

**Министерство спорта, туризма и молодежной политики
Российской Федерации**

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ**

«Волгоградская государственная академия физической культуры»

Кафедра гостиничного и туристического менеджмента

Сулейманова С.Р., Степанян В.М.

Управление персоналом

Практикум

Специальность 080507 «Менеджмент организации»

Волгоград – 2010

Вера Степанян

Управление персоналом

«БИБКОМ»

2010

УДК 005.95
ББК 65.05

Степанян В. М.

Управление персоналом / В. М. Степанян — «БИБКОМ»,
2010

В данном издании рассматриваются вопросы, которые выносятся на экзамен по курсу «Управление персоналом». Освещаются основные понятия, используемые при изучении курса. Рассмотрены современные методы подбора и отбора кадров, оценки и аттестации труда и персонала, классификация карьеры и способов продвижения работников, представлены классические и нестандартные методики мотивирования сотрудников предприятия. Представлены практикующие упражнения для самоподготовки и развития навыков и умений специалистов управления.

УДК 005.95
ББК 65.05

© Степанян В. М., 2010
© БИБКОМ, 2010

Содержание

Пояснительная записка	5
Тема 1. Подбор и отбор персонала	10
Деловая игра «Подбор персонала»	13
• Тренинг «Принимаем. Вы с нами»	15
Тема 2. Оценка персонала	16
Конец ознакомительного фрагмента.	17

Степанян В. М., С. Сулейманова

Управление персоналом

Пояснительная записка

Переход к рынку потребовал проведения существенных преобразований в системе подготовки кадров для работы в деловых организациях. И это неудивительно. Принципиально новые условия и содержание деловой активности кардинальным образом изменили требования к качествам, которыми должны обладать специалисты, прошедшие обучение и желающие заниматься управленческим трудом в деловых организациях. Жизнь потребовала от учебных центров, чтобы они начали готовить специалистов с профилем, существенно отличным от того, каким еще несколько лет назад обладали их выпускники. Грамотные специалисты-управленцы образца 80-х – начала 90-х гг. должны были в первую очередь иметь обширные, но достаточно застывшие знания, которые им необходимо было использовать в стабильной, слабо подверженной изменениям системе планового управления как экономикой страны в целом, так и отдельными предприятиями. Ценились фундаментальность и широта знаний, а также умение использовать инструментарий логического анализа. Способность логического вывода была залогом успеха в принятии решений, так как будущее логически выводилось из прошлого и настоящего. И такой подход в целом был оправдан.

Ведущие учебные центры довольно успешно справлялись с подготовкой специалистов такого профиля. Выпускники ряда вузов и учебных центров были хорошо подготовлены для управленческой деятельности в государственном аппарате и на государственных предприятиях.

Однако рынок, перевернув все, потребовал кардинальных изменений в экономике страны и в управлении предприятием. Если раньше вывод будущего из прошлого был основой стратегии управления, то в новых условиях менеджмент должен быть нацелен на создание будущего часто полностью вопреки прошлому и настоящему. На место логики пришли интуиция и творчество (конечно, или как данное утверждение не следует понимать как полное отрицание логического анализа и построенного на логике вывода). Это, а также ряд других изменений потребовали совершенно по-новому посмотреть на то, какими качествами должны обладать выпускники учебных центров, осуществляющих подготовку и переподготовку управленцев. Соответственно это потребовало пересмотра как содержания, так и методов обучения. Последнее, по нашему мнению, является наиболее существенным.

Обучение – это процесс изменения человека. Обучаясь, люди обретают нечто, что меняет их видение мира и себя, что дает им возможность действовать не так, как ранее, что придает им некие новые качества, которыми они не обладали ранее. Все это как бы меняет реальность, в которой находится человек. Поэтому в самом общем виде обучение можно рассматривать как изменение воспринятой реальности.

Конкретные ситуации в обучении менеджменту. Метод конкретной ситуации

Концепция метода

Обучение управлению, в силу специфики последнего как преимущественно практической деятельности, в значительной мере отличается от существующих процессов передачи знаний в традиционных областях естественных и гуманитарных наук. Это отличие касается главного – целей обучения. Основополагающая идея рассматриваемого метода применительно к обучению управлению строится на вере в то, что управление – это больше поведение, навыки и умения, чем просто знание. Лучший способ развития этих качеств достигается тренировкой через моделирование действий (подобно спортсмену или артисту). При пости-

жении управленческого мастерства роль указанных факторов резко возрастает, что вызвало в свое время создание и развитие другой концептуальной основы применительно к методам обучения управлению.

Сегодня признается, что такой концептуальной основой стало практикующее научение (experiential learning), исходящее из предположения, что навыки, умения и адекватное поведение в целом наиболее эффективно формируются в ходе приобретения опыта с последующим его осмыслением, теоретизацией и проверкой на практике. Более чем понятным является то, что обучение управлению в рамках «спирали» практикующего научения лучше всего проводить, непосредственно вовлекая обучающегося в практическую деятельность на рабочем месте в должности менеджера. Однако трудно себе представить, что в действительности найдутся объекты деловой активности, фирмы или компании, которые пожелают взять на себя роль учебно-тренировочных лабораторий или «питомников» по воспитанию дипломированных управленцев.

Мудрость жизни не дала таковому случиться в действительности, но сами задачи остались. Известно, что спрос на людей, обладающих способностями к управлению, если не растет, то совершенно точно не снижается. Традиционным местом подготовки таких людей как были в начале века, так и остались по сей день школы бизнеса и подобные им заведения. Однако удовлетворить имевшийся спрос на «людей дела» удалось только по мере все большего введения и развития метода конкретных ситуаций (case-method, МКС) – метода обучения, позволившего во многом реализовать концепцию практикующего научения в условиях занятий в классе.

Нельзя говорить о МКС, не говоря о самой **конкретной ситуации** (case, КС). И в действительности определение понятия МКС обычно начинается с определения, что такое конкретная ситуация? В самом общем виде КС представляет собой описание действительных событий, имевших место в процессе ведения бизнеса в словах, цифрах и образах. Это как бы «срез» этого процесса, фиксация его динамики в определенных временных границах, ставящая обучающегося перед выбором путей решения проблем и курса последующих действий. При этом ожидается, что после изучения ситуации слушатель придет к своему индивидуальному заключению, а после обсуждения КС в группе и в классе внесет в нее необходимые изменения. По своей природе КС тем лучше, чем в более реальную ситуацию попадает изучающий ее слушатель. КС как метод обучения строится на воссоздании реальной деловой ситуации путем метафор и моделирования. При этом каждая КС является результатом действительно происшедших событий и таким образом служит как бы метафорой для определенного набора проблем. Ситуации, с которыми сталкиваются в жизни руководители, могут отличаться от метафор, передающих их смысл. Однако соединенные определенным образом вместе метафоры как раз и составляют ту КС, которая может отражать наиболее общее в управлении.

В отличие от традиционного обучения в рамках практикующего научения имеет место ряд важных сдвигов в подходе к данному процессу. Так, если при традиционном обучении главная ответственность за результаты возлагается на преподавателя, то научение переносит эту ответственность на студента как личность. Если традиционное обучение является, главным образом, познавательным процессом, то научение в основном ориентируется на конкретные действия и поведенческие процессы. Традиционный анализ фактов и абстрактных концепций переходит в приобретение навыков и умений, и в конечном счете – в новое поведение. Минимальная личная вовлеченность студента в рамках традиционного обучения заменяется физической и психологической вовлеченностью со взятием на себя ответственности за ход и результаты занятий. В целом практикующее научение – это научение, требующее взятия на себя обязательств по активному использованию всех имеющихся возмож-

ностей в научении и по применению их результатов в своем каждодневном мышлении и поведении.

Важным в использовании МКС является также то, что слушатели учатся тому, как задавать правильные вопросы. Это великое искусство. Чтобы получить удовлетворяющие вас ответы, нужно уметь задавать вопросы (в том числе и самому себе). Специалисты считают, что у руководителей это составляет 90 % их успеха. Отвечать на вопросы, как известно, намного легче, чем их задавать.

И наконец, самое главное, чему учит МКС, – это то, что не бывает «единственно верного ответа» на ситуацию. МКС не совместим с поиском такого ответа. Он избавляет от искушения задать в конце разбора КС вопрос: «какой должен быть ответ на ситуацию?» МКС помогает выработать несколько возможных ответов сразу, что делает деловую жизнь намного богаче и интереснее.

КС представляет изучающему следующие возможности:

1. Видеть проблемы глазами руководителей. Это очень эффективный путь «обучаться – делая».
2. Глубже понять и использовать управленческие концепции. Еще лучше это можно сделать через серию или цикл КС.
3. Сопоставить и сравнить разные подходы и выработать в них некую типологию. Имеются в виду не только различия внутри одного типа бизнеса, но и между различными бизнесами.
4. Осмыслить и сбалансировать проблемы и факты, используя имеющийся опыт, видения и суждения. Сверить себя с другими, обменяться с ними опытом.
5. Применить в действии, в реальности свои аналитические способности.
6. Развить свою мотивированность к участию и коммуникационные навыки и умения. Научиться защищать свою позицию, приводить уместные аргументы, убеждать других – всему тому, что нельзя развить через лекции и подобные им формы занятий.
7. Продвигать знание современных и реальных управленческих проблем и практики не только в своем, но и в других бизнесах.

Конкретная ситуация учит выявлять и принимать во внимание при решении проблемы и принятии решения наличие и влияние имеющих место в ситуации обстоятельств. Для этого проблема подается не изолированно, а в достаточно сложном окружении фактов, данных и событий. Изучающий, в свою очередь, должен научиться выявить и представить на обсуждение проблемы.

Систематическая работа с КС способствует выработке умения быть предусмотрительным. Работая над проблемой, обучающийся вынужден учиться выявлению трудностей и препятствий на пути к ее решению. Так, важным является предугадывание возможных шагов конкурентов при принятии того или иного решения.

И, наконец, МКС в целом помогает стать восприимчивым к другому мнению и совету. При принятии решения в организации человек должен советоваться. Кроме всего прочего, важно уметь использовать хороший совет. Необходимо уметь слушать и слышать других, включать в решение полезные предположения. Все это как бы окружает работу с КС и делает ее важным инструментом в практикующем научении.

Анализ КС студентом

Данный этап работы с КС заключается в проведении серьезного смыслового анализа КС и нахождении эффективной формы представления этого анализа в классе. Помимо этого анализ предусматривает:

- выбор методов анализа;
- определение основных направлений анализа;
- определение уровня и типа анализа, выносимого на обсуждение в классе.

Эффективный анализ КС – это обеспечение студентом своей позиции соответствующими фактами. При этом творческое использование простых методов количественного анализа для обеспечения качества своей позиции является наиболее ценным навыком, который студент может приобрести благодаря методу конкретной ситуации. При определении направлений анализа важно не хвататься за каждую цифру, каждый незначительный факт, а выявлять факты вокруг проблем, решений и рекомендаций. При недостатке информации делать это лучше творчески, а не на основе гипотетических предположений. Успешнее это делают люди с опытом работы.

Б зависимости от того, на что обращает внимание студент с точки зрения содержания (организация или техника дела) и методов (логика или интуиция) анализа, можно выделить четыре подхода к анализу КС: с позиции решения, системный, поведенческий и ситуационный (рис. 1.6).

Существует также пять типов анализа КС. Всесторонний анализ предполагает глубокое изучение ключевых проблем, подкрепленное количественными и качественными данными. Такой анализ позволяет студенту чувствовать себя уверенно в ходе обсуждения КС. Специализированный анализ делается с упором на какой-то отдельный вопрос с последующим «уходом вглубь» с расчетом, что никто другой этого не сделает. Обычно студент выбирает для этого вопрос, который ему хорошо известен из теории или практики. Инициативный анализ – это анализ вокруг того, что студент видит как начало дискуссии; он является разновидностью специализированного анализа. Однако этот сигнал направлен не на «глубокое копание», а на выработку альтернатив. Анализ «на выживание» носит поверхностный или очень общий характер и ведется по указанным в КС вопросам или ясным проблемам. Он не делает студента «героем» обсуждения КС, но дает возможность не получить плохую оценку. Интегрированный анализ имеет много форм. В основном он состоит из включения в анализ дополнительных данных (отраслевых отчетов, технической документации, отчетов компаний, личного опыта и т.п.). Цель такого анализа – использование сторонней информации для обогащения анализа КС в целом.

Письменный анализ КС

Безусловно, подготовка формального письменного анализа намного труднее, чем просто подготовка к обсуждению в классе. Письменный анализ может быть индивидуальным или групповым. Однако в любом случае он требует решения следующих проблем:

- планирования времени и задач;
- проведения самого анализа;
- написания отчета по анализу по требуемой форме;
- оформления отчета для представления преподавателю.

У многих студентов возникают трудности при переводе своих идей анализа КС на бумагу {проблемы письменной коммуникации). При этом главная сложность заключается в том, чтобы адекватно отразить на бумаге идеи, существующие пока только в голове. Поэтому нижеприводимые рекомендации могут быть полезны как студентам, так и преподавателям. Последним это важно с точки зрения оценки письменного анализа.

В ходе написания отчета студент должен ответить себе на два вопроса:

- знаю ли я соответствующую теорию и методы анализа;
- готов ли я к встрече с новым и нетрадиционным?

Также важно подкрепить качество отчета количественными показателями. Экономический, финансовый, количественный и организационный виды анализа фактов дают сильную и доказательную поддержку выдвигаемым студентом предложениям. При этом ключевым аспектом анализа КС является готовность и способность студента оценить будущий эффект своих рекомендаций.

Сначала необходимо проанализировать ситуацию в ходе ее чтения и осмысления. Для этого нужно поработать с текстом, делая пометки и выписки. Полезно при этом составить свои «логические» схемы. Затем над всем этим следует подумать с точки зрения того, как изложить результаты анализа. Только после этого можно садиться писать отчет. Хорошо если в начале удастся изложить основную Идею того, что хочется отразить в отчете. Далее следует объяснить свой интерес. Такая логика облегчит преподавателю чтение отчета, а главное – уяснение того, что хотел сказать студент. Завершив написание отчета, студент должен проверить и перепроверить написанное (особенно факты и данные). Лучше попросить кого-нибудь прочитать отчет до окончательного его печатания. Общая структура отчета может выглядеть следующим образом:

- контекст событий и факты;
- формулирование проблемы;
- непосредственный анализ;
- решения и их реализация;
- рисунки, схемы и таблицы.

Тема 1. Подбор и отбор персонала

Основой правильного подбора кадров является наличие объективной информации о работнике и формальных требований к вакантной должности с тем, чтобы обоснованно произвести их соединение. Подбор и оценка работников составляют важный раздел всей системы работы с персоналом и должны производиться на научной основе.

Во-первых, исходя из конкретных особенностей предприятия и его подразделений подбираются работники, которые могут решать стоящие перед организацией задачи.

Во-вторых, подбор персонала осуществляется исходя из профессиональной подготовки, производственного опыта и качеств работника.

В-третьих, путем совмещения первого и второго способов, когда для высококвалифицированных рабочих и служащих подбираются рабочие места с изменением существующего распределения функций, а для остальных должностей подбор кадров ведется исходя из нормативных требований рабочих мест.

Подбор персонала представляет собой процесс отбора подходящих кандидатур на вакантные рабочие места исходя из имеющегося резерва кадров на бирже труда и на предприятии.

Профессиональный отбор кадров в организации является одним из наиболее важных этапов подбора персонала и включает следующие этапы: создание кадровой комиссии; формирование требований к рабочим местам; объявление о конкурсе в средствах массовой информации; медицинское обследование кандидатов; оценка психологической устойчивости кандидатов; анализ увлечений и вредных привычек кандидатов; комплексная оценка кандидатов по рейтингу и формирование окончательного списка; заключение кадровой комиссии по выбору кандидатуры на вакантную должность; утверждение в должности, заключение трудового договора; оформление и сдача в отдел кадров (ОК) кадровых документов кандидата.

Регламент «Порядок приема персонала в организацию» приведен в табл. 1.1.

Таблица 1.1

Регламент «Порядок приема персонала в организацию»

Мероприятия	Срок	Должностные лица	Документы
1	2	3	4
Объявление о наличии вакантных мест (газеты, радио, телевидение)	За 1 месяц до освобождения рабочего места или введения новой штатной единицы	Зам. директора, инспектор ОК, секретарь-референт	Рекламные объявления, штатное расписание, расчет потребности в кадрах
Предоставление документов на кадровую комиссию	За 3 дня до заседания	Инспектор ОК	Личное заявление, листок по учету кадров, документ об образовании, рекомендательное письмо
Собеседование	В день проведения собеседования	Кадровая комиссия: зам. директора, юрисконсульт, инспектор ОК, начальник службы безопасности	Протокол заседания кадровой комиссии, личные дела сотрудников, отчет о проведении собеседования
Оценка работников, прошедших кадровую комиссию (собеседование)	В течение недели со дня проведения кадровой комиссии	Начальник ОК, руководитель, юрисконсульт, инспектор ОК, врач-	Оценка работника: психологический портрет, медицинская справка, тесты на профессиональную пригодность

		терапевт, социолог, психолог	
Оформление Документов, необходимых для приема на работу	В день приема на работу	Зам. директора, руководитель подразделения, инспектор ОК, юрисконсульт	Приказ о приеме на временную работу (с испытательным сроком), трудовая книжка, трудовой договор, должностная инструкция

Число кандидатов, приглашаемых для собеседования, зависит в определенной степени от того, сколько времени выделено на его проведение. Главная цель – обеспечить отбор наилучших претендентов для включения в окончательный список. Эту задачу нужно решать систематически и использовать подготовленный ранее набор «минимальных» и «идеальных» критериев для принятия решения. Если модель рабочего места составляется заранее, то в нее необходимо включить как общие, так и узкопрофессиональные требования.

Традиционно число кандидатов в окончательном списке должно быть не более 5. Обоснованием этой цифры, по-видимому, является тот факт, что это максимальное число человек, с которыми можно эффективно проводить собеседования в течение рабочего дня с учетом временных потерь, связанных с транспортом, перерывами между собеседованиями и принятием решений по завершении бесед. Может оказаться, что у вас не будет даже 5 заявлений, но вы все же должны рассмотреть их в один день. Если ни один из кандидатов вам не подошел, то следует снова дать объявление или пересмотреть предъявляемые вами требования к кандидатам.

В состав комиссии по собеседованию небольшой организации входят: директор предприятия, начальник отдела кадров, юрисконсульт, социальный психолог, руководитель подразделения, в которое принимается кандидат.

Собеседование преследует две главные цели: 1) помочь организации оценить кандидатов на соответствие должности; 2) помочь кандидатам оценить организацию как будущее место работы. Оно включает следующие этапы: формулирование вопросов к кандидатам;

план проведения собеседования; управление процессом собеседования; принятие решений по результатам собеседования.

Приведенная в табл. 3.2. анкета собеседования содержит некоторые вопросы, которые могут быть заданы кандидатам.

Таблица 1.2

Анкета «Собеседование с кандидатом на должность»

Ф.И.О. _____ Дата _____

Вопросы	Ответы
1	2
Опишите вашу трудовую деятельность до настоящего времени	
Опишите вашу настоящую работу	
Каковы наилучшие и наихудшие стороны вашей настоящей работы?	
Какие задания вы считаете легкими, какие трудными в работе, которую вы выполняете?	
Каковы ваши сильные и слабые стороны?	
Что вы считаете вашими наибольшими достижениями и неудачами? Почему?	
Какие у вас отношения с начальником на старой работе?	
Какие у вас отношения с коллегами по работе?	
Какие качества, по-вашему, должен иметь идеальный начальник?	

Что вы ищете в новой работе?	
Какая сторона новой работы наиболее важна для вас?	
Что привлекает вас в новой работе?	
Почему вы хотели бы работать по этой специальности?	
Что вы будете делать в критической ситуации?	
Какую работу вы любите?	
Какую работу вы не любите?	
С руководителем какого стиля руководства вы хотели бы работать? (демократический, либеральный, авторитарный)	
Какие достижения вам доставляют наибольшее удовольствие?	
На какую заработную плату вы рассчитываете?	
Что вам известно о нашей организации?	
Каким вы видите себя через 5-10 лет?	

Деловая игра «Подбор персонала»

Цели и задачи игры (для студента)

Цель игры – сформулировать профессиональные требования к работнику исходя из особенностей предприятия и подобрать из нескольких кандидатур наиболее подходящую для замещения вакантной должности. Приведем элементы игры и их продолжительность.

1. Сформировать команды по 4-8 человек исходя из профессиональных интересов (5 мин.). Наиболее рациональное число команд – не более 6.
2. Определить тип предприятия и его организационно-правовую форму (2 мин.).
3. Определить вакантную должность, для которой будет вестись подбор работников (3 мин.).
4. Распределить роли между членами команды: организатор, генератор идей, критик-эксперт, делопроизводитель (3 мин.).
5. Методом «мозгового штурма» построить профессиональную модель работника по форме модели рабочего места руководителя, приведенной в табл. 3.3. (40 мин.).
6. Подготовить оригинальное рекламное объявление в газету объемом не более 30 слов (10 мин.).
7. Составить вопросы для команд-конкурентов (10 мин.).
8. Подготовить итоговые доклады команды по модели должности и рекламе, продолжительностью не более 5 мин. Доклад делает генератор идей или организатор.
9. Выделить из команды члена жюри и дать экспертную оценку результатам работы команд-конкурентов по 5-бальной шкале.
10. Преподаватель должен подвести итоги игры и поставить оценки командам за работу.

Методика проведения игры (для преподавателя)

1. Рекомендуется сначала распределить роли внутри команды путем выделения из нее генератора идей, критика, эксперта, организатора и делопроизводителя, зафиксировав это в листе экспертной оценки. Команды рассаживаются вокруг стола, каждая в своем углу аудитории.

2. Затем необходимо нацелить команды на разработку профессиональной модели (табл. 3.3). основной метод работы – «мозговой штурм». В каждой команде поочередно преподаватель выполняет функции консультанта, с тем чтобы можно было начать эффективную дискуссию. Рекомендуется вести работу коллегиально, а конфликты разрешать путем голосования.

3. После разработки профессиональной модели целесообразно организовать параллельную работу в командах над составлением рекламных объявлений, а критиков попросить подготовить сложные вопросы для команд-конкурентов. На это отводится 10 мин.

4. Далее необходимо сосредоточить усилия всех команд на подготовке итоговых докладов, обычно его делает генератор идей или организатор. Следует рекомендовать командам написать сжатый и оригинальный доклад (не более 5 мин.).

5. После доклада каждой команды организуется дискуссия в режиме «вопрос-ответ», при этом вопросы докладчику задают критики других команд. Важно, чтобы это были точные и остроумные вопросы, например:

«Может ли учредитель полного товарищества быть соучредителем других предприятий?»

«Вы пьете кофе с коньяком после работы с секретарем, и в этот момент в кабинет внезапно входит ваша жена. Что вы будете делать?»

6. Для подведения результатов игры и рейтинга участников игры важно оценить их работу. Это делается следующим образом. Перед итоговыми докладами команд создается жюри, состоящее из экспертов. Каждый из них получает лист экспертной оценки с предложением оценить по 5-бальной шкале работу команд (внешняя экспертиза) и работу внутри команды (внутренняя экспертиза). Путем сложения двух оценок преподаватель получает командно-индивидуальный рейтинг игрока.

7. Общее время деловой игры – 2 академических часа, в том числе:

- введение в игру, раздача исходных данных, организация команд – 10 мин.;
- внутрикомандная работа – 40 мин.;
- доклады команд и обсуждение моделей – 20 мин.;
- подведение итогов игры, оценки жюри – 10 мин.

Таблица 1.3

Профессиональная модель рабочего места

Должность _____ Организация _____

Элементы модели	Основные характеристики	Весовой коэффициент
1. Кадровые данные		
2. Опыт работника		
3. Профессиональные знания		
4. Профессиональные умения		
5. Личностные качества		
6. Психология личности		
7. Здоровье и работоспособность		
8. Уровень квалификации		
9. Служебная карьера		
10. Хобби		
11. Вредные привычки		
12. Организация труда		
13. Оплата труда		
14. Социальные блага		
15. Социальные гарантии		
Итого:		1,0

• Тренинг «Принимаем. Вы с нами»

В начале занятия ведущий обращается к участникам: «Для данного упражнения мне нужно несколько помощников. Зачем и в чем будет состоять упражнения, я скажу позже. А теперь желающих попрошу сделать один шаг вперед».

Те, кто сделал первый шаг (3-5 человек), сразу же получают 5 баллов (максимальное количество баллов в данном упражнении) за риск в неопределенной ситуации. Данная группа смельчаков будет в дальнейшем составлять совет директоров крупной фирмы «Х», которая решила расширить свое производство (открыть свое представительство в других регионах или городах) и объявила конкурс по найму работников. Совет директоров самостоятельно выбирает сферу деятельности фирмы, объявляет, где и сколько филиалов компания открывает; выбирает лидера, который будет руководить и объявлять решения совета. Все остальные участники должны по очереди выступить перед советом с краткой характеристикой своих способностей и предложением принять их на должность.

Совет имеет право задавать претенденту любые вопросы, а тот обязан ответить на них. После небольшого совещания совет оглашает свое решение, принимать или не принимать данного кандидата на определенную должность и с каким окладом. Оклад устанавливается по пятибалльной системе – сумма заработанных участником очков в данном упражнении. Тот, кто получит 1-5 баллов, имеет право выступать от имени фирмы и задавать любому участнику вопросы. Тот, кто получит 0 баллов (или тот, кто отсутствовал на занятии), имеет право в начале следующего занятия повторить попытку. Если со второй попытки у него не получилось, совет не увидел его «полезности», то человек становится лишь кандидатом и не имеет права участвовать в дальнейших тренингах. Но кандидат может в любой момент (когда почувствует свою готовность) повторить попытку занять определенный пост в данной фирме. Обычно в фирме 2-3 человека не могут преодолеть барьер с первой попытки.

На следующем занятии они обычно сами проявляют активность и просят выслушать их снова. Иногда бывают случаи, когда уже принятый в фирму человек просит слова еще раз, т.к. он недоволен своей первой попыткой. В таком случае группа решает сама, давать ему повторное слово или нет.

Данный тренинг имеет еще одну цель – сформировать оргструктуру фирмы. Совет директоров в начале игры определяет вид деятельности фирмы и в дальнейшем должен на доске сформировать совместно с претендентами эффективную оргструктуру данной фирмы. Такая структура может лечь в основу домашнего задания: «Составить оргструктуру предприятия и структуру службы управления персоналом в соответствии с функциями подсистем, которые я даю на лекции».

Тема 2. Оценка персонала

2.1 Задачи и предмет оценки персонала

Оценка персонала осуществляется для определения соответствия работника вакантному месту или занимаемому месту (должности) и выполняется тремя способами.

1. Оценка потенциала работника. При замещении вакантного рабочего места важно установить потенциал работника, т.е. профессиональные знания и умения, производственный опыт, деловые и нравственные качества, психологию личности, здоровье и работоспособность, уровень общей культуры.

2. Оценка индивидуального вклада. Позволяет установить качество, сложность и результативность труда конкретного сотрудника и его соответствие занимаемой должности с помощью специальных методик.

3. Аттестация кадров. Является своеобразной комплексной оценкой, учитывающей потенциал и индивидуальный вклад работника в конечный результат за определенный период времени (3-5 лет).

Оценка труда – мероприятия по определению соответствия количества и качества труда требованиям технологии производства,

Оценка труда дает возможность решать следующие кадровые задачи:

- оценить потенциал для продвижения и снижения риска выдвижения некомпетентных сотрудников;
- снизить затраты на обучение;
- поддерживать у сотрудников чувство справедливости и повышать трудовую мотивацию;
- организовать обратную связь сотрудникам о качестве их работы;
- разрабатывать кадровые программы обучения и развития персонала.

Для динамичных организаций, действующих в условиях изменяющейся внешней среды, более подходят психологические тесты, круговая аттестация.

Интервьюирование – беседа с работником в режиме «вопрос-ответ» по заранее составленной или произвольной схеме для получения дополнительных данных о человеке.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.