ТОЛЬЯТТИНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Л.Л. Кифа

ТЕХНОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В АКТИВНЫХ ФОРМАХ ОБУЧЕНИЯ

Практикум для студентов
специальности 080505 «Управление персоналом»
очной и заочной форм обучения







Тольятти
ТГУ
2009

Министерство образования и науки Российской Федерации
Тольяттинский государственный университет
Институт финансов, экономики и управления
Кафедра «Менеджмент организации»

Л.Л. Кифа

ТЕХНОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В АКТИВНЫХ ФОРМАХ ОБУЧЕНИЯ

Практикум для студентов
специальности 080505 «Управление персоналом»
очной и заочной форм обучения

Тольятти
ТГУ
2009

УДК (378.147:65.01)(075.8)
ББК 74.58:65.291.6–21
К459

Рецензенты:
д.п.н., профессор Тольяттинского государственного университета
Ю.К. Чернова;
к.псх.н., доцент Тольяттинского филиала
Самарского государственного экономического университета
С.Л. Вербицкая.

К459 Кифа, Л.Л. Технология управления персоналом в активных формах обучения : практикум для студентов специальности 080505 «Управление персоналом» очной и заочной форм обучения / Л.Л. Кифа. – Тольятти : ТГУ, 2009. – 56 с.

Практикум направлен на формирование навыков самостоятельной работы студентов, активизацию их деятельности при изучении дисциплины «Основы управления персоналом». Издание основано на изучении и обобщении существующей практики работы с персоналом в соответствии с положениями Стандарта профессиональной деятельности в области кадрового менеджмента и включает задания – кейсы, деловые игры, ситуации для анализа.

Адресован студентам и всем, кто сталкивается с проблемами набора, адаптации, обучения, развития и оценки персонала организации.

Рекомендовано к изданию научно-методическим советом Тольяттинского государственного университета.

© ГОУ ВПО «Тольяттинский государственный университет», 2009

ВВЕДЕНИЕ

Подготовка специалистов в современных условиях требует развития таких компетенций у выпускников высших учебных заведений, которые они, окончив вуз, могли бы сразу же применять на практике с самого начала своей профессиональной деятельности. Конечно, образовательные стандарты отражают требования, которым должен соответствовать современный выпускник, но в стандартах не освещено, в каких формах необходимо развивать знания, умения и навыки современного студента.

Вузовская подготовка специалистов при изучении курса «Основы управления персоналом» должна учитывать положения Стандарта профессиональной деятельности в области кадрового менеджмента. Названный стандарт разработан Национальным союзом кадровиков (НСК) и действует с апреля 2007 года в Российской Федерации. Одной из важнейших задач НСК является содействие разработке и внедрению единой по всей России и соответствующей международным требованиям системы профессиональных стандартов работы специалистов кадровых служб, отделов управления персоналом, специалистов в области кадрового менеджмента.

Одно из решений поставленной задачи при изучении курса «Основы управления персоналом» (или «Управление персоналом») автор настоящего практикума видит в использовании активных форм обучения. Это кейсы, отражающие реальные практические ситуации в сфере кадрового менеджмента, деловые игры, упражнения.

В практикуме представлены задания по темам «Подбор и адаптация персонала», «Обучение и развитие персонала», «Оценка персонала». Автор надеется, что, выполняя задания, предлагаемые в практикуме, обучающиеся по специальности 080505 «Управление персоналом» приобретают возможность сформировать специальные профессиональные компетенции, которые помогут им быть эффективными в дальнейшей профессиональной деятельности.

Изучение дисциплины «Основы управления персоналом» (ОПД Ф.10) согласно учебному плану предусматривает следующее распределение часов по видам учебных занятий для специальности 080505 «Управление персоналом»:

5 семестр			
Лекц. (час.)	Лаб. (час.)	Прак. (час.)	Форма контроля
36	–	36	экзамен
6 семестр			
30	–	30	экзамен

Цель и задачи курса: сформировать понимание современной концепции управления персоналом, а также компетентность, соответствующую количественным и качественным характеристикам персонала в области кадрового менеджмента.

Рекомендации для студентов: каждое задание выполняется печатным способом и подшивается в портфолио, которое в течение семестра регулярно контролируется и оценивается преподавателем.

Тема 1. Подбор и адаптация персонала

В любой организации неизбежно возникает необходимость поиска и отбора персонала. Традиционно подбор персонала рассматривается как функция кадровой службы. Однако не во всех организациях (особенно малого и среднего бизнеса) такая служба представлена полномасштабно. Чтобы облегчить руководству организаций задачу и выбрать из многих кандидатов наиболее подходящих, обеспечить им успешную адаптацию, предлагается и кандидатам быть активнее, знать, чего они сами хотят и чего от них ожидают работодатели. Для этого предлагается выполнить пять заданий.

Специальные профессиональные знания, умения и навыки по подбору и адаптации персонала в соответствии с профессиональным стандартом в области кадрового менеджмента:

- умеет разрабатывать и внедрять программы и процедуры подбора и отбора персонала;
- умеет разрабатывать требования к должностям и критерии подбора персонала;
- умеет проводить мониторинг внешних и внутренних факторов, влияющих на эффективность подбора персонала;
- знает методы и инструменты подбора и умеет применять их на практике;
- знает и умеет формировать каналы привлечения персонала;
- знает методы отбора кандидатов и умеет применять их на практике;
- знает методы и владеет навыками оценки эффективности процедур подбора персонала;
- умеет разрабатывать и внедрять программы адаптации персонала.

При освоении темы необходимо:

- изучить материалы лекций, основной и дополнительной литературы, периодических изданий;
- акцентировать внимание на особенностях рынка труда, преимуществах и недостатках внутренних и внешних источников набора персонала, тщательной подготовке к процедуре отбора кандидатов, необходимости сокращения периода адаптации новичка;
- выполнить все задания, предлагаемые в пособии;
- оформить результаты работы по теме в портфолио.

Задание 1. Развитие навыков эффективного поведения на рынке труда

1.1. Упражнения для самостоятельной работы

Возьмите чистый лист бумаги (или в рабочей тетради), разделите его на четыре колонки и озаглавьте каждую: список: 1, 2, 3, 4.

Список 1 Рабочие места, которые меня устраивают	**Список 2** Виды работ, которые приходилось выполнять	**Список 3** Навыки и умения, не имеющие отношения к той работе, которую приходилось выполнять	**Список 4** Места работы, которые хотелось бы занимать

Шаг 1. В списке 1 перечислите рабочие места, которые вас принципиально устраивают.

В списке 2 перечислите все виды работ (рабочие места), которые вам доводилось выполнять (занимать) на протяжении своей трудовой деятельности.

В списке 3 перечислите все свои навыки и умения, не имеющие непосредственного отношения к той работе, которой вам приходилось ранее заниматься.

В списке 4 перечислите все места работы, которые вам когда-то раньше хотелось занимать, но не было такой возможности.

Шаг 2. В списке 2 пометьте литерой «А» места работы, которыми вы были удовлетворены, а литерой «Б» – те, которые вам не нравились.

В списке 4 пометьте литерой «А» места работы, которые остались для вас привлекательными и в настоящее время, литерой «Б» – те, которые утеряли свою привлекательность.

Выпишите из списков 2 и 4 места работы, помеченные литерой «А», и выделите 3–5 наиболее привлекательных. Назовем последний полученный перечень списком 5.

Шаг 3. В списке 3 пометьте литерой «А» те свои навыки и умения, которые пригодились бы для осуществления работы из списка 5.

Для оставшихся навыков и умений (пометим их литерой «Б») придумайте возможные места работы, для осуществления которой они могли бы пригодиться. Выделите из них 2–3 наиболее привлекательных (назовем последний полученный перечень списком 6).

Шаг 4. Перечитайте еще раз список 1 и подумайте, нельзя ли его дополнить; если такое желание появилось, то непременно сделайте это.

Соотнесите списки 1, 5, 6. Найдите места работы, которые оказались во всех трех списках. Выпишите их в иерархической последовательности относительно своего желания иметь соответствующее место работы – иными словами, установите рейтинг желательных мест работы.

Выберите и обозначьте звездочками наиболее предпочтительные для вас варианты работы.

Выполнив данное задание полностью, вы получили шанс более внимательно обдумать возможные варианты своего трудоустройства.

Ограничением успешного поиска работы является неопределенность в отношении того, что вы лично можете предложить работодателю, чем конкретно вы его можете заинтересовать. Это следующий вопрос, на который должен ответить себе ищущий работу молодой человек. Для его решения попробуйте осуществить «инвентаризацию» своих сильных сторон и качеств.

Шаг 5. Итак, что вы умеете делать? Какими навыками и личными качествами обладаете? Существует очень широкий круг полезных умений, навыков и способностей, которые могут привлечь к вам внимание потенциального работодателя. Таковыми являются, например, способность быстро осваивать новые знания и умения, способность находить общий язык с людьми, аккуратность, пунктуальность и т. п.

Психологи предлагают следующий их список:

- способность к конструированию и изобретательству;
- исполнительность;
- умение работать в команде;
- способность руководить командой;
- умение работать самостоятельно;
- способность находить общий язык с другими людьми;
- готовность идти на риск;
- умение «подавать товар лицом»;
- расчетливость;
- хорошая память;
- умение аккуратно и с толком обращаться с деньгами;
- «золотые руки»;
- готовность менять привычную рутину;

- быстрая реакция;
- доброжелательность;
- умение собирать и систематизировать информацию;
- умение решать проблемы;
- твердый характер;
- организаторские способности;
- математические способности;
- умение красноречиво говорить;
- умение излагать свои мысли письменно;
- способность находить ответы на поставленные вопросы;
- умение планировать;
- умение вводить в курс дела и сообщать необходимые сведения;
- умение формулировать проблему;
- умение принимать решения;
- умение помогать другим;
- умение контролировать;
- умение управлять работой других;
- умение чинить, ремонтировать вещи;
- умение пользоваться инструментами;
- умение пользоваться машинами, оборудованием;
- умение четко выполнять полученные инструкции;
- умение чертить и читать чертежи;
- умение слушать;
- умение налаживать контакты с людьми.

Расширьте указанный список другими полезными для работы качествами.

Выберите пять-семь качеств, которыми вы в наибольшей степени обладаете. Выпишите эти качества (это будет список 1). Попробуйте вспомнить, когда и каким образом вы наиболее успешно использовали их на практике.

Выберите пять-семь качеств, которые являются, с вашей точки зрения, наиболее ценными для работодателя. Есть ли у вас подобные качества, в какой степени они для вас характерны?

Выпишите из наиболее ценных для работодателя качеств те, которыми вы в какой-либо мере обладаете (это будет список 2).

Выберите пять-семь качеств, которые пригодились бы для работы, варианты которой оказались для вас наиболее предпочтительными.

Выпишите эти качества (это будет список 3).

Соотнесите списки 1, 2, 3 и распределите перечисленные в них качества по категориям «А», «Б», «В», «Г», как это показано в табл. 1.

Таблица 1

Качества, которыми я обладаю	Качества, наиболее ценные для работодателя	
	По наиболее предпочтительному месту работы	Для любого работодателя
В наибольшей степени	Категория «А»	Категория «Б»
В достаточной степени	Категория «В»	Категория «Г»

Для успешного трудоустройства необходимо убедить потенциального работодателя, что вы будете для него полезны.

Пользуясь результатами последнего теста, можно выстроить различные стратегии создания своего положительного имиджа в глазах работодателя. Например, указывая на то, чем вы можете быть для него полезны, начать с категории «Г», потом перейти к «А» (если это соответствующее место работы), затем к «В» и закончить «Б».

Знание своих сильных сторон, которые востребованы и ценятся на рынке рабочей силы, позволит вам не только укрепить уверенность в себе, но и умело (с наиболее выгодной стороны) «подать себя» работодателю, произвести на него благоприятное впечатление.

Осознавая свои сильные стороны, молодой человек снимает психологические ограничения к поиску вариантов трудоустройства, преодолевает неуверенность в себе.

Задание 2. Кейс «Выбор источников поиска персонала»

Для решения кейса необходимо внимательно ознакомиться с ситуацией и вариантами предлагаемых решений. Ответ должен быть полным, точным и убедительным. За правильное решение кейса вы сможете получить 5 баллов, а также до 3 призовых баллов.

🕮Характеристика организации

Профиль деятельности – международная торгово-экономическая посредническая деятельность.

Численность персонала – 50 человек.

Срок работы на рынке – 10 лет.

Общая ситуация. Динамичная московская компания с достаточно стабильным положением на рынке. Президент – должность в значительной степени формальная, ее занимает основатель компании; генеральный директор – сын президента имеет все полномочия для управления организацией. Собирается уходить в большую политику, решает, кому можно будет передать управление. Персонал набирался по рекомендациям сотрудников и знакомых.

В настоящий момент заключен крупный договор с иностранной компанией-партнером на строительство в Москве международного делового центра, что открывает возможности не только организовать этот проект, но и развить новые направления торгово-экономического сотрудничества между странами. Менеджмент компании понимает, что в новых условиях вряд ли удастся сохранить прежний формат бизнеса. Они готовы привлекать сотрудников со стороны, но так как это будет первый опыт, пока еще настороженно относятся к этим перспективам. Компания оставляет за собой функции финансового и технического планирования и контроля, для осуществления строительства привлечена крупная российская строительная организация.

Для запуска проекта необходимо в короткие сроки привлечь новый персонал. До недавнего времени в компании совсем не было кадрового работника, подбором занимались руководители, функции кадрового учета выполнял секретарь директора. Поэтому для организации подбора по новому проекту и последующей организации работы с персоналом в компанию принят HR-директор. Первоначально ему поставлена задача набрать сотрудников на следующие должности: технический директор проекта, главный инженер, инженер по техническому надзору, инженер-сметчик, инженер-экономист, юрист, кадровик, специалист по взаимодействию с госорганами, PR-менеджер, секретарь, курьер. Детально структура нового направления не прорабатывалась.

✍ Из трех предложенных вариантов выберите и обоснуйте наиболее оптимальный (с учетом последовательности действий), на ваш взгляд, план подбора сотрудников. Определите наиболее оптимальные источники поиска и привлечения персонала. Можно предложить собственный вариант решения ситуации.

План 1

1. Директор по персоналу должен самостоятельно искать кандидатов на ключевые позиции (технический директор проекта, финансовый директор проекта), задействовав в поиске интернет-ресурс www.hh.ru.
2. Привлечь к отбору кандидатов на позиции главного инженера, инженера по техническому надзору кадровое агентство, специализирующееся на поиске специалистов инженерных профессий.
3. Использовать внутренние резервы компании, рассмотрев возможности для привлечения уже имеющегося кадрового состава, увеличив нагрузку и уровень оплаты труда штатному юристу, PR-менеджеру, секретарю и курьеру. После определения реальной нагрузки на этих специалистов при необходимости увеличить количество персонала.
4. К подбору остальных специалистов привлечь новых руководителей направления (технического и финансового директоров проекта).

План 2

1. Проинформировать уже работающих в фирме сотрудников об открытых вакансиях и использовать возможность привлечения персонала по их рекомендациям.
2. Для замещения вакансий курьера, секретаря, юриста, экономиста найти дополнительные внутренние ресурсы, задействовать уже работающих в фирме сотрудников, увеличив им количество функций и оплату труда.
3. Дать объявления в периодические издания «Элитный персонал», «Биржа вакансий», «Работа для вас», «Работа и зарплата», «Сделка», «Парад вакансий».
4. При недостатке этих мер дополнительно задействовать возможности профильных интернет-ресурсов и СМИ для закрытия оставшихся вакансий (платные ресурсы – www.hh.ru, www.superjob.ru; общедоступные сайты www.rabota.ru, www.zarplata.ru и др.).

План 3

1. Для поиска руководителей (финансовый директор, технический директор, главный инженер) привлечь кадровое агентство, специализирующееся на поиске топ-менеджеров.

2. Функции поиска инженерно-технических работников переложить на организацию, которая будет осуществлять строительство делового центра.
3. Юриста, кадровика, PR-менеджера и специалиста по связям с госорганами найти самостоятельно по интернет-сайтам www.hh.ru, www.superjob.ru.
4. Имеющихся в штате курьера и секретаря привлекать по мере необходимости.

Задание 3. Деловая игра «Набор и отбор персонала»

Цель: приобретение навыков осуществления обоснованного подбора кадров на руководящие должности в структурных подразделениях организации на основе анализа потенциальных возможностей претендентов с учетом их профессионально-квалификационной и половозрастной характеристик, а также деловых и личностных особенностей работников.

Время: 90 мин. в аудитории (проведение), 2 часа самостоятельной подготовки.

Порядок проведения деловой игры

- Вступительное слово преподавателя, в котором он объявляет цель и порядок проведения игры.
- Формирование рабочих групп. Преподаватель назначает старших, в обязанности которых входит: ознакомление членов групп с содержанием материала деловой игры, обобщение мнений относительно выбора кандидата на должность руководителя, выступление перед своими группами с обоснованием окончательно принятого решения.
- Проведение собеседования.
- Выступления студентов, не согласных с решениями, принятыми большинством членов рабочих групп. При каждом таком выступлении собственное мнение должно аргументироваться.
- Выступления рабочих групп с ответами на вопросы, которые поставлены в конце материала деловой игры. Выступающие назначаются старшими рабочих групп.
- Заключительное слово преподавателя, который подводит итоги работы, оценивает принятые рабочими группами решения, ответы на вопросы и соответствие полученных результатов цели деловой игры.

Задание 3.1

Составьте на отдельном листе собственное резюме.

Задание 3.2

Объединитесь в группы по 3–4 человека.

Каждая команда определяет для себя тип организации, для которой будет подбираться персонал, ее организационно-правовую форму. Это может быть любая компания, магазин, производство. Команды дают название своему предприятию.

Определяется вакансия на предприятии, на которую будет вестись подбор работника. Желательно выбирать те должности, на которые вы можете претендовать уже сейчас или в ближайшем будущем.

Предприятие:_____

Должность:_____

Задание 3.3

Разработайте профессиональную модель работника для выбранной должности по предлагаемой схеме. Определите важность, значимость (весовой коэффициент) характеристик с точки зрения успешности работника. Дайте оценку каждому показателю по стобалльной системе (в сумме должно получиться 100 баллов).

Профессиональная модель работника приведена в табл. 2.

При составлении профессиональной модели можно использовать приведенный ниже примерный список характеристик работника, дополняя его специфичными требованиями к конкретной, выбранной вами должности.

📖 ***Примерный список характеристик для составления профессиональной модели работника***

Кадровые данные:

– пол (муж., жен., не имеет значения);
– возраст;
– семейное положение;
– внешность (красивая, приятная, нормальная);
– ...

Таблица 2

Должность:_____

Показатели	Основные характеристики	Весовой коэффициент
1. Кадровые данные		
2. Опыт работы		
3. Профессиональные знания		
4. Профессиональные умения		
5. Уровень интеллекта		
6. Личностные качества		
7. Здоровье		
8. Уровень квалификации		
9. Хобби		
10. Внешние условия		
11. Организация труда		
12. Оплата труда		
13. Социальные блага		
14. Социальные гарантии		
Итого		100

Опыт:

– стаж работы (по времени, по специальности, по занимаемым должностям);
– ...

Профессиональные знания в области:

– управления, маркетинга, психологии, права, дизайна, иностранного языка, технические знания и пр.

Профессиональные умения в области:

– работы с людьми, машинописи, ведения личных дел, телефонных переговоров, составления расписаний, рекламы, маркетинговых исследований, пользования офисной техникой, приготовления строительного раствора, кладки и т. д.

Уровень интеллекта:

– высокий, средний, низкий, быстро схватывает суть;
– ...

Личностные качества:

– доброжелательность, отзывчивость, внимательность, порядочность, принципиальность, скромность, воспитанность, пунктуальность, исполнительность, предприимчивость, трудолюбие, организованность, настойчивость и пр.

Здоровье:

– здоров, практически здоров;
– наличие какого-либо хронического заболевания;
– ...

Уровень квалификации:

– образование (неполное среднее, среднее общее, среднее специальное, высшее);
– специальность (менеджер, переводчик, отделочник, каменщик и пр.);
– повышение квалификации (курсы повышения, школа менеджеров, строительный полигон ТПК и пр.)

Хобби:

– спорт, искусство, домоводство, охота и пр.

Внешние условия:

– близость проживания от места работы, наличие автомобиля и водительских прав, наличие маленьких детей, проживание вместе с родителями, возможность выезда в командировки и пр.

Организация труда:

– длительность рабочего дня, сменный характер работы;
– оборудование рабочего места, наличие рабочего стола, компьютера, телефона, другой оргтехники, служебный транспорт;
– ...

Оплата труда:

– должностной оклад, квартальная премия, процент от прибыли, оплата командировочных расходов, оплата представительских расходов, компенсация за использование личного транспорта в служебных целях и т. д.

Социальные блага:

– материальная помощь на приобретение путевок на время отдыха, компенсация расходов на питание, оплата фирменной одежды, кредит фирмы, оплата детских учреждений, подарки ко дню рождения и праздникам.

Социальные гарантии:

– ежегодный отпуск (количество дней);
– оплата больничных листов;
– страхование;
– дополнительная пенсия;
– ...

Задание 3.4

В своей команде подготовьте рекламное объявление о вакансии. В объявлении должно быть не более 30 слов.

Рекламное объявление должно содержать следующую обязательную информацию: название организации, вакантная должность, требования к претенденту на должность, условия оплаты труда, координаты предприятия.

Объявление желательно сделать оригинальным, привлекающим внимание кандидатов.

Текст объявления:_____

Задание 3.5

Подготовьтесь к собеседованию.

А. Составьте план собеседования (не менее 15 вопросов). Большая часть вопросов должна относиться к категории открытых, то есть таких, которые предполагают развернутые ответы.

Примеры типовых вопросов, которые можно использовать при собеседовании, приведены ниже. Можно воспользоваться типовыми вопросами или придумать вопросы самостоятельно, исходя из требований к претендентам на конкретную должность и особенностей организации, для которой подбирается сотрудник.

БЛАНК

собеседования с кандидатом на должность

Ф.И.О._____

Дата_____

№	Вопрос	Ответ
1		
2		
3		

4		
5		
6		
7		
8		
9		

📖 Таблица 3

Типовые вопросы для собеседования при приеме на работу

Вопрос	Что можно узнать
1. Расскажите о вашей последней работе	Получить первое впечатление о кандидате. Определить дальнейший ход собеседования
2. Что вам больше всего нравится (нравилось) в вашей работе?	Уточнить сферу профессиональных интересов. Выяснить сильные стороны кандидата
3. Что вам меньше всего нравится (нравилось) в вашей работе?	Выяснить слабые стороны кандидата
4. Как вы получили работу в прежней организации?	Определить степень инициативности кандидата, его готовность к поиску неиспользованных резервов
5. Какими были ваши рабочие обязанности в последней организации? Все ли вас устраивало?	Уточнить сферу компетенции кандидата, его отношение к порученной работе
6. Каковы ваши основные успехи в работе?	Определить ориентированность кандидата на достижения. Выяснить, в каких областях он добился наилучших результатов
7. Были ли у вас в работе какие-то ошибки, разочарования, что-то получалось не очень удачно?	Выяснить, готов ли кандидат принимать на себя ответственность за свои неудачи
8. Какой прогресс был достигнут вами за время работы в последней организации?	Определить способность человека к росту и развитию
9. Что вы получили от работы в последней организации?	Выяснить, способен ли человек ценить новое, склонность к позитивному мышлению, способность находить положительное в любой ситуации
10. Опишите себя в общих словах	Выяснить представление человека о самом себе
11. Укажите, чем вы превосходите других людей	Определить, насколько кандидат уверен в своих способностях, знаниях, навыках, квалификации
12. Какие у вас недостатки? Какие качества вам следует развивать в первую очередь?	Установить, насколько реалистично кандидат оценивает себя. В чем состоят его основные резервы
13. Какие качества вам нравились в вашем непосредственном руководстве?	Выяснить, как кандидат относился к своему руководителю, готовность к сотрудничеству с руководителем, какие качества руководителя имеют для него значение

Вопрос	Что можно узнать
14. Что, по вашему мнению, внесло основной вклад в ваши профессиональные успехи к настоящему моменту?	Уточнить биографические данные, получить дополнительные сведения относительно профессиональных качеств и потенциала работника
15. Каковы ваши долгосрочные цели и задачи?	Определить готовность человека к обучению и развитию, склонность планировать свое будущее
16. С какими людьми вам приятно (неприятно) иметь дело на работе или поддерживать деловые отношения?	Определить деловые ценности, установки в деловом общении
17. Если бы вы начали все с начала, как бы изменили свою жизнь и карьеру?	Выяснить, что человека не устраивает в себе, какие цели являются для него наиболее привлекательными
18. Почему вы оставили (собираетесь оставить) ваше последнее место работы?	Оценить весомость приводимых аргументов, выяснить отношение человека к работе, коллегам по работе, руководству
19. Что из ваших ожиданий сбылось за последние пять лет?	Выяснить способность кандидата достигать намеченных целей. Выяснить, какие значимые события произошли в его жизни за последние годы
20. Как вы думаете, что сказал бы о вас ваш последний руководитель?	Выяснить, нет ли конфликта с прежним руководством. Определить самооценку кандидата
21. Было ли в вашей работе что-то, что вы считали трудным для себя? Как вы с этим справлялись?	Выяснить, что вызывает затруднения у кандидата и как он подходит к решению проблем
22. Что вы считаете своими основными достижениями за время учебы в вузе (колледже)?	Выяснить, с чем у человека ассоциируются основные успехи
23. В какой должности вы видите себя через 5 лет?	Определение карьерных планов кандидата, его уровня притязаний и самооценки

Б. Команды обмениваются друг с другом индивидуальными резюме, подготовленными в начале деловой игры. Проводится анализ полученных резюме и принимается решение о том, кто из кандидатов на вакантную должность будет приглашен на собеседование.

По жребию определяется порядок проведения собеседования командами. Каждая команда выдвигает участника, непосредственно ведущего собеседование, и его помощника.

Задание 3.6

Проведение собеседования

Члены команды, выступающей в роли организации-работодателя, проводят наблюдение за кандидатом на должность. Результаты наблюдения вносятся в протокол.

Члены команды, которая представляет кандидата на вакантную должность, ведут наблюдение за интервьюером.

Команды, которые на данный момент непосредственно не участвуют в собеседовании, получают задание наблюдать либо за интервьюером, либо за кандидатом.

ПРОТОКОЛ

наблюдения за поведением кандидата на вакантную должность (интервьюера)

Собеседование №_____

Кандидат (интервьюер)_____

Показатели	Характеристика
Как держится на собеседовании	уверен спокоен взволнован раздражен заинтересован безразличен другие особенности:
Невербальные реакции	поза: жесты: мимика: контакт глаз: интонация:
Содержание ответов (вопросов)	логичное изложение нелогичное краткое пространное четкое запутанное вызывающее доверие вызывающее недоверие
Использование приемов активного слушания	

Процедура собеседования может проходить дважды. После ее завершения команда анализирует бланк ответов кандидатов, протоколы

наблюдений и дает заключение о степени пригодности кандидата для занятия вакантной должности.

Вывод: _____

Задание 4. Кейс «Подбор и адаптация персонала»[1]

Для решения кейса необходимо внимательно ознакомиться с ситуацией и вариантами предлагаемых решений. Ответ должен быть полным, точным и убедительным. За правильное решение кейса вы сможете получить 5 баллов, а также до 3 призовых баллов.

🕮Характеристика организации

Профиль деятельности – оптовая и розничная торговля. Компания является эксклюзивным дистрибьютором известной торговой марки спортивного инвентаря и одежды (зимний вид спорта). По основному продукту торговая марка занимает долю 20% на мировом рынке.

Структура – офис (руководство, бухгалтерия, региональный отдел, VIP-менеджеры (продавцы, работающие с VIP-клиентами), show-room, склад, логистика, бэк-офис и др.), магазин.

Общая численность персонала – около 50 человек.

Срок работы компании на рынке – 6 лет.

Общая ситуация. Вы – менеджер по персоналу. До вас такого специалиста в компании не было, сотрудники подбирались по принципу знакомства, дружбы. Изначально в продающих подразделениях в основном работали спортсмены, т. к. первый и ведущий клиент компании – спортивные команды.

1. В настоящее время организация работает с большими спортивными магазинами (в том числе с сетями), спортивными командами и продвигает торговую марку среди обычных покупателей.

2. На ближайший год компания планирует расширить свое присутствие на рынке за счет набора торговых представителей в помощь региональным менеджерам, чтобы освободить их для привлечения новых клиентов и открытия двух магазинов.

3. Руководство приняло решение привлечь 10 торговых представителей в надежде, что хотя бы половина из них останется работать

[1] Кейс предоставлен компанией «Аксима: Консультирование, Исследования, Тренинги»

в компании и дорастет до региональных менеджеров или менеджеров торговых залов.

4. Функции торговых представителей: первичная презентация компании, торговой марки (с последующей «передачей» потенциальных клиентов региональным менеджерам); подготовка всей документации при работе с клиентами (договоры, счета, счета-фактуры и т. д.); сверка продукции в московских магазинах-клиентах и отпущенного товара и своевременное осуществление дополнительных заказов и поставок.

Ответьте на вопросы

1. Как вы будете подбирать торговых представителей?
2. Что вы планируете сделать, чтобы хотя бы половина из отобранных торговых представителей закрепилась в вашей компании?

Задание 5. Кейс «Правильный выбор»

За правильное решение кейса вы сможете получить 5 баллов, а также до 3 призовых баллов.

📖Компания «Сфера» ранее была маленькой семейной фирмой по производству сувенирной продукции. Постепенно штат компании увеличивался и составил 80 человек. Бизнес включает в себя небольшое производство и торговое подразделение. Вопросами управления человеческими ресурсами по большому счету никто не занимался. Наконец компания решила пригласить директора по персоналу, так как планировала активно развиваться и расширяться. Заявку на подбор подали в кадровое агентство. Какие именно функции будет выполнять HR и как строить политику работы с персоналом, руководство понимало не очень хорошо. Ясно осознавало только задачу подбора персонала в связи с расширением, поэтому ожидало «готовых рецептов» от нового специалиста. Компания решила не экономить и предложить заработную плату, какую запросит выбранный кандидат, и неограниченные полномочия для реализации всех замыслов. После долгих поисков руководство остановило свой выбор на трех кандидатурах.

Константин Коняев. 41 год. Опыт работы в сфере HR более 8 лет, высшее образование и степень MBA в области управления человеческими ресурсами, опыт руководства HR-департаментами крупных российских компаний, член совета директоров западной компании (последнее

место работы). Возглавлял отделы персонала численностью до 25 человек. Уволился с последнего места работы, по его словам, по причине серьезной усталости из-за огромного объема решаемых задач. Считается отличным специалистом в области стратегического менеджмента, отличный аналитик, профессионал своего дела. Ожидаемый уровень дохода 250000 рублей ежемесячно + годовые бонусы по итогам работы (40 процентов годового дохода).

Анастасия Кириллова. 32 года. Опыт в сфере HR более 7 лет, высшее образование, профильные курсы повышения квалификации, опыт работы как в российских, так и западных компаниях в должности HR-менеджера и руководителя отдела персонала, в том числе опыт организации HR-службы с нуля в небольшой производственной компании. Опыт работы по всем направлениям HR-деятельности (адаптация, рекрутинг, comp & ben, внутренний PR и др.). Причина увольнения с последнего места работы – уход собственника бизнеса от дел и приход новой команды управленцев. Не боится трудностей и считает, что ненормированный рабочий день – норма для руководителя. Ожидаемый уровень дохода 100000 рублей ежемесячно + квартальные бонусы (50 процентов оклада).

Ирина Николаева. 27 лет. Опыт в сфере HR около 3 лет, весь опыт работы связан с одной торговой компанией численностью 250 человек. Прошла путь от менеджера по персоналу до руководителя службы персонала. Курировала вопросы подбора персонала, кадрового делопроизводства, организации корпоративных мероприятий, дополнительного образования в области управления персоналом не имеет, однако компания, в которой она работала, является конкурентом «Сферы». Хорошо знает специфику данного рынка. Ожидаемый уровень дохода 60000 рублей ежемесячно.

✍ Помогите руководству компании сделать правильный выбор. Мотивируйте свои рекомендации.

Тема 2. Обучение и развитие персонала

В современных организациях выгода от развития персонала очевидна. В данной теме пособия предложены (задания 6–11) кейсы и ситуации, помогающие разработать концепцию обучения, организовать ротацию персонала, разобраться в методах отбора кадров в резерв и выбрать наиболее оптимальный. Также необходимо выполнить упражнение, позволяющее учащимся построить план своей карьеры.

Специальные профессиональные знания, умения и навыки по разделу «Обучение и развитие» в соответствии со структурой профессионального стандарта в области кадрового менеджмента:

- умеет проводить мониторинг рынка образовательных услуг;
- знает методы выявления потребности в обучении и развитии персонала и умеет применять их на практике;
- умеет разрабатывать и реализовывать программы обучения и развития персонала в компании;
- знает методы формирования и подготовки кадрового резерва и умеет применять их на практике;
- знает и умеет применять на практике методы управления карьерой;
- знает виды и формы обучения персонала;
- знает и владеет навыками разработки, стандартизации и контроля качества учебных программ;
- знает и умеет применять на практике методы оценки эффективности программ обучения и развития.

При освоении темы необходимо:

- изучить материалы лекций, основной и дополнительной литературы, периодических изданий;
- акцентировать внимание на методах формирования кадрового резерва, формах и видах обучения персонала, методах составления и оценки эффективности программ обучения и развития работников организации;
- выполнить все задания, предлагаемые в пособии;
- оформить результаты работы по теме в портфолио.

Задание 6. Кейс «Разработка концепции обучения персонала»

Для решения кейса необходимо внимательно ознакомиться с ситуацией и вариантами предлагаемых решений. Ответ должен быть полным, точным и убедительным. За правильное решение кейса вы сможете получить 5 баллов, а также до 3 призовых баллов.

🕮Характеристика организации

Компания «Улыбка» (розничная торговля) существует на рынке 9 лет. Профиль деятельности – сеть супермаркетов из 12 магазинов с расширенным ассортиментом. Численность персонала – около 700 человек.

Общая ситуация. Управляющая компания планирует выход в регионы, в первую очередь – в города-миллионники. Планирование «экспансии» ведется уже в течение года: менеджеры проектной группы определяют территориальное расположение будущих супермаркетов, проводят первичные переговоры с администрациями городов и т. д. По итогам работы в каждом городе будет составлен план открытия дополнительных супермаркетов и выхода в другие крупные города.

Управляющая компания еще не приняла решение, кто будет управлять магазинами – местные управляющие или руководители из центрального офиса. Как вариант рассматривается вопрос об их временном совместном управлении. По крайней мере, на период становления и стандартизации деятельности вопрос пока остаётся открытым. График открытия магазинов также пока еще не утвержден.

Отдел подбора персонала работает с максимальной нагрузкой: просеивает московский и региональные рынки труда, изучая качество персонала и его потребности, чтобы сделать адекватное предложение для каждой должности с учетом региональной специфики. Формируется база данных по персоналу в регионах, в основном внимание службы кадров направлено на потенциальных управляющих, их замов и торговых работников.

В Москве технология работы по открытию и функционированию новых супермаркетов в принципе уже отработана, но не регламентированы все процедуры. Рабочая группа совместно с управляющими действующих супермаркетов дорабатывают описание бизнес-процессов, регламентов, стандартов работы, прописывают ключевые показатели

эффективности (KPI) на весь персонал магазина. Важно, чтобы к моменту открытия и запуска супермаркетов в регионах все контролирующие инструменты были готовы к использованию.

Вы – начальник отдела обучения персонала. У вас в подчинении 3 тренинг-менеджера. Они в основном обучают персонал торгового зала: продавцов, мерчендайзеров, кассиров. Для обучения среднего менеджмента, управляющих супермаркетов и топ-менеджмента управляющей компании приглашали внешних провайдеров, а также руководители повышали свою квалификацию самостоятельно.

Обучение персонала торгового зала организовано в классах, закрепление изученного – непосредственно на рабочем месте. Контроль соблюдения стандартов работы происходит в основном в виде наблюдения тренинг-менеджеров за работой обученных сотрудников. Объем работы велик, тренинг-менеджеры загружены до предела.

Текучесть кадров в торговых залах столичных магазинов значительная. По мнению руководства, это связано с особенностями столичного рынка, есть надежда, что в регионах сотрудники будут более покладистыми и благодарными.

Управляющая компания хочет, чтобы обучение персонала региональных супермаркетов было проведено по внутрикорпоративным стандартам с учетом всей специфики бизнеса. Обучать планируется весь персонал, вплоть до сотрудников склада. При этом есть жесткие ограничения по привлечению столичного персонала (тренинг-менеджеры, руководители подразделений супермаркетов, сотрудники службы персонала). Командировки в регионы не могут быть чаще одного раза в квартал на 2–3 дня.

Перед вами поставлена задача: разработать концепцию обучения для региональных супермаркетов (все возможные варианты) для всех уровней персонала, которая должна:

- оптимально сочетать в себе внутреннее и внешнее обучение с точки зрения соотношения цена/качество;
- обеспечить соблюдение внутрикорпоративных стандартов;
- обеспечить соблюдение безопасности (конфиденциальности) проекта.

Выполнить

1. Разработайте ориентировочную структуру концепции регионального обучения.
2. Опишите цели, потребность в обучении и возможные варианты построения регионального обучения.
3. Определите, какая информация вам необходима для разработки концепции регионального обучения и где вы рассчитываете ее найти.
4. Подготовьте план ваших действий по разработке концепции регионального обучения персонала супермаркетов.

Задание 7. Кейс «Организация ротации персонала»

Для решения кейса необходимо внимательно ознакомиться с ситуацией и вариантами предлагаемых решений. Ответ должен быть полным, точным и убедительным. За правильное решение кейса вы сможете получить 5 баллов, а также до 3 призовых баллов.

Характеристика организации

Профиль деятельности – предоставление услуг по инженерному проектированию в машиностроении. Численность персонала – 450 человек. Срок работы на рынке – 35 лет.

Общая ситуация. Компания образовалась на базе бывшего НИИ, практически расформированного в конце 80-х годов. До середины 90-х организация почти не развивалась, однако с появлением крупных заказчиков обрела новую жизнь. В настоящее время в основной кадровый состав компании входят инженеры разных специальностей. Старшее поколение сотрудников обладает высокой квалификацией, однако медленно и неохотно изучает новое программное обеспечение. Молодые специалисты, наоборот, легко осваивают IT-технологии, но часто не понимают базовых принципов труда, допускают грубые ошибки в расчетах. Обучение работе в новых программах в компании проводится постоянно, но специфика деятельности такова, что хорошо освоить программы можно, только постоянно используя их.

Компания постоянно испытывает дефицит специалистов, особенно владеющих современными прикладными IT-технологиями. Велика текучесть кадров среди молодежи, проработавшей в организации от 3 до 5 лет. Наметилась тенденция к текучести даже среди старшего поко-

ления после 5–7 лет работы. На изучение новых технологий у старших сотрудников уходит больше времени, однако им все равно приходится это делать. Таким образом, большинство увольняющихся специалистов имеют высокую квалификацию и достойно ценятся на рынке труда. Терять такие кадры компании крайне невыгодно, ведь в их обучение вложено много сил и средств.

Опрос уволившихся показал, что в основном их не устраивают отсутствие перспектив карьерного роста и однообразие в работе. Руководство организации пришло к выводу, что одним из способов удержания квалифицированных специалистов может стать ротация. Перед службой персонала поставлена задача – разработать модель ротации.

✍ Из трех предложенных вариантов выберите и обоснуйте наиболее оптимальный. Можно изложить собственный вариант решения ситуации.

Вариант 1

1. Служба персонала назначается ответственной за процедуру ротации.
2. Ежегодно служба персонала готовит список сотрудников, которые проработали в одной должности 3 года (для людей до 40 лет) и 5 лет (для тех, кто старше 40 лет).
3. С каждым из этих сотрудников служба персонала проводит индивидуальное собеседование сразу после наступления установленного срока и выявляет его карьерные и профессиональные предпочтения.
4. При желании сотрудника освоить новое направление служба персонала беседует с нынешним и возможным руководителями.
5. При переводе работника его направляют на обучение по новому профилю и назначают наставника.
6. С сотрудниками старшего возраста, желающими быть наставниками, проводится собеседование. Работу наставников регулярно оценивают руководители подразделений и их подопечные. Наставничество поощряется надбавками.

Вариант 2

1. Разработать и внедрить процедуру ежегодной аттестации персонала.
2. Ротацию встроить в систему аттестации. На каждой ежегодной аттестации обязательно обсуждать с каждым специалистом вопрос возможного профессионального развития в рамках ротации.

3. С молодыми сотрудниками обсуждать их предпочтения по карьерному росту. Специалистам старшего возраста делать предложения о работе наставниками.
4. Создать систему наставничества в компании, предусмотреть поощрения наставникам и руководителям подразделений, в которых они работают.
5. Организовать конкурс инновационных подходов и рацпредложений. При рассмотрении перевода специалистов обращать внимание на непрофильные проекты и предложения сотрудников.

Вариант 3

1. Повысить информационную открытость компании для собственного персонала. Ввести ежегодные общие собрания коллектива с докладами о результатах работы за год, где каждое подразделение будет делать презентацию по реализованным за это время проектам. На внутреннем сайте поместить перечень подразделений, проектов и должностей с функциональными требованиями. Объявить о запуске программы ротации.
2. Проводить ротацию по желанию сотрудника. Каждый, кто проработал в одной должности более 3 лет, имеет право подать заявку на перевод в другое подразделение после завершения текущего проекта. Ротация в ходе проекта до его сдачи заказчику запрещается.
3. Создать комиссию по ротации, в состав которой включить представителей службы персонала и руководителей подразделений. Подготовить Положение о ротации. Заседания комиссии проводить несколько раз в год по мере накопления заявок.
4. Сотрудник, подавший заявку, имеет право пройти несколько собеседований в разных подразделениях. Решение о выборе нового направления деятельности принимается комиссией при обоюдном согласии работника и его нового руководителя.
5. Поощрять начальников подразделений – тех, откуда специалист уходит, и тех, куда он переходит. При переводе назначать наставника из числа сотрудников старшего поколения, установить доплату за наставничество.

Задание 8. Упражнение по теме «Планирование карьеры»

Составьте свой жизненный план на ближайшие 15 лет, заполнив форму:

1. Оценка жизненной ситуации

1.1. Работа_____

1.2. Экономическое состояние_____

1.3. Физическое состояние_____

1.4. Социальное состояние (человеческие отношения)_____

1.5. Психологическое состояние_____

1.6. Семейная жизнь_____

2. Постановка личных конечных целей карьеры

2.1. Целями моей карьеры являются:

1) _____

2) _____

3) _____

2.2. Какие факторы способствуют осуществлению моей карьеры?

1) _____

2) _____

2.3. Какие факторы препятствуют осуществлению моей карьеры?

1) _____

2) _____

2.4. Каковы наиболее критические пункты в осуществлении моей карьеры? Что я могу сделать в этом плане?_____

_____

2.5. Что мне нужно задействовать для осуществления карьеры: время, деньги, здоровье и т. д.?_____

_____

2.5.1. Готов ли я задействовать эти факторы или мне нужно изменить свои цели? _____

_____

Задание 9. Кейс «Методика отбора в резерв»

Для решения кейса необходимо внимательно ознакомиться с ситуацией и вариантами предлагаемых решений. Ответ должен быть полным, точным и убедительным. За правильное решение кейса вы сможете получить 5 баллов, а также до 3 призовых баллов.

🕮Характеристика организации

Профиль деятельности – телекоммуникационный холдинг. Численность персонала – 3200 человек. Срок работы на рынке – 14 лет.

Общая ситуация. Компания представляет собой крупный холдинг, работающий под единой торговой маркой. На текущий момент структура компании такова: функциональные подразделения (дирекции по стратегическому развитию, маркетингу, персоналу и т. д.) и 12 бизнес-единиц, образованных по территориальному принципу. В бизнес-единицы входят торговые точки, сервисные центры, склады региона и функциональные отделы с двойным подчинением.

Активную региональную экспансию компания начала сравнительно недавно, около пяти лет назад, тогда же была проведена реструктуризация и введено управление по бизнес-единицам. Холдинг продолжает активно развиваться и планирует за следующие три года увеличить количество бизнес-единиц до 21. Поставлены задачи по укреплению имиджа организации, повышению лояльности персонала, выравниванию рентабельности бизнес-единиц, повышению качества обслуживания клиентов.

До настоящего времени на должности исполнительных директоров бизнес-единиц назначали в основном москвичей. Однако в компании понимают, что при дальнейшем развитии холдинга такой подход уже неоптимален. Кроме того, действующие исполнительные директора имеют срочные контракты, т. к. изначально предполагалось, что постепенно они будут замещены местными кадрами. В компании принято решение: начать формирование резерва на замещение должностей исполнительных директоров. А впоследствии распространить эту практику и на других руководителей бизнес-единиц. Перед дирекцией по управлению персоналом поставлена задача – разработать и внедрить методику отбора в резерв.

Варианты решения

Вариант 1

1. Службы персонала в бизнес-единицах готовят предложения по выдвижению кандидатов в резерв на основании следующих формальных требований: возраст – от 25 до 40 лет; образование – высшее техническое и экономическое; стаж работы в компании – не менее 5 лет; стаж работы на руководящей должности – не менее 3 лет.

2. Каждому кандидату и его руководителю служба управления персоналом выдает уведомление о возможности пройти отборочные испытания, назначенные на определенный день.

3. Отборочные испытания заключаются в заполнении анкеты, прохождении тестов (на интеллект, на конструктивное поведение в конфликтах, на уровень субъективного контроля, заполнение личностных опросников), индивидуальном решении кейса по типичной управленческой ситуации.

4. Все результаты обрабатываются, и отсеиваются неподходящие кандидаты. Критерии отсева: недостаточно высокий интеллект, неумение брать на себя ответственность, конфликтность, непонимание сути управленческой деятельности.

5. Все результаты направляются в дирекцию по управлению персоналом, которая приглашает в Москву на собеседование наиболее интересных кандидатов.

6. Формируется единый резерв на весь холдинг, кандидаты могут быть приглашены для работы в другой регион.

7. Для претендентов проводится обучение в Москве и организуется стажировка в смежной бизнес-единице.

Вариант 2

1. Дирекция по управлению персоналом изучает кадровый состав в каждой бизнес-единице, где ожидается появление вакансии. Особое внимание обращается на результаты аттестации. Составляется список возможных кандидатов в резерв.

2. Службы персонала в бизнес-единицах организуют проверку кандидатов из списка с помощью теста на управленческий потенциал, разработанного дирекцией по персоналу. Результаты теста обрабатываются в Москве, и в службы персонала направляется скорректированный список кандидатов, успешно прошедших тестирование.

3. Службы персонала в бизнес-единицах организуют проведение оценки «360 градусов» для кандидатов из списка. Результаты экспертных оценок обрабатываются в Москве, и происходит окончательных отсев.

4. В каждой бизнес-единице формируется свой резерв на замещение руководящих должностей. Также создается отдельный резерв для новых бизнес-единиц из кандидатов, проживающих в близлежащих регионах.

5. Службы персонала организуют работу с резервом: стажировки в подразделениях бизнес-единицы, участие в коллегиальных органах управления с совещательным голосом.

Вариант 3

1. Всю работу организует дирекция по управлению персоналом в Москве, привлекая службы персонала в бизнес-единицах.

2. Дирекция по управлению персоналом составляет точный список и указывает даты открытия вакансий (с учетом окончания срочных контрактов и времени открытия новых бизнес-единиц). Отработка методики начинается с 1–2 действующих и 1–2 новых бизнес-единиц, где вакансии появятся раньше всего. По итогам внедрения методики дирекция разрабатывает единую технологию, а службы персонала внедряют ее.

3. На внутреннем сайте объявляют о начале формирования резерва в отобранных бизнес-единицах. Всем работникам, подходящим по формальным признакам (25–55 лет, высшее образование, стаж работы в компании не менее 3 лет, на руководящей должности – не менее 1 года), предлагают заполнить анкету кандидата в резерв на замещение руководящих должностей и прислать ее в указанный срок в дирекцию по управлению персоналом. Первый отсев проходит на данном этапе: часть потенциальных кандидатов не заполняют анкеты или заполняют их некачественно (отвечают не на все вопросы или формально), либо не соблюдают сроки.

4. С сотрудниками, заполнившими анкеты в соответствии с требованиями, специалисты дирекции по персоналу на местах проводят индивидуальное собеседование по мотивации и ценностям. Основная задача разговора – определить приверженность сотрудника компании, его желание делать карьеру именно в ней.

5. Отобранных кандидатов работники дирекции по управлению персоналом или внешние специалисты оценивают в групповом режи-

ме методом ассессмент-центр (деловая игра и решение кейсов в группе, тест на оценку управленческих навыков и на уровень субъективного контроля, разработка элементов бизнес-плана).

6. По итогам оценки составляется рейтинг кандидатов. Формируется система работы с кандидатами в резерв после их выдвижения (обучение, участие в корпоративных мероприятиях, руководство проектами).

Задание 10. Ситуации по теме «Выбор карьеры»[2]

Ситуация 1. Для получения более точной картины о рынке труда вы обзваниваете ряд фирм вашего города. Звоните на фирму, опубликовавшую объявление о потребности в кадрах или конкурсном отборе кандидатов. Вам необходимо получить нужные сведения о фирме, но секретарь не дает вам полную информацию о фирме, а больше интересуется вашими профессиональными и личными характеристиками.

Вы говорите: ...

Ситуация 2. Ваш друг охотно и подолгу может что-нибудь мастерить, читать журналы об устройстве машин и механизмов, другими словами, он интересуется техникой. Вы же охотно ходите в музеи, театры, очень легко знакомитесь с людьми, вам не составляет труда убедить сверстников или младших поступать так, а не иначе.

Решая вопрос о поступлении в вуз, ваш друг уговаривает вас поступать вместе с ним в технический университет, который находится в вашем районе. Как вы поступите?

Ситуация 3. Только что открылась новая вакансия. Она кажется вам очень привлекательной, хотя у вас нет опыта в такого рода деятельности. Но так как вы хорошо себя зарекомендовали, друзья убеждают вас решиться на это. Вам кажется, что способности позволяют вам занять эту должность, даже с недостаточным опытом. Как вы поступите?

Ситуация 4. Вам предлагают повышение. Новая должность выше оплачивается и весьма престижна. Но вы не знаете, будет ли эта работа доставлять вам удовлетворение, более того, предполагаете, что не будет. Как вы поступите?

---

[2] С.Д. Резник. Персональный менеджмент. Тесты и конкретные ситуации. – М. : ИНФРА-М, 2003.

Задание 11. Ситуации по вопросу «Профессиональное развитие. Развитие карьеры»

📖 Алексей Кабанов, директор по персоналу торговой фирмы «Сатурн», вернулся с семинара по управлению человеческими ресурсами переполненный новыми идеями и энтузиазмом воплотить их в жизнь. Наиболее интересной ему показалась тема планирования и развития карьеры. Алексей рассказал о ней генеральному директору «Сатурна» – компании, объединяющей три крупных магазина в различных районах Москвы. Генеральный директор заинтересовался рассказом Алексея и попросил его подготовить специальное занятие для высших руководителей «Сатурна». Через две недели Алексей провел однодневный семинар с 12 высшими руководителями компании (генеральный директор принял в последнюю минуту решение не участвовать в семинаре, чтобы «не смущать подчиненных»). Семинар прошел на ура – руководители были активны, задавали много вопросов и проявили большой интерес к развитию карьеры.

На следующий день генеральный директор издал приказ, предписывающий всем руководителям «Сатурна» подготовить в течение недели планы развития карьеры и сдать их директору по персоналу. В назначенный срок Алексей получил только два плана. В течение следующих двух недель – еще 4. Остальные руководители обещали, что «принесут завтра», но ничего не приносили. Однако больше всего Алексея расстроило содержание планов: они были написаны как будто под копирку и содержали один пункт – «хочу совершенствоваться в занимаемой должности».

✍ Дайте ответы на вопросы

1. Как можно объяснить полученный Алексеем результат?
2. Как ему следовало поступить?
3. Что делать в сложившейся ситуации?

Тема 3. Оценка персонала

В большинстве коллективов руководители либо недооценивают роль компетентной работы с подчиненными, либо делают это традиционно, опираясь главным образом на жизненный опыт. Сложность социальных процессов, происходящих сейчас в организациях, требует глубокой, разносторонней и оперативной оценки сотрудников и взаимоотношений между ними. Без такой оценки работа с персоналом не может быть эффективной и к тому же не отвечает современным требованиям. В заданиях с 12 по 15 предлагаются кейсы, позволяющие освоить умение оценки лояльности персонала, оценить результативность труда персонала и определить мотивацию менеджеров в производстве.

Специальные профессиональные знания, умения и навыки по разделу «Оценка персонала» в соответствии со структурой профессионального стандарта в области кадрового менеджмента:

- умеет разрабатывать и внедрять программы и процедуры оценки персонала;
- умеет разрабатывать критерии оценки персонала;
- знает методы и инструменты оценки персонала и умеет применять их на практике;
- знает методы и владеет навыками анализа результатов оценки;
- умеет разрабатывать рекомендации по результатам оценки;
- знает методы и владеет навыками оценки качества проведения и соответствия методов задачам оценки персонала в компании;
- знает методы и владеет навыками организации постоценочных мероприятий.

При освоении темы необходимо:

- изучить материалы лекций, основной и дополнительной литературы, периодических изданий;
- акцентировать внимание на методах и инструментах оценки персонала, методах анализа результатов оценки, способах организации постоценочных мероприятий;
- выполнить все задания, предлагаемые в пособии;
- оформить результаты работы по теме в портфолио.

Задание 12. Деловая игра «Оценка результативности труда персонала»[3]

🕮Описание ситуации

В отделе маркетинга крупного промышленного предприятия работают 8 человек. Для повышения эффективности их труда, проведения целенаправленной кадровой политики в области материального и морального стимулирования сотрудников, проведения аттестации, организации служебного продвижения, повышения квалификации проводится оценка результатов труда и деловых качеств работников. Для этого используется *интегральный коэффициент,* комплексно учитывающий такие показатели, как профессиональные и личностные качества, уровень квалификации, сложность работ и результаты труда.

Исходные данные для расчета комплексной оценки результатов труда и деловых качеств работников отдела маркетинга приведены в табл. 4 и в методических указаниях к данной ситуации.

Постановка задачи

1. Рассчитать оценку профессиональных и личностных качеств сотрудников отдела маркетинга.
2. Рассчитать оценку уровня квалификации работников.
3. Рассчитать оценку сложности выполняемых работ.
4. Рассчитать оценку результатов труда.
5. Рассчитать комплексную оценку результатов труда и деловых качеств работников отдела маркетинга.
6. По итогам комплексной оценки разработать предложения:

- по премированию лучших сотрудников;
- изменению уровня должностных окладов;
- должностному продвижению работников;
- улучшению расстановки и рациональному использованию работников отдела;
- повышению квалификации сотрудников отдела (выбор форм и методов).

[3] Управление персоналом : учеб. для вузов / под ред. А.Я. Кибанова. – М. : Экзамен, 2006. – 352 с.

Оценка деловых качеств работников основана на факторах, характеризующих:

- самого работника, обладающего определенными знаниями, навыками, способностями;
- характер и содержание трудовых функций, которые он фактически выполняет;
- конкретные результаты его деятельности.

Таблица 4

Комплексная оценка результатов труда и деловых качеств работников отдела маркетинга

№ п/п	Должность Ф.И.О.	Степень достижения признаков, определяющих профессиональные и личностные качества. Признаки: (см. табл. 3 и 4 методических указаний)						Уровень образования	Стаж работы по специальности, лет	Степень проявления признаков, определяющих результаты труда		
		1	2	3	4	5	6			1	2	3
1	Начальник отдела **Н.М. Иванов**	1,25	1,25	1,0	1,25	1,0		высшее	12	1,25	1,0	1,25
2	Главный специалист **С.И. Ларин**	1,25	1,25	1,25	1,25	1,0	1,0	высшее	18	1,0	1,25	1,25
3	Ведущий специалист **Л.В. Воронина**	1,25	1,25	1,0	1,0	1,25	1,0	высшее	10	1,25	1,25	1,0
4	Специалист 1-й категории **Л.С. Сушков**	1,25	1,0	1,25	1,25	1,0	1,25	высшее	7	1,0	1,25	1,25
5	Специалист 1-й категории **А.М. Зимина**	1,25	1,25	1,0	1,25	1,0	1,0	высшее	6	1,25	1,0	1,0
6	Специалист 2-й категории **З.К. Сахарова**	1,0	1,0	1,25	0,75	1,0	1,0	незаконченное высшее (V курс)	3	1,0	1,0	0,75
7	Специалист 2-й категории **Н.И. Алексеев**	1,25	1,25	1,0	1,0	1,0	1,25	незаконченное высшее (IV курс)	3	1,25	0,75	1,0

№ п/п	Должность Ф.И.О.	Степень достижения признаков, определяющих профессиональные и личностные качества. Признаки: (см. табл. 3 и 4 методических указаний)						Уровень образования	Стаж работы по специальности, лет	Степень проявления признаков, определяющих результаты труда		
		1	2	3	4	5	6			1	2	3
8	Специалист 2-й категории **С.В. Зуева**	1,0	1,0	0,75	0,75	1,0	0,75	среднее специальное	2	1,0	0,75	1,0

Оценка производится на основе *комплексного (интегрального) показателя,* который может быть получен путем объединения двух частных оценок:

первая определяет показатели, характеризующие работника, т. е. степень развития профессиональных и личных качеств работника (П) и уровень квалификации *(К),* а также их количественные измерители;

вторая – показатели, характеризующие выполняемую работу, т. е. позволяет сопоставить результаты труда работников (Р) с учетом уровня сложности выполняемых им функций (С).

Комплексная оценка *(Д)* определяется по формуле (1):

$$Д = П \times К + Р \times С. \quad (1)$$

Каждый элемент комплексной оценки характеризуется своим набором признаков и имеет соответствующую шкалу для их косвенного измерения. При расчете комплексной оценки знание каждого элемента выражается в долях единицы.

Решение ситуации

1. Расчет оценки профессиональных и личных качеств работника (П). Для определения величины показателя (П) производится оценка степени проявления каждого из признаков с учетом их удельной значимости, определяемой экспертным путем, отдельно для руководителей и специалистов. Каждый признак профессиональных и личных качеств (для руководителей их 5, для специалистов – 6) имеет три уровня (степени) проявления и оценивается по принципу отклонения от среднего значения. При соответствии конкретного признака среднему уровню его количественная оценка равна 1, выше среднего – 1,25, ниже среднего – 0,75.

Оценка по всей совокупности признаков, определяющих профессиональные и личные качества работников (П), производится путем суммирования оценок признаков, умноженных на их удельную значимость, и рассчитывается по формуле (2):

$$П = \sum_{i=1} \alpha_{ij} \times x_i, \quad (2)$$

где i – порядковый номер признака ($i = 1, 2, ..., n$) (для руководителей $n = 5$, для специалистов $n = 6$); j – уровень (степень) проявления признака ($j = 1, 2, 3$); a_{ij} – количественная мера признака у работника; x_i – удельная значимость признака в общей оценке (в долях от единицы).

Ниже представлены исходные данные для расчета профессиональных и личных качеств руководителя (табл. 5) и специалистов (табл. 6).

Таблица 5

Оценка признаков, определяющих профессиональные и личные качества руководителей

№ п/п	Признаки профессиональных и личных качеств	Удельная значимость признаков в общей оценке деловых качеств	Оценка признаков с учетом удельной значимости		
			0,75	1,0	1,25
			гр. 4 = гр. 3×0,75	гр. 5 = гр. 3×1,0	гр. 6 = гр. 3×1,25
1	2	3			
1	Профессиональная компетентность – знание законодательных актов, руководящих и нормативных документов, широта профессионального кругозора	0,27	0,2	0,27	0,34
2	Способность оперативно и самостоятельно принимать обоснованные решения и отвечать за них, умение быстро и правильно реагировать на возникающие ситуации, аргументированно отстаивать свою точку зрения, оперативно принимать меры, направленные на ликвидацию или предупреждение наметившихся отклонений	0,23	0,17	0,23	0,29
3	Способность практически организовывать работу коллектива и направлять ее на осуществление поставленных задач (умение планировать и распределять работу между подчиненными, координировать и контролировать работу сотрудников)	0,13	0,1	0,13	0,16

№ п/п	Признаки профессиональных и личных качеств	Удельная значимость признаков в общей оценке деловых качеств	Оценка признаков с учетом удельной значимости		
			0,75	1,0	1,25
			гр. 4 = гр. 3×0,75	гр. 5 = гр. 3×1,0	гр. 6 = гр. 3×1,25
1	2	3			
4	Способность воспитывать у работников чувство ответственности за порученное дело, стимулировать творческую инициативу, направленную на повышение эффективности труда, рост квалификации, освоение новых технологий; умение создать в коллективе благоприятный морально-психологический климат, способность направлять и учить подчиненных, поддерживать дисциплину, проявлять систематическую заботу о них	0,12	0,09	0,12	0,15
5	Способность работать в экстремальных условиях, выполнять работы, требующие аналитической оценки в процессе принятия и выработки нестандартных решений	0,25	0,19	0,25	0,31

Пример 1. Профессиональные и личные качества экономиста 1-й категории А.И. Павлова характеризуют следующие уровни признаков (см. табл. 4):

1-й признак – 1,25; 2-й признак – 1,0;
3-й признак – 1,25; 4-й признак – 1,0;
5-й признак – 1,0; 6-й признак – 0,75.

По табл. 4 определяются оценки, соответствующие уровням проявления признаков и учитывающие их удельную значимость. Сумма этих оценок составит общую оценку профессиональных и личных качеств оцениваемого работника – экономиста 1-й категории А.И. Павлова:

$$П = 0,42 + 0,17 + 0,15 + 0,10 + 0,10 + 0,13 = 1,07.$$

2. Расчет оценки уровня квалификации работников (К). Для оценки (К) принимается единый набор признаков для всех категорий работников: уровень специального образования и стаж работы по специальности.

По уровню образования все работники распределяются на две группы: I гр. – имеющие среднее специальное образование; II гр. – имеющие высшее или незаконченное высшее (IV–V курс вуза) образование.

В соответствии с тем, в какую из указанных групп попадает работник, ему присваивается количественная оценка по этому признаку, величина которой составляет 1 или 2.

Таблица 6

Оценка признаков, определяющих профессиональные и личные качества специалистов

№ п/п	Признаки профессиональных и личных качеств	Удельная значимость признаков в общей оценке деловых качеств	Оценка признаков с учетом удельной значимости		
			0,75	1,0	1,25
1	2	3	гр. 4 = гр. 3×0,75	гр. 5 = гр. 3×1,0	гр. 6 = гр. 3×1,25
1	Профессиональная компетентность – знание законодательных актов, руководящих и нормативных документов, широта профессионального кругозора, умение работать с документами	0,34	0,25	0,34	0,42
2	Сознание ответственности за последствия своих действий, принимаемых решений	0,17	0,13	0,17	0,21
3	Способность четко организовывать и планировать выполнение порученных заданий, умение рационально использовать рабочее время, сосредоточиться на главном	0,12	0,09	0,12	0,15
4	Способность выполнять должностные функции самостоятельно, без помощи руководителя или старшего по должности	0,10	0,07	0,10	0,12
5	Творческий подход к решению поставленных задач, активность и инициатива в освоении новых компьютерных и информационных технологий, способность быстро адаптироваться к новым условиям и требованиям	0,10	0,07	0,10	0,12
6	Сохранение высокой работоспособности в экстремальных условиях	0,17	0,13	0,17	0,21

В зависимости от стажа работы по специальности работники распределяются на четыре группы по каждому уровню образования (табл. 7).

Оценка уровня квалификации (К) определяется по формуле (3)

$$K = \frac{(ОБ + СТ)}{3}, \quad (3)$$

где *ОБ* – оценка образования *(ОБ* = 1,2); *СТ* – оценка стажа работы по специальности *(СТ* = 0,25; 0,50; 0,75; 1,0); 3 – постоянная величина, соответствующая сумме максимальных оценок по образованию и стажу работы.

Таблица 7

Оценка уровня квалификации

Номер группы по стажу	Оценка стажа	Стаж работы по специальности у работников, имеющих образование, годы	
		I гр. Среднее специальное образование	II гр. Высшее и незаконченное высшее образование
1	0,25	0–9	0–9
2	0,50	9–13, свыше 29	9–17, свыше 29
3	0,75	13–17, 21–29	17–25
4	1,0	17–21	26–29

Пример 2. Работник – экономист 1-й категории А.И. Павлов имеет: образование – высшее; стаж работы в должности экономиста – 12 лет. По образованию он относится ко второй группе, по стажу работы для работников с высшим образованием – также ко второй группе, что соответствует значению 0,50. Следовательно, уровень квалификации равен:

$$K = (2 + 0,50)/3 = 0,83.$$

Уровень квалификации А.И. Павлова составляет 0,83.

3. Расчет оценки сложности выполняемых работ (С). Для оценки *С* по каждому признаку (характер работ, их разнообразие, степень самостоятельности при их выполнении, масштаб и сложность руководства, дополнительная ответственность) установлены значения по степени усложнения работ (от менее сложных к более сложным).

В табл. 8 приведены *средние значения коэффициентов сложности* выполняемых работ для каждой должностной группы работников.

4. Расчет оценки результатов труда (Р).

Таблица 8

Средние коэффициенты сложности работ

№ п/п	Наименование должности	Коэффициент сложности
1	Начальник отдела	1,0
2	Главный специалист	0,89
3	Ведущий специалист	0,8
4	Специалист 1-й категории	0,68
5	Специалист 2-й категории	0,57

Для определения величины *Р* производится оценка уровня (степени) проявления каждого из следующих признаков:

- количество выполняемых плановых и внеплановых работ (заданий);
- качество выполненных работ (заданий);
- соблюдение сроков выполнения работ (заданий).

Количественные оценки по каждому из признаков определяются путем сопоставления фактически достигнутых результатов с критериями оценки в виде полученных заданий, установленных сроков, среднего уровня достигнутых результатов по группе работников и др.

Каждый признак имеет три уровня (степени) проявления, оценивается по принципу отклонения от среднего значения в каждой должностной группе. При соответствии конкретного признака среднему уровню его количественная оценка равна 1, выше среднего – 1,25, ниже среднего – 0,75. Оценка определяется так же, как и П (см. п. 1 и табл. 9).

Таблица 9

Оценка признаков, определяющих результаты труда работников

№ п/п	Признаки результатов труда	Удельная значимость признаков в общей оценке результатов труда	Оценка признаков с учетом удельной значимости признака		
			признаки:		
			0,75	1,0	1,25
1	2	3	гр. 4 = гр. 3×0,75	гр. 5 = гр. 3×1,0	гр. 6 = гр. 3×1,25
1	Количество выполненных работ	0,30	0,225	0,30	0,375
2	Качество выполненных работ	0,40	0,30	0,40	0,50
3	Соблюдение сроков выполнения работ	0,30	0,225	0,30	0,375

Пример 3. При оценке экономиста 1-й категории А.И. Павлова признаки результатов труда имеют следующие уровни:

- количество выполненных работ – 1,25;
- качество выполненных работ – 1,0;
- соблюдение сроков выполнения работ – 1,0.

По табл.7 определяется суммарный коэффициент *Р:*

$$Р = 0{,}375 + 0{,}40 + 0{,}30 = 1{,}075.$$

Оценка результатов труда экономиста 1-й категории А.И. Павлова составила 1,075.

5. Расчет комплексной оценки результатов труда и деловых качеств работников (Д). Комплексная оценка Д получается на основе учета всех рассмотренных выше показателей оценки – профессиональных и личных качеств, уровня квалификации, сложности работ и результатов труда.

$$Д = П \times К + Р \times С. \qquad (4)$$

Пример 4. Комплексная оценка экономиста 1-й категории А.И.Павлова определяется на основе расчетов, приведенных в примерах 1–3, где $П = 1{,}07$; $К = 0{,}83$; $С = 0{,}68$; $Р = 1{,}075$.

Тогда: $Д = 1{,}07 \times 0{,}83 + 1{,}075 \times 0{,}68 = 1{,}619$.

Задание 13. Кейс «Оценка лояльности персонала»

Для решения кейса необходимо внимательно ознакомиться с ситуацией и вариантами предлагаемых решений. Ответ должен быть полным, точным и убедительным. За правильное решение кейса вы сможете получить 5 баллов, а также до 3 призовых баллов.

🕮Характеристика организации

Профиль деятельности – производство и продажа строительных материалов. Численность персонала – 150 человек. Срок работы на рынке – 12 лет.

Общая ситуация. Компания позиционирует себя на рынке строительных материалов как производственно-торговая, имеет несколько региональных филиалов и зарубежных представительств, размещает заказы на выпуск продукции под своими брендами (торговыми марками) у ведущих производителей страны. Одна из основных целей компании – развитие дистрибуции строительных материалов под собственной торговой маркой на территории России.

Структура организации включает следующие службы: коммерческую, логистики, финансовую, административную, отдел по работе с персоналом.

В коммерческом подразделении работа осуществляется по направлениям в соответствии с выделенными каналами сбыта. Основные торгующие единицы – менеджеры по продажам, торговые представители по закрепленной территории. Их работа состоит в поиске клиентов, заключении сделок и последующем развитии отношений с клиентами. Поставкой материалов по заявке и при условии полной предоплаты занимается служба логистики.

Управление компанией осуществляет генеральный директор, ему подчиняются руководители либо старшие сотрудники каждой из служб, в том числе и директора филиалов и подразделений. Общий стиль руководства тяготеет к авторитарному, существует система штрафных санкций за нарушения в документации, трудовой дисциплины, ненадлежащее исполнение служебных обязанностей и пр. Используется система служебных записок и электронных информационных потоков.

Работа в компании имеет ярко выраженный сезонный характер: декабрь–март – снижение объемов продаж и активности клиентов, в это время проходят отпуска сотрудников, обучение, ротация персонала; апрель–ноябрь – сезон продаж, поступательное увеличение активности, трудозатрат, стрессовых ситуаций, возникновение товарного дефицита, проблемы в поставках и отгрузках, ежедневно обстановка накаляется, и у людей часто наблюдаются эмоциональные срывы.

Вместе с тем внутренний психологический климат в компании положительный, сотрудники не конфликтуют между собой по личным вопросам, если и возникают «разборы полетов», то только на производственные темы; дружат, совместно проводят отдых, встречаются в свободное время за пределами офиса, принимают активное участие в корпоративных мероприятиях. В организации есть традиция взаимопомощи и взаимозаменяемости, сотрудники спокойно относятся к ситуациям, когда по производственной необходимости нужно задержаться сверх рабочего времени, выполнить дополнительные поручения, не входящие в должностной функционал. Средний возраст сотрудников – 30 лет. Уровень заработной платы соответствует среднерыночному по отрасли. Система материальной мотивации торгового персонала:

небольшой оклад и проценты от личного объема продаж. Социальный пакет предусматривает только обозначенный Трудовым кодексом РФ набор. При необходимости личного использования строительных материалов предпочтение отдают продукции компании, рекомендуют ее знакомым.

Уволившиеся работники продолжают интересоваться делами фирмы, не прерывают приятельских связей между собой, относят себя в сообществу сотрудников компании.

Вместе с тем средняя продолжительность работы персонала в организации – 1 год. Текучесть кадров довольно большая, как правило, люди увольняются по собственному желанию. Руководство видит причины такой текучести в низкой лояльности, отсутствии заинтересованности в реализации планов компании, достижении поставленных задач.

Варианты решения

Вариант 1. Лояльность персонала довольно высокая, что подтверждается такими показателями, как позитивный психологический климат в коллективе, согласие на выполнение дополнительных функций, в том числе и в нерабочее время, использование продукции компании для собственных нужд. Причина большой текучести кадров заключается в отсутствии стимулирующих средств социального характера и программ, направленных на удержание персонала, которые предлагают конкуренты.

Вариант 2. Лояльность персонала довольно низкая, несмотря на наличие некоторого ряда таких ее показателей, как позитивный психологический климат в коллективе, согласие на выполнение дополнительных функций, в том числе и в нерабочее время, использование продукции компании для собственных нужд. Причина текучести как раз и заключается в низкой вовлеченности персонала в содержание деятельности организации. Все руководство сконцентрировано в руках жесткого авторитарного генерального директора, сотрудники не имеют полномочий для решения ключевых вопросов и принятия управленческих решений, их деятельность ограничивается только исполнительскими функциями. Как только они осваивают свой и смежный участки работы, они предпочитают покинуть компанию для реализации своего опыта в других условиях и на иных должностных позициях.

Вариант 3. Лояльность персонала достаточная, сотрудники вовлечены в деятельность организации, о чем свидетельствует их готовность к принятию условий и установленных правил работы, выраженный интерес к жизни и развитию компании даже у уволившихся сотрудников. Текучесть кадров вызвана сложившимся стрессовым характером работы, большими личностными трудозатратами, что может свидетельствовать об отсутствии четкого описания и структуризации бизнес-процессов, организации взаимодействия между подразделениями.

Задание 14. Кейс «Оценка персонала»

Для решения кейса необходимо внимательно ознакомиться с ситуацией и вариантами предлагаемых решений. Ответ должен быть полным, точным и убедительным. За правильное решение кейса вы сможете получить 5 баллов, а также до 3 призовых баллов.

🕮Характеристика организации

Компания «ИрбисТрейд, Лтд». Профиль деятельности – торгово-производственная. Численность персонала – около 500 работников на производстве, 150 работников в офисе. Срок работы на российском рынке – 6 лет.

Общая ситуация. Вы – новый менеджер по персоналу, HR-generalist в бэк-офисе компании. Назначение офиса – продажи, закупки, логистика, ведение учетно-отчетной работы и управление персоналом. По договоренности с генеральным директором, первые месяцы работы вы посвятили тому, что разбирались с ситуацией в компании, навели общий порядок в кадровом делопроизводстве и занимались подбором персонала в компанию. Все это время вы также размышляли о способах повышения отдачи от работников. Ваши наблюдения и ваш предыдущий опыт привели к выводу, что для начала необходимо внедрить хорошую систему оценки персонала.

По вашему наблюдению, ситуация в компании представляет собой классический вариант стадии роста: сотрудники требуют четкого распределения должностных обязанностей, закрепленных в должностных инструкциях, справедливой оценки и оплаты труда, возможностей роста и профессионального развития внутри компании и т. д. Руководство готово повысить заработную плату тем, кто этого заслуживает, вклады-

вать средства в их развитие. По мнению генерального директора, необходимо провести аттестацию (оценку) персонала, результаты которой можно было бы использовать для построения справедливой системы оплаты труда, принимать решения о размерах вознаграждения каждого работника, о переводе на другую должность, о направлении на обучение и т. д.

До вас HR-менеджером была разработана система оценки деятельности персонала, но она не прижилась. Генеральный директор считает, что он сам не уделил ей достаточного внимания при разработке. В итоге получилось, что она оценивает всех «под одну гребенку». По воспоминаниям начальников управлений и отделов, прежняя система оценки ассоциируется у них с заполнением большого количества бумажек и сомнительным результатом типа «годен/не годен». По общему мнению, система оценки при неплохо отработанном процессе проведения была недостаточно хорошо связана с системой мотивации, слабо связана с системой обучения и развития персонала. По заключению генерального директора, прежняя система не позволяла справедливо оценить вклад в общий результат неторговых подразделений.

Выполнить задания

1. Предложите способы и методы оценки персонала различных подразделений бэк-офиса и различных категорий работников (менеджеры, начальники среднего звена, топ-менеджеры).
2. Каким образом можно использовать способы и методы оценки в системе справедливого вознаграждения различных категорий работников разных подразделений бэк-офиса за вклад в общий результат деятельности компании?
3. Напишите план действий по внедрению новой системы оценки персонала.

Задание 15. Кейс «Мотивация управленческого звена на производстве»

Для решения кейса необходимо внимательно ознакомиться с ситуацией и вариантами предлагаемых решений. Ответ должен быть полным, точным и убедительным. За правильное решение кейса вы сможете получить 5 баллов, а также до 3 призовых баллов.

🕮Характеристика организации

Компания ЗАО «ЗТПК». Профиль деятельности – крупный производитель металлических труб и труб с полимерным покрытием различного диаметра. Основные клиенты завода – предприятия нефтяной и газовой отрасли, часть продукции идет на экспорт. Численность персонала – 6000 человек. Срок существования компании – 40 лет.

Общая ситуация. Два года назад завод сменил собственника и вошел в состав крупного холдинга национального масштаба. В качестве программы развития был составлен бизнес-план, оптимистично воспринятый и руководством завода, и остальными работниками. Новый собственник деликатно обошелся с кадрами предшественника, замене подверглась только большая часть аппарата управления. На ключевые посты в управленческой команде холдинг пригласил столичных специалистов.

Благодаря инвестициям нового собственника на заводе началась давно запланированная модернизация оборудования и внедрение современных технологий производства. Кроме того, новое руководство завода большое внимание уделило внедрению корпоративных стандартов холдинга. Также была существенно изменена структура управления. Генеральному директору были подчинены заместители: по экономике и финансам, коммерческим вопросам, производству, общим вопросам. Заместителям подчинены директора по направлениям (например, заместителю по общим вопросам подчинены административный директор, директор по персоналу, директор по социальным вопросам). А директорам, в свою очередь, подчинены начальники управлений (например, административному директору подчинены начальник управления АХО, начальник управления безопасности, начальник управления делами, начальник транспортного управления).

Внедрение изменений происходило мягко, с учетом местной специфики. Принятые регламенты учитывались при введении новых процедур, многие производственные процессы, доказавшие свою эффективность, остались без изменений. К мнению авторитетных сотрудников завода прислушивались. Кроме того, был сохранен основной состав персонала и проводилось информирование сотрудников о программе развития завода. В итоге изменения были восприняты вполне оптимистично и прошли при поддержке коллектива завода и отраслевого

профессионального союза работников. Большинство изменений вскоре дали положительные результаты: появились первые успехи, заметно улучшилось качество производимой продукции.

Однако управляющая компания осталась недовольна работой столичной команды топ-менеджеров. К назначенным срокам завод не вышел на плановые показатели по прибыли. Многочисленные директивы и циркуляры из столицы не достигают своей цели, выездные и местные совещания по увеличению эффективности труда не приносят ожидаемого результата. Проведенный привлеченными специалистами анализ ситуации подтвердил мнение управляющей компании о том, что новое руководство завода недостаточно эффективно. Несмотря на то что наметились положительные тенденции в развитии и налицо успехи, идет существенное отставание от сроков реализации бизнес-плана, хотя в свое время он был принят столичной командой безоговорочно и с энтузиазмом. Кроме того, бизнес-план основательно «трещит по швам» – расходы растут сверх запланированного.

При этом существенную долю этих расходов составляют зарплаты самих столичных управленцев. Дважды в месяц они получают значительные фиксированные суммы вознаграждения. Размер зарплат чрезмерно высок не только по местным меркам, но и превышает уровень, которого бы эти работники могли достичь в столице. Несоразмерность зарплаты «варягов» и вносимого ими вклада отмечается местными управленцами (главным образом – техническими специалистами), что ведет к напряженности внутри управленческой команды. Оценив ситуацию, управляющая компания пришла к выводу, что ныне действующая система оплаты труда руководителей высшего звена управления неэффективна. Поэтому принято решение о ее реформировании. Необходимо разработать новую систему оплаты труда, которая будет стимулировать управленческое звено завода на достижение проектных целей в установленные бизнес-планом сроки для выполнения основных, прежде всего экономических показателей. Однако у управляющей компании существуют опасения, что в результате изменения системы оплаты труда холдинг может потерять ценных сотрудников, доказавших за два года свою эффективность, а также лояльность к управляющей компании. Поэтому важно сочетать ориентированность новой системы оплаты на достижение целей бизнес-плана с учетом персональной

мотивации и достижений ключевых сотрудников управленческого звена. Естественно, внедрение новой системы должно учитывать все необходимые процедуры и ограничения Трудового кодекса.

Выполнить задание

Вы – директор по персоналу управляющей компании. В вашем распоряжении всего один-два месяца до начала официальной процедуры изменения условий трудовых договоров для управленцев завода (начальников управлений, директоров по направлениям и заместителей генерального директора). Исходя из этого:

1. Предложите систему оплаты труда (схему и критерии) для руководителей завода всех перечисленных уровней.
2. Опишите план своих действий по разработке и внедрению новой системы мотивации для руководителей с указанием процедур, методов, которые вы будете использовать на каждом этапе, ориентировочные сроки, необходимые ресурсы и т. д.

Вопросы для подготовки к экзамену

1. Система управления персоналом: главная цель, состав ее подсистем.
2. Цели и функции основных подразделений службы управления персоналом организации.
3. Кадровая политика организации. Место и роль кадровой политики в политике организации.
4. Характеристика уровней кадрового планирования: стратегического, тактического и оперативного.
5. Оперативный план работы с персоналом: понятие, структура, содержание разделов, необходимая информация для его осуществления.
6. Преимущества и недостатки внутренних и внешних источников привлечения персонала.
7. Правила, которыми следует руководствоваться при определении требований к кандидатам на должность руководителя или специалиста управления.
8. Группы деловых и личностных качеств, которые используются при отборе кандидатов на вакантную должность руководителя или специалиста управления.
9. Содержание процедуры процесса отбора кандидатов на занятие вакантной должности.
10. Рекомендации, учитываемые при проведении беседы с кандидатом на занятие вакантной должности.
11. Профессиограмма и портфель компетенций: понятие и структура.
12. Сущность принципов подбора и расстановки кадров.
13. Сущность трудовой адаптации персонала. Классификация видов трудовой адаптации. Характеристика факторов, влияющих на адаптацию персонала.
14. Содержание общей и специализированной программ адаптации персонала.
15. Деловая карьера, виды деловой карьеры. Планирование и контроль деловой карьеры. Сущность понятия «управление деловой карьерой».
16. Характеристика этапов деловой карьеры менеджера. Факторы, влияющие на успех деловой карьеры.
17. Важнейшие цели и мотивы менеджера на различных этапах карьеры. Структура и содержание личного плана карьеры руководителя.

18. Служебно-профессиональное продвижение персонала. Классификационные группы функций системы служебно-профессионального продвижения персонала. Содержание этапов системы служебно-профессионального продвижения персонала.
19. Кадровый резерв, виды резерва, этапы формирования резерва кадров.
20. Сущность планирования кадрового резерва. Структура плана работы с резервом руководящих кадров.
21. Обучение персонала, виды обучения. Содержание важнейших концепций обучения кадров.
22. Методы обучения персонала на рабочем месте, вне рабочего места, их преимущества и недостатки.
23. Мотивация труда. Группы мотивов труда. Стимулирование труда. Виды стимулирования труда. Различия между понятиями «мотив труда» и «стимул труда».
24. Характеристика комплексной системы мотивации персонала организации.
25. Сущность важнейших стимулирующих систем в организации. Оценочные показатели, снижающие трудовой вклад работника.
26. Оценка эффективности труда руководителей и специалистов подразделений управления организацией.
27. Затраты на персонал организации. Характеристика структуры затрат на персонал. Статьи затрат на персонал, рекомендуемые по методике МОТ. Пример затрат на замещение работника.
28. Производственные факторы повышения экономической эффективности совершенствования системы и технологии управления персоналом.
29. Сущность социальной эффективности совершенствования системы и технологии управления персоналом. Социальные результаты проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом.
30. Взаимосвязь экономической и социальной эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом.

Библиографический список

Основная литература

1. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом : учебник / А.Я. Кибанов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Инфра-М, 2007. – 447 с.
2. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами : учебник / М. Армстронг ; пер. с англ. под ред. С.К. Мордовина. – 8-е изд. – СПб. : Питер, 2007. – 831 с.
3. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом : учеб. пособие / Т.Ю. Базаров. – 3-е изд., стер. –М. : Академия, 2005. – 219 с.
4. Слепцова, А.С. Подбор и наём персонала. Как оценить человека за час / А.С. Слепцова. – М. : АСТ : Астрель, 2007. – 317 с.
5. Вязигин, А. Оценка персонала высшего и среднего звена / А. Вязигин. – М. : Вершина, 2006. – 250 с.

Дополнительная литература

6. Управление персоналом : учеб. для вузов / под ред. А.Я. Кибанова. – М. : Экзамен, 2006. – 352 с.
7. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации : учеб.-практ. пособие / С.В. Шекшня. – М. : ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997. – 336 с.
8. Всероссийский конкурс. Кейс «Оценка лояльности персонала» // Справочник по управлению персоналом. – 2008. – № 8. – С. 102–104.
9. Кейс «Методика отбора в резерв» // Справочник по управлению персоналом. – 2006. – № 6. – С. 98–100.
10. Кейс «Выбор источников поиска персонала» // Справочник по управлению персоналом. – 2008. – № 4. – С. 100–102.
11. Кейс «Организация ротации» // Справочник по управлению персоналом. – 2008. – № 6. – С. 96–97.
12. Конкурсное задание «Оценка персонала» // Справочник по управлению персоналом. – 2006. – № 4. – С. 110.
13. Конкурсное задание «Подбор и адаптация персонала» // Справочник по управлению персоналом. – 2007. – № 4. – С. 85.
14. Конкурсное задание «Разработка концепции обучения персонала» // Справочник по управлению персоналом. – 2006. – № 6. – С. 95–96.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....3

Тема 1. Подбор и адаптация персонала.....5

Задание 1. Развитие навыков эффективного поведения на рынке труда.....6

Задание 2. Кейс «Выбор источников поиска персонала».....9

Задание 3. Деловая игра «Набор и отбор персонала».....12

Задание 4. Кейс «Подбор и адаптация персонала».....20

Задание 5. Кейс «Правильный выбор».....21

Тема 2. Обучение и развитие персонала.....23

Задание 6. Кейс «Разработка концепции обучения персонала».....24

Задание 7. Кейс «Организация ротации персонала».....26

Задание 8. Упражнение по теме «Планирование карьеры».....29

Задание 9. Кейс «Методика отбора в резерв».....30

Задание 10. Ситуации по теме «Выбор карьеры».....33

Задание 11. Ситуации по вопросу «Профессиональное развитие. Развитие карьеры».....34

Тема 3. Оценка персонала.....35

Задание 12. Деловая игра «Оценка результативности труда персонала».....36

Задание 13. Кейс «Оценка лояльности персонала».....44

Задание 14. Кейс «Оценка персонала».....47

Задание 15. Кейс «Мотивация управленческого звена на производстве».....48

Вопросы для подготовки к экзамену.....52

Библиографический список.....54

Учебное издание

Кифа Людмила Леонидовна

ТЕХНОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В АКТИВНЫХ ФОРМАХ ОБУЧЕНИЯ

Практикум для студентов
специальности 080505 «Управление персоналом»
очной и заочной форм обучения

Редактор *Т.Д. Савенкова*
Технический редактор *З.М. Малявина*
Вёрстка: *Л.В. Сызганцева*
Дизайн обложки: *Г.В. Карасева*

Подписано в печать 21.12.2009. Формат 60×84/16.
Печать оперативная. Усл. п. л. 2,26. Уч.-изд. л. 3,04.
Тираж 100 экз. Заказ № 1-53-09.

Тольяттинский государственный университет
445667, г. Тольятти, ул. Белорусская, 14



