот список Вам нужно будет составить самостоятельно):

17. Когда Вас назначили на должность предоставили ли Вам обучение:

- Да, обучение было очень хорошим
- Обучение было достаточным
- Обучение было недостаточным
- Я осваивал все без посторонней помощи

18. Что из ниже перечисленного поможет Вам справляться с работой лучше (возможно несколько отметок):

- Больше обучения
- Больше помощи от руководителя
- Больше помощи от коллег
- Лучшее оснащение и оборудование
- Лучшие условия труда
- Другое

(поясните) \_\_\_\_\_

19. Насколько справедлива на Ваш взгляд внутрифирменная система продвижения:

- Справедлива
- Не всегда
- В основном не справедлива

20. По моему мнению, клиенты думают о нашей фирме так (возможно несколько отметок):

- Теплое и дружественное место для ведения бизнеса
- Современная и прогрессивная компания
- Слишком маленькая фирма для меня
- Чрезмерно сохраняет со мной дистанцию
- Консервативная компания
- Надежная компания
- Слишком много человеческих ресурсов
- Слишком много бюрократии
- Слишком большая компания для предоставления индивидуального обслуживания

обслуживания

21. По моему мнению, наша компания (возможно несколько отметок):

- Хорошее место работы для моих детей
- Не лучшее место работы для моих детей
- Плохое место работы для моих детей
- Хорошее место работы для молодежи
- Не лучшее место работы для молодежи
- Плохое место работы для молодежи
- Хорошее место работы для лиц в возрасте

- Не лучшее место работы для лиц в возрасте
  - Плохое место работы для лиц в возрасте
22. Я думаю, что заработная плата в нашей фирме:
- Более благоприятна по сравнению с региональными
  - Несколько Выше чем в регионе
  - Адекватна средней зарплате в регионе
  - Несколько ниже чем в регионе
23. Итак, что Вы думаете о своей работе в нашей фирме
- Очень удовлетворен
  - Удовлетворен
  - Неудовлетворен
  - Полностью неудовлетворен
24. Что Вы больше всего не любите в нашей компании
25. Что Вам больше всего нравится в нашей компании

Попробуйте запустить данный вопросник. Мы уверены, что Вы получите много информации для разработки стратегического плана развития карьеры сотрудников.

**ПРИЛОЖЕНИЕ Д****ЛАБОРАТОРНАЯ РАБОТА НА ТЕМУ:  
"ОТБОРОЧНОЕ ИНТЕРВЬЮ ПРИ УСТРОЙСТВЕ НА РАБОТУ"**

Цель работы: научить студентов правильно определять и практически демонстрировать те навыки и характеристики, которые требуются для успешного устройства на работу в службу человеческих ресурсов.

Правила выполнения работы: в учебной группе формируется отборочная комиссия из трех человек: преподавателя и двух студентов, остальные студенты выступают в роли претендентов на вакантные должности. Ведущий объявляет о конкурсном наборе в службу человеческих ресурсов во вновь создаваемый филиал престижной фирмы по производству и сбыту компьютерного оборудования в следующие группы:

1. планирования и найма сотрудников;
2. мотивации, стимулирования и оплаты труда;
3. трудовых и дисциплинарных отношений;
4. профориентации и социальной адаптации;
5. подготовки и продвижения кадров;
6. изучения и оценки кадров;
7. повышения качества трудовой жизни;
8. охраны труда и техники безопасности (количество групп можно сократить до двух).

Для отбора претендентов используется панельное интервью, которое проводит специальная отборочная комиссия. Каждому кандидату дается 5 минут на подготовку и 10 минут на выступление. В своем выступлении он должен:

- охарактеризовать мотивы, побудившие его принять участие в конкурсе, объяснить свой выбор конкретной группы;
- продемонстрировать профессиональную компетентность;
- рассказать о том, что нового и полезного он может принести фирме.

Отборочная комиссия оценивает кандидатов в специальных карточках по пятибалльной системе.

Набравший наибольшее количество баллов объявляется победителем, т.е. будет принят на работу.