# Оглавление

Введение 2

Глава 1. Характер анализа работ 4

1.1. Использование информации, полученной в результате анализа работы 5

1.2. Этапы анализа работы 6

Глава 2. Методы сбора информации для анализа работ 8

2.1. Интервью 8

2.2. Опросные листы 9

2.3. Наблюдение 10

2.4. Ежедневник/журнал респондента 10

2.5. Количественные методы анализа работы 11

Глава 3. Составление описание работы 13

3.1. Определение работы 13

3.2. Краткое описание работы 14

3.3. Отношения 14

3.4. Обязанности и ответственность 14

3.5. Полномочия 15

3.6. Стандарты исполнения 15

3.7. Условия труда и окружающая среда 15

3.8. Основные принципы описания работ 15

Глава 4. Описание специфики работы 17

4.1. Спецификация для обученного персонала в сравнении со спецификацией для необученного персонала 17

4.2. Спецификация работы, основанная на субъективном мнении 17

4.3. Спецификация работы, основанная на статистическом анализе 18

Глава 6. Стандарт рабочего места начальника лаборатории комплексной оценки персонала 19

Заключение 20

Список литературы: 21

Приложение 22

# Введение

Данная курсовая работа направлена на составление стандарта рабочего места с помощью метода «Анализа работ». Курсовая работа сосредоточена прежде всего на том, чтоВ настоящее времясоздание организации приводит к возникновению рабочих мест, которые должны быть заняты. Анализ рабочего места позволяет получить информацию о том, какой вид рабочей деятельности соответствует рабочему месту и каковы требования, предъявляемые к потенциальному Работнику, который должен будет работать на этом рабочем месте. Термины «анализ работы» и «рабочее место» чрезвычайно часто употребляется сегодня в самом широком контексте и поэтому нуждается в серьезном «очищении» от целого ряда наслоений и отдельных смыслов.

Анализ работы играет важную роль в попытках работодателей следовать законодательству о равных правах на работу.

Данная тема актуальна для психологии труда, т.к. задачей психолога должна стать разработка стандарта рабочего места для необходимой специализации, в соответствии с требованиями, которые будут предъявляться к новому сотруднику: к его знаниям, умениям, способностям; его обязанностям; его рабочему месту.

Различные авторы в своих исследованиях по разному определяют анализ работы: как процедуру, посредством которой определяются обязанности и характер работ, а также тип людей, которых следует нанять (Десслер Гари); процедура систематического отбора и анализа информации о содержании работы, требованиях к работникам и условиях, в которых работа выполняется (Г. Х. Бакирова).

Целью обследования является: создание стандарта рабочего места на должность …, с помощью метода «Анализ работ».

Задачи, выполняемые в рамках курсовой работы:

* осуществить теоретический анализ по проблеме анализа рабочих мест;
* освоить метод «Анализ работ» (автор Десслер Гари).

- разработать стандарт рабочего места на примере должности начальника лаборатории комплексной оценки персонала.

# Глава 1. Характер анализа работ

Создание организации приводит к возникновению рабочих мест, которые должны быть заняты. Анализ работы – это процедура, посредством которой определяются обязанности и характер работ, а также тип людей (в терминах знаний и умений), которых следует нанять. Анализ позволяет получить данные о требованиях к работе, которые затем используются при создании описания работы (в чем заключается работа) и спецификаций работы (каких людей на нее нанимать).

*Рабочая деятельность.* Собирается информация о реальных видах рабочей деятельности, таких, как чистка, шитье или рисование. Иногда такой список содержит описание того, как, почему и когда работник выполняет каждый из видов работ.

*Человеческое поведение.* Может быть включена информация о человеческом поведении, таком, как чувственность, общение, принятие решений и творческие навыки. Сюда должна быть включена информация относительно требований, предъявляемых непосредственно к человеку, в терминах затрат человеческой энергии, необходимости ходить на длинные дистанции и т. д.

*Механизмы, оборудование, инструменты и другие приспособления, используемые в работе.* В этот раздел следует включить данные, касающиеся производимых продуктов, обрабатываемых материалов, знаний, которые должны применяться (такие, как знание законов физики), а также оказываемых услуг (таких, как консультирование или ремонт).

*Нормы производительности.* Собирается информация о нормах производительности (в терминах количества, качества или затрачиваемого времени на каждый вид работы), нормах и критериях, по которым будет оцениваться работа.

*Рабочее окружение.* В этот раздел следует включить информацию, касающуюся таких аспектов, как физические условия работы, расписание работы, а также организационное и социальное окружение – например, люди, с которыми работнику придется общаться в процессе работы. Также в этот раздел может быть включена информация о финансовых и нефинансовых стимулах.

*Требования к человеку.* Обычно приводится информация, касающаяся таких требований к потенциальному работнику, как знания и умения (образование, обучение, опыт работы и т. д.) и требуемые личные характеристики (интересы, склонности, способности, физические данные и т. п.).

## 1.1. Использование информации, полученной в результате анализа работы

Информация, полученная при анализе работы, используется как основа в различных взаимосвязанных видах деятельности по управлению персоналом.

**Набор и отбор.**

Анализ рабочего места позволяет получить информацию о том, какой вид деятельности соответствует данному рабочему месту и каковы требования, предъявляемые к потенциальному работнику, который должен будет работать на этом рабочем месте. Эта информация, касающаяся описания работы, места и ее спецификации, является основой решения о приеме людей.

**Компенсации.**

Требуется четкое понимание того, что является сутью работы, для того чтобы оценить затраты и назначить оплату. Оплата (зарплата и бонусы) обычно зависит от требуемых навыков, уровня образования, вредности – от всех факторов, которые определяются при анализе работы. Наличие этих факторов позволяет классифицировать работы по категориям (секретарь третьей или четвертой категории, например) для получения данных относительно стоимости каждого вида работы.

**Оценка исполнения.**

Оценка исполнения работы подразумевает сравнение реального качества выполнения работы каждым работником с желаемым. Часто именно при анализе работы производственные инженеры и другие эксперты определяют нормы производительности труда и перечень выполняемых работ.

**Обучение.**

Необходимо использовать информацию, полученную при анализе работы, для разработки программ обучения и повышения квалификации, так как анализ работы и основанное на нем описание работы показывают, какого типа навыки, а следовательно, и обучение требуются в данном случае.

## 1.2. Этапы анализа работы

Анализ работы включает в себя шесть этапов:

**Этап 1.** Определение цели, для которой будет использоваться информация, полученная при анализе работы. Необходимо начинать с установления целей, для которых будет использоваться информация, так как это определяет вид информации и ее источники. Некоторые способы сбора информации (опрос работников о сути работы и ответственности их), лучшим способом подходят для описания работы и подбора работников. Другие методы, используемые при анализе работы (опросный лист для анализа должности), не позволяют получить пространную информацию для создания описания работы, но позволяют получить цифровой рейтинг для каждого вида работ, что может использоваться для сравнения одного вида работ с другим при определении размеров компенсации.

**Этап 2.** Сбор вспомогательной информации. Необходимо проанализировать доступную вспомогательную информацию, такую как структура компании, технологические карты и описание работ.

Организационная структура показывает, как рассматриваемый вид работ соотносится с другими видами работ и его место в общей организационной структуре. В организационной структуре должны быть определены названия каждой должности, посредством связующих линий должно быть показано, кто кому подчиняется и кто с кем общается в процессе работы.

Описание работы может послужить хорошей отправной точкой для создания нового скорректированного описания работы.

**Этап 3.** Выбор репрезентативной должности для анализа. Это необходимо, когда нужно проанализировать большое количество сходных видов работ и когда для этого требуется слишком много времени.

**Этап 4.** Сбор информации для анализа работы. Следующим шагом является непосредственный анализ работы путем сбора информации о рабочей деятельности, требованиях к поведению наемного работника, условиях работы и личных качествах (таких, как черты характера и способности, необходимые для выполнения работы). Для этой цели используют один из нескольких методов анализа работы.

**Этап 5.** Анализ работы позволяет получить информацию о сущности и функциях, выполняемых на данном рабочем месте. Эту информацию следует проверить совместно с работником, выполняющим эту работу, а также с его непосредственным руководителем. Проверка информации позволит определить, является ли информация фактически корректной, полной и легкой для понимания всеми заинтересованными лицами. Этот этап анализа может также помочь получить одобрение работником данных, собранных при анализе работы, дав ему возможность подкорректировать Ваше описание его деятельности.

**Этап 6.** Разработка описания и спецификации работы. В большинстве случаев описание и спецификация работы представляют собой два реальных результата анализа работы. Описание работы – это документ, содержащий информацию о работе, выполняемой на данном рабочем месте и ответственности, а также об особенностях рабочего места, таких как условия труда и безопасность. Спецификация работы содержит информацию о личных качествах, чертах характера, навыках и образовании, необходимых для выполнения работы. Это может быть представлено в виде как отдельного документа, так и составной части описания работы.

# Глава 2. Методы сбора информации для анализа работ

Непосредственный сбор информации о должностных обязанностях, ответственности и деятельности работника на рабочем месте. Существует множество методов, которые можно использовать для сбора этой информации. В этой главе мы рассмотри наиболее важные из них.

В сборе информации для анализа работы обычно участвуют сотрудники отдела человеческих ресурсов, работник и его непосредственный начальник. Сотрудник отдела человеческих ресурсов (это может быть менеджер по персоналу, специалист по анализу работы или консультант) может попросить изучить и проанализировать работу, а затем составить ее описание и спецификацию. Также требуется участие работника и его начальника. Анализ работы подразумевает совместную работу специалиста, работника и его начальника.

Анализ работы играет важную роль в попытках работодателей следовать законодательству о равных правах на работу. Основная причина заключается в следующем. Работодатель должен быть способен показать, что его инструменты для определения профпригодности и методики оценки эффективности труда действительно связаны с эффективностью труда на данном рабочем месте. Для того, чтобы выполнить эту задачу, требуется квалифицированный специалист по анализу работы. Наиболее распространенные методы сбора информации для анализа работы обсуждаются далее.

## 2.1. Интервью

Для сбора данных, необходимых для анализа работы, используется три типа интервью: индивидуальное интервью с каждым работником; групповое интервью с группой работников, выполняющих одни и те же обязанности, и опрос руководящих работников, которые хорошо осведомлены об анализируемой работе. Групповые опросы проводятся в тех случаях, когда большое количество работников выполняют схожую или одинаковую работу, так как это быстрый и недорогой способ получения необходимой информации о работе. Как правило, на групповых опросах присутствует непосредственный начальник опрашиваемых работников, а если нет, то Вам следует опросить начальника отдельно, чтобы знать его взгляды на обязанности и ответственность на рабочем месте.

Интервью – самый распространенный способ определения обязанностей и ответственности, соответствующих рабочему месту, и его распространенность говорит о его преимуществах. Самое важное достоинство заключается в том, что опрос позволяет работнику рассказать о своем поведении и рабочей деятельности, которые иначе никогда бы не были обнаружены. Например, важные виды деятельности, возникающие только эпизодически, или неформальное общение (скажем, между управляющим производственного отдела и менеджером по сбыту), которые не отображены в оргструктуре компании, могут быть обнаружены опытным специалистом в процессе опроса. Кроме того, опрос может помочь объяснить необходимость и функции анализа работы. Опрос также позволяет открыто выразить респонденту его взгляды и жалобы, которые в противном случае могли бы остаться не замеченными управляющим.

Основная проблема, связанная с данным методом, – это искажение информации вследствие как прямой фальсификации, так и честного ошибочного понимания. Анализ работы часто используется как первая ступень в изменении заработной платы. Поэтому работники склонны преувеличивать некоторые свои обязанности и преуменьшать другие. Получение корректной информации может, таким образом, оказаться медленным и полезным процессом.

## 2.2. Опросные листы

В одних случаях опросники представляют собой чрезвычайно структурированный опросный лист. Каждому работнику предлагают списки из различных обязанностей и заданий. Его просят ответить, выполняет ли он каждое задание из списка, и если да, то как много времени обычно тратит на каждое из них. В других опросниках этот лист состоит из исключительно "открытых" вопросов и просит работника "описать основные обязанности, выполняемые на рабочем месте". На практике наилучший опросный лист представляет собой нечто среднее из этих двух крайних случаев.

## 2.3. Наблюдение

Непосредственное наблюдение полезно в тех видах работ, которые включают преимущественно видимые физические движения. Работа, выполняемая сторожем, работником на сборочном конвейере и бухгалтером – вот очевидные примеры. С другой стороны, наблюдение обычно не подходит, когда работа подразумевает трудно измеряемую деятельность (адвокат, инженер, проектировщик). Этот метод также мало полезен в тех случаях, когда работник должен выполнять важные действия, потребность в выполнении которых может возникать только эпизодически (например, работа медсестры скорой помощи). Непосредственное наблюдение обычно применяется совместно с опросом. Один подход – наблюдать работника на рабочем месте в течение всего рабочего цикла. (Цикл – требуемый интервал времени для завершения работы. Это может быть минута для работника на сборочном конвейере или час, день и дольше для более сложных видов работ.) На этой стадии Вы регистрируете все работы, выполняемые на рабочем месте, которые наблюдаете. Затем, собрав как можно больше информации, Вы проводите опрос работника. При этом просите его разъяснить вопросы, которые у Вас возникли и описать дополнительные работы, которые он выполняет, а Вы не заметили. Другой подход – во время выполнения работником задания проводить наблюдение и опрос одновременно. Однако, обыкновенно лучше попридержать вопросы до тех пор, пока наблюдение не будет закончено, так как это позволяет ненавязчиво наблюдать за работником. Это, в свою очередь, помогает снизить вероятность того, что работник станет волноваться и это каким-либо образом изменит его обычные действия.

## 2.4. Ежедневник/журнал респондента

Работников можно попросить вести ежедневник/журнал респондента или составлять список заданий, которые они выполняют в течение дня. Для каждого мероприятия, в котором он принимает участие, работник записывает это мероприятие (и затраченное время) в журнал. Это позволит получить очень полную картину работы. Работник, может попытаться преувеличить количество некоторых видов работы и преуменьшить количество других. Однако сама суть подробного, с указанием затраченного времени, журнала будет препятствовать этому.

Интервью, опросные листы, наблюдение и ежедневник/журнал – наиболее популярные методы сбора информации для анализа работы. Они все обеспечивают достоверную информацию о том, что ответственный за данный вид работы реально делает на рабочем месте. Они могут использоваться для.

## 2.5. Количественные методы анализа работы

Большинство работодателей использует опросы, опросные листы, наблюдение или журналы для сбора информации, необходимой для анализа работы, есть много случаев, когда эти описательные методы не подходят. Например, когда необходимо для определения уровня оплаты сравнить виды работ. Тогда каждому виду необходимо присвоить определенное количество баллов. Такой "количественный" подход может оказаться наилучшим. Существует три наиболее популярных метода:

* позиционный опросный лист для анализа должности,
* процедура департамента труда и
* функциональный анализ работы.

**Позиционный опросный лист для анализа**

Позиционный опросный лист для анализа (position analysis questionnaire (PAQ)) – это хорошо структурированный опросный лист. Он заполняется специалистом по анализу работы, который уже должен быть знаком с конкретной анализируемой работой.

Преимуществом PAQ является то, что он позволяет получить количественную оценку или выявить профиль любой работы в баллах, присваиваемых по пяти базовым позициям:

1) Принятие решений;

2) Профессиональные навыки;

3) Физическая нагрузка;

4) Управление транспортными средствами/оборудованием;

5) Обработка информации.

Основными достоинством PAQ является то, что он позволяет классифицировать работы, т. е. дать количественную оценку каждой работе, основываясь на таких ее характеристиках, как требования к принятию решений, выполнению действий, требующих профессиональных навыков, физической нагрузки, управлению транспортными средствами/оборудованием и обработке информации. Таким образом. Вы можете использовать результаты, полученные с помощью PAQ, для того, чтобы сравнивать работы между собой и определять, например, какая из работ более престижная. Эта информация затем может быть использована для того, чтобы определить ставку или уровень заработной платы для каждой работы.

# Глава 3. Составление описание работы

Описание работы – это письменный документ, в котором содержится информация о том, что реально делает работник, выполняющий данную работу, как он это делает и в каких условиях выполняется данная работа. Эта информация затем используется при составлении спецификации работы, в которой изложены знания, способности и навыки, необходимые для удовлетворительного выполнения данной работы.

Хотя и не существует типовой формы для составления описания работы, большинство описаний содержит следующие разделы:

1. Определение работы.

2. Краткое описание работы.

3. Отношения, ответственность и обязанности.

4. Полномочия.

5. Стандарты исполнения.

6. Рабочие условия.

7. Спецификация работы.

## 3.1. Определение работы

Раздел "Определение работы" содержит несколько видов информации. В строке "Название работы" указывается название работы, например, руководитель работ по обработке данных, менеджер по продажам или кладовщик. Раздел "Статус работы" позволяет быстро определить статус работы. Код работы позволяет легко ссылаться на все виды работ. Каждому виду работ в организации должен быть присвоен некий код; эти коды отображают наиболее важные характеристики работы, такие, как уровень оплаты, к которому данная работа относится. Дата – время, когда данное описание рабочего места действительно было составлено. Там же указывается, кем было составлено описание. Также в данном разделе отводится место для указания, кем данное описание было утверждено и к какой организационной единице (заводу/подразделению и департаменту/отделу) данная работа относится. Кроме того, указывается название должности непосредственного начальника. Раздел "Идентификация работы" также часто содержит информацию о ставках зарплаты или/и диапазоне зарплаты. Строка "Категория/Уровень" показывает категорию или уровень данной работы, если таковые имеются. Например, фирма может разделить секретарей на секретарей 1 категории, секретарей II категории и так далее. И, наконец, строка "Уровень оплаты" содержит информацию о конкретном уровне оплаты или диапазоне оплаты для данной работы.

## 3.2. Краткое описание работы

В разделе "Краткое описание работы" должно содержаться общее описание характера работы, включающее только основные функции и действия. Так, начальник отдела обработки данных "управляет всеми операциями обработки данных, контролем данных, а также требованиями по подготовке данных". Для менеджера по закупкам в разделе "Краткое описание работы" может содержаться следующая информация: "менеджер по закупкам осуществляет закупку, регулирует поставки, запасы и распределяет все материалы, необходимые для данного производства". Для работы начальника отдела почтовых отправлений в данном разделе может быть указана следующая информация: "начальник отдела почтовых отправлений сортирует и получает всю входящую почту и осуществляет обработку всей исходящей почты, включая точную и своевременную отправку данной почты".

## 3.3. Отношения

В разделе "Отношения" описываются взаимоотношения работодателя с другими людьми внутри и вне организации

## 3.4. Обязанности и ответственность

В этом разделе представлен детальный список фактической ответственности и обязанностей, соответствующих рабочему месту. Каждая из основных обязанностей должна быть внесена в список в виде одного-двух предложений, описывающих ее. Например, обязанность "выбор, обучение и развитие подчиненных" может быть далее определена следующим образом: "развитие духа сотрудничества и понимания…", "гарантии того, что члены рабочей группы получат специализированное обучение по мере необходимости…", и "направленная подготовка, включающая обучение, демонстрации и/или консультации...".

## 3.5. Полномочия

Следующий раздел должен определить пределы полномочий работодателей, включая ограничения принятия решения, прямое наблюдение со стороны персонала и бюджетные ограничения.

## 3.6. Стандарты исполнения

Некоторые описания работ содержат перечень стандартов исполнения. Они представляют собой стандарты, которых служащий, как ожидается, достигает, выполняя основные обязанности и неся определенную ответственность.

Один из прямых путей установки стандартов состоит в том, чтобы закончить утверждение: "Я буду полностью удовлетворен Вашей работой, когда...". Это предложение в законченном виде, за что установлена ответственность, внесенная в описание работы, должно обеспечивать создание стандартов исполнения.

## 3.7. Условия труда и окружающая среда

Описание работы будет также включать в себя общие условия труда, соответствующие работе. Они могут включать в себя такие факторы, как уровень шума, опасные условия или высокая температура.

## 3.8. Основные принципы описания работ

Здесь представлены некоторые подсказки для создания описания работы.

*Ясность*. Описание работы должно отражать этапы работы так хорошо, чтобы все обязанности были ясны.

*Указание возможностей.* Необходимо убедится, что указали возможности и характер (природу) работы, используя фразы типа "для отдела" или "как требует менеджер". Включите все важные отношения.

*Определенность*. Необходимо выбрать наиболее определенные слова, чтобы показать:

1) вид работы;

2) степень сложности;

3) требуемые навыки;

4) степень стандартизированности проблемы;

5) степень ответственности рабочего за каждую стадию работы;

6) степень и тип материальной ответственности. Используйте действенные слова типа "анализируют", "собирают", "подбирают", "планируют", "изобретают", "выводят", "поставляют", "передают", "обслуживают", "поддерживают", "контролируют" и "рекомендуют". Работники более низких уровней организации имеют детально расписанные обязанности или задачи, в то время как работники более высокого уровня имеют более обширные обязанности.

*Краткость*. Точная краткая формулировка наилучшим образом описывает цель.

# Глава 4. Описание специфики работы

Спецификация работы содержит описание работы и отвечает на вопрос "Какие человеческие качества и опыт необходимы, чтобы делать эту работу хорошо?" Ответ на этот вопрос покажет, какого человека нужно вербовать и какую проверку он должен пройти. Спецификация работы может представлять собой как набор отдельных разделов описания работы, так и целый, полный документ. Часто она располагается на обороте описания работы.

## 4.1. Спецификация для обученного персонала в сравнении со спецификацией для необученного персонала

Проблема заключается в том, что гораздо сложнее, когда работников на рабочие места ищут среди необученных людей (вероятно, с намерением обучить их по ходу работы). Здесь необходимо определить физические качества, индивидуальность, сферу интересов или сенсорных навыков, которые подразумевают некоторый потенциал выполнения работы, или наличие способностей к обучению какой-либо работе.

## 4.2. Спецификация работы, основанная на субъективном мнении

Спецификация работы, основанная на субъективном мнении, составляется с учетом информации, которая получена от наблюдателей и менеджеров по персоналу. Основной процедурой здесь является ответ на вопрос: "Какие требования предъявляются к образованию, интеллекту, навыкам, и т. п. для того, чтобы делать эту работу хорошо?" Один из наиболее распространенных подходов к разработке спецификации работы, основанной на субъективной точке зрения, содержится в Словаре "Наименований Профессий". В нем приведены требования к работнику, разработанные аналитиками и профессиональными техническими советниками для каждого рабочего места. Каждое требование или характеристика были обозначены буквами следующим образом: G (интеллигентность), V (словарный запас), N (численность), S (пространственность), Р (восприятие), Q (конторское восприятие), К (координация), F (ловкость рук), М (способность к руководству), Е (координация "глаза-руки-ноги") и С (кругозор).

Эти оценки отражают суммарные качества или способности, которыми обладают работающие в настоящее время люди.

## 4.3. Спецификация работы, основанная на статистическом анализе

Базирование спецификации работы на статистическом анализе представляет собой наиболее точный, но более трудный подход. В основном, здесь статистически определяется зависимость между некоторыми прогнозами или человеческими качествами типа роста, интеллекта или ловкости рук и некоторыми индикаторами или критериями эффективности работы (типа выполнения по оценкам наблюдателей).

Основной процесс состоит из пяти шагов:

1) анализ работы и решение о принятии мер для ее выполнения;

2) выбор характеристик персонала (подобно ловкости рук), которые, как Вы полагаете, будут способствовать успешному выполнению;

3) проверка кандидатов на наличие этих качеств;

4) проверка качества выполнения работы этими кандидатами;

5) проведение статистического анализа зависимости между характеристиками человека (ловкость рук) и качеством выполнения работы. Ваша цель состоит в том, чтобы определить, является ли прогноз верным.

Таким образом могут быть установлены характеристики человека, необходимые для выполнения работы. Этот метод более правильный, чем подход с субъективной точки зрения. Законодательство запрещает использование необоснованных критериев при оценке качества выполнения работы.

# Глава 6. Стандарт рабочего места начальника лаборатории комплексной оценки персонала

Целью является разработка стандарта, позволяющего зафиксировать требования работы к кандидату. В своей работе мы рассмотрели необходимые и желательные требования предъявляемые к данной должности (см. Приложение 1), а также была составлена должностная инструкция(см. Приложение 2).

# Заключение

В заключении хотелось бы сказать, что разработка структуры организации приводит к появлению рабочих мест, которые нужно укомплектовать. анализ работы – процедура, через которую выясняют:

1) что за собой влечет эта работа;

2) какие люди должны быть наняты для работы. Этот процесс состоит из шести шагов:

* решение о целесообразности использования информации об анализе работы;
* сбор информации;
* выбор позиций, которые нужно анализировать;
* сбор данных для анализа работы;
* рассмотрение информации с участниками;
* разработка описания работы и спецификации работы.

Также мы рассмотрели пять основных методов сбора данных для анализа работы: интервью, прямое наблюдение, анкетный опрос. Использование подхода функционального анализа работы, и PAQ обеспечивают количественные оценки каждой работы и поэтому полезны для классификации рабочих мест с точки зрения оплаты.

Описание работы должно отражать работу настолько хорошо, чтобы обязанности были ясны независимо от других описаний работы.

Анализ работы является одним из первых действий персонала, что влияет на его обязательства. Большинство людей не могут исполнять работу, когда не имеют способностей и навыков ее исполнения. Через анализ работы определяете последствия, которые влечет эта работа и навыки и способности, которыми должны обладать кандидаты.

Итогом данной курсовой работы является разработка стандарта рабочего места для начальника лаборатории комплексной оценки с помощью метода «Анализ работ».

# Список литературы:

1. Бакирова Г.Х. Управление человеческими ресурсами. – СПб.: Речь, 2003.
2. Грегори Р. Райтер. В лабиринтах современного управления: Стретегическое планирование, маркетинг, обслуживание коиентов, управление персоналом, оплата труда. – М.: Изд-во «Экономика», 1999.
3. Десслер Гари. Управление персоналом/Пер. с англ. – М.: Изд-во «БИНОМ», 1997.
4. Internet

# Приложение

Приложение 1

Должность: **начальник лаборатории**

Место: **лаборатория комплексной оценки персонала**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ***Требования*** | **Необходимые** | **Желательные** |
| ***Пол*** | – | – |
| ***Возраст*** | Не моложе 27 лет | – |
| ***Образование*** | Высшее | Психологическое |
| ***Ученая степень*** | – | Кандидат психологических наук |
| ***Стаж работы*** | Психологом не менее 3 лет | – |
| ***Опыт*** | * Анализ работы, разработка профессиограмм * Оценка личностных и профессионально важных качеств персонала * Организация и проведение социально-психо­логичес­ких исследований производственных коллективов | * Разработка психодиагностического инструментария * Разработка и проведение деловых и ролевых игр, тренингов * Разработка программ профессионального развития персонала |
| ***Владение IT*** | MS Offic: Word, Exel, PowerPoint – уровень продвинутого пользователя | Access; Internet |

**Типичные трудовые задачи**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Содержание задачи** | **Необходимые** | |
| **знания** | **профессионально важные качества** |
| Диагностика личностных и профессионально важных качеств персонала | * Психология труда и организационная психология * Психодиагностика | * Клиентоориентированность * Прогностические способности |
| Оценка условий и организации труда персонала подразделений | * Психология управления * Кадровый менеджмент | * Аналитические способности * Коммуникативность |

**Место в организационной структуре**

|  |
| --- |
| ФГУП "ПО"УОМЗ" |
|  |
| Управление по работе с персоналом |
|  |
| Отдел по работе с персоналом |
|  |
| Лаборатория комплексной оценки |

Приложение 2

Должностная инструкция начальника лаборатории комплексной оценки персонала

### 1. Общие положения

1.1 Должность начальника лаборатории комплексной оценки персонала (далее – начальника лаборатории) находится в отделе по работе с персоналом (14030) и непосредственно подчиняется заместителю начальника отдела по работе с персоналом.

1.2 Назначение и освобождение от должности начальника лаборатории производится приказом генерального директора Объединения по представлению заместителя генерального директора по работе с персоналом (по согласованию с заместителем начальника управления 140-на­чаль­ником отдела по работе с персоналом).

1.3 На должность начальника лаборатории назначается лицо, имеющее высшее профессиональное (психологическое) образование и стаж работы по направлению деятельности не менее 3 лет.

1.4 Лицо, назначенное на должность начальника лаборатории, руководствуется в своей работе положением об отделе 14030, положением о лаборатории комплексной оценки персонала, настоящей должностной инструкцией, а также нормативами, правовыми актами, действующими в Российской Федерации.

### 2. Обязанности

Начальник лаборатории:

2.1 Организует работу лаборатории в соответствии с возложенными на нее функциями.

2.2. Разрабатывает план работы лаборатории, своевременно составляет и предоставляет вышестоящему руководству.

2.3 Организует проведение собеседования, профессионально-психологического тестирования работников, принимаемых на работу.

2.4 Организует проведение анализа и оценки факторов удовлетворенности трудом, эффективности труда персона­ла подразделений, выработку предложений и рекомендаций.

2.5 Организует проведение анализ и оценки социально-психологического климата в коллективах подразделений, выработку предложений по формированию корпоративной культуры.

2.6 Организует мониторинг персонала всех категорий, подготавливает рекомендации по расстановке персонала в соответствии с индивидуально-психологическими осо­бенностями и профессиональными качествами работников.

2.7 Организует оценку деловых и личностных качеств аттестуемых работников.

2.8 Организует проведение анализа профессионального роста работника и выдачу ре­комендаций по формированию резерва и ротации персонала.

2.9 Организует проведение анализа и оценки управленческой деятельности руково­дящих работников, выработку пред­ложений и рекомендаций.

2.10 Организует проведение анализ причин текучести кадров, выработку предложений и рекомендаций по снижению текучести кадров.

2.11 Участвует в работе комиссий по комплексной проверке персонала подразделений.

2.12 Выполняет требования по соблюдению предписанных процедур и процессов, установленных системой менеджмента качества.

2.13 Соблюдает правила охраны труда, противопожарные мероприятия и правила внутреннего трудового распорядка и требовать их соблюдения от работников лаборатории.

2.14 Обеспечивает рациональную расстановку и правильное использование подчиненных работ­ников.

2.15 Организует повышение квалификации работников лаборатории.

2.16 Повышает свою профессиональную квалификацию.

2.17 Обеспечивает формирование, ведение и хранение своей должностной папки и должностных папок подчиненных работников.

2.18 Обеспечивает качество и своевременность выполнения функций и задач, возложенных положением на лабораторию, получение ЦКП и повышение статистики лаборатории.

2.19 Соблюдает действующее законодательство РФ.

2.20 Выполняет приказы и распоряжения вышестоящего руководства.

### 3. Ценный конечный продукт и показатели статистики

3.1 Ценный конечный продукт: принятые руководством рекомендации, направленные на оптимизацию работы персонала, повышение эффективности труда и удовлетворенности работой.

3.2 Показатели статистики

3.2.1 Количество разработанных рекомендаций по оптимизации работы персонала.

3.2.2 Количество принятых руководством рекомендаций по оптимизации работы персонала.

3.2.3 Уровень выполнения плана (в %).

3.2.4. Количество работников, прошедших оценку (в процессе приема, аттестации, выдвижения в резерв).

**4. Права**

Начальник лаборатории комплексной оценки персонала имеет право:

* 1. В пределах своей компетенции сообщать своему непосредственному руководителю обо всех выявленных в процессе своей деятельности недостатках и вносить предложения по их устранению.
  2. Запрашивать лично или по поручению непосредственного руководителя от руководителей подразделений предприятия и специалистов информацию и документы, необходимые для выполнения его должностных обязанностей.
  3. Привлекать специалистов всех (отдельных) структурных подразделений к решению задач, возложенных на него (если это предусмотрено положениями о структурных подразделениях, если нет – то с разрешения руководства).
  4. Требовать от руководства предприятия оказания содействия в исполнении им его должностных обязанностей.
  5. Распределять работу между сотрудниками лаборатории.
  6. Представлять руководству отдела по работе с персоналом сотрудников к премированию, другим видам поощрения, а также к дисциплинарной ответственности или другой ответственности в пределах правил внутреннего трудового распорядка.

### 5. Ответственность

Начальник лаборатории комплексной оценки персонала несет ответственность:

5.1.За качество и своевременность выполнения обязанностей, возложенных на него настоящей должностной инструкцией, состояние его персональной статистики, правильное использование прав.