

Задание № 2

В компанию принят новый заместитель генерального директора по кадрам, перед ним поставлена задача - разработать и реализовать комплекс мер по развитию корпоративной культуры. Основной акцент должен быть сделан на изменении консервативного стиля управления и «омоложении» кадров. Новый руководитель поставил перед начальником службы персонала задачу провести процедуру тестирования по оценке навыков управления, чтобы получить максимально объективные данные о личностном и деловом потенциале каждого руководителя головного офиса (порядка 30 человек).

Он хотел бы понять, кто есть кто и кто на что способен. Подобная оценка персонала ранее в компании не проводилась. Два года назад проходила аттестация, которая представляла собой заполнение бланка самооценки и собеседование с аттестационной комиссией. Некоторые руководители прошли тренинги по развитию лидерства и управлению временем в корпоративном учебном центре холдинга.

Вопросы и задания:

1. Сформулируйте цели оценки персонала.
2. Определите ключевые характеристики процесса аттестация как метода оценки персонала. Приведите доводы против использования процедуры аттестации в описанной ситуации.
3. Подберите наиболее адекватные методы их достижения. Ответ аргументируйте.

Ответ:

1. К основным целям оценки относится:

-Стимулирование работника.

-Оценка соответствия процесса выполнения работы запроектированному процессу;

-Оценка потенциальных возможностей работника;

-Оценка соответствия результатов труда нормативным требованиям, запланированным показателям, -поставленным целям;

-Оценка профессиональной компетенции;

2. Ключевые характеристики аттестации персонала:

-формализованность – должны быть разработаны и доведены до сведений оцениваемых работников: стандарты работы, критерии оценки и механизм формирования итогового оценочного показателя; формы, в которых будут фиксироваться результаты аттестации; также следует оговорить период времени, работа в течение которого будет оцениваться при проведении аттестации.

-систематичность – аттестация должна проводиться регулярно через определенный промежуток времени (раз в квартал, полугодие, год), но не реже одного раза в год;

Каждая должность предъявляет к работнику определенные требования. Соответственно, оценка сотрудников, занимающих разные должности, должна базироваться на разных критериях и стандартах.

Качество персонала нельзя рассматривать безотносительно, само по себе. Следствием такого безотносительного рассмотрения можно назвать «переквалифицированность» или

недостаточную квалификацию кадров. Как правило, это происходит из-за непонимания целей проведения оценки и использования усредненных критериев «успешного работника» безотносительно занимаемого рабочего места и выполняемых им задач.

Предложенный метод оценки является относительным.

3. В настоящее время очень популярным является построение модели компетенций, что может служить еще одним методом для деловой оценки персонала. Модель компетенций – это набор знаний, умений, навыков необходимых для успешной работы на соответствующей должности. Значимость каждой компетенции для конкретной модели ранжируется как по степени владения ею работником (для непосредственной оценки), так и по значимости наличия данной компетенции у работника на данной позиции.

При принятии решения относительно оценки работника необходимо применение комплексного подхода оценки.

Задание № 3

Вы начальник цеха (отдела). После реорганизации Вам срочно необходимо перекомплектовать несколько бригад (бюро) согласно своему штатному расписанию.

Постановка задачи:

По какому пути Вы пойдете и почему:

- а) возьметесь за дело сами, изучите все списки и личные дела работников цеха (отдела), предложите свой проект на собрании коллектива;
- б) предложите решать этот вопрос отделу кадров, поскольку это их работа;
- в) во избежание конфликтов предложите высказать свои пожелания всем заинтересованным лицам, создадите комиссию по комплектованию новых бригад (бюро);
- г) сначала определите, кто будет возглавлять новые бригады (бюро) и участки, затем поручите этим людям подать свои предложения по составу бригад (бюро)

Ответ: В.

Предложу высказать свои пожелания всем заинтересованным лицам, создам комиссию по комплектованию новых бригад (бюро), поскольку, на мой взгляд, это лучшее решение для продуктивности и поддержания благополучной атмосферы в коллективе.

Задание № 4

Вы недавно начали работать начальником современного цеха (отдела) в крупной промышленной организации, придя на эту должность из другой организации. Еще не все знают Вас в лицо. До обеденного перерыва целых два часа. Идя по коридору, Вы видите трех рабочих (работников) вашего цеха (отдела), которые о чем-то оживленно беседуют и не обращают на Вас внимания. Возвращаясь через 20 минут. Вы видите ту же картину

Постановка задачи:

Как Вы себя поведете:

- а) остановитесь, дадите понять рабочим (работникам), что Вы – новый начальник цеха (отдела). Вскользь заметите, что беседа их затянулась, и пора бы браться за дело;
- б) спросите, кто их непосредственный начальник. Вызовите его к себе в кабинет;
- в) сначала поинтересуетесь, о чем идет разговор. Затем представитесь и спросите, нет ли у них каких-либо претензий к администрации. После этого предложите пройти в цех (отдел), на рабочее место;
- г) прежде всего, представитесь, поинтересуетесь, как обстоят дела в их бригаде (бюро), как загружены работой, что мешает работать. Возьмите этих рабочих (работников) на заметку

Ответ: Г.

Поскольку я новый сотрудник, полагаю, для начала требуется узнать как обстоят дела в коллективе, наладить дружественную атмосферу. И взять этих рабочих на заметку, чтобы в дальнейшем пресекать подобные случаи с длительными беседами вместо работы.

Задание № 5

Транснациональный холдинг «Меркурий» начал свои операции в России с создания трех дочерних предприятий: «Альфа», «Омега» и «Сигма». На одном из первых совещаний по определению стратегии управления этими компаниями, проводимым региональным вице-президентом, было принято решение о необходимости обучения всех руководителей основам управления финансами. Разработка программы и организация проведения обучения была поручена региональному директору по человеческим ресурсам (см. рисунок).

После 3 месяцев напряженной совместной работы финансистов из штаб-квартиры «Меркурия» и преподавателей местной школы управления была создана пятидневная программа, раскрывающая основы управления финансами в современной корпорации, объясняющая специфику компании, а также сравнивающую американскую систему бизнес-управления с отечественной.

Директор по человеческим ресурсам остался доволен программой и направил письмо в каждое из совместных предприятий с предложением направить по 5 руководителей на 1-ю программу обучения. К своему большому удивлению на следующий день в ответе одного из директоров он увидел отказ отправить своих сотрудников на «неизвестное ему обучение».

Директор по человеческим ресурсам обратился к нему с ответным письмом, потребовав выполнить решение вице-президента, а также подробно описав стоящие перед обучающей программой задачи и ее содержание. Через три дня был получен ответ, в котором директор предприятия «Альфа» сообщал, что его руководители «еще не созрели для этой программы». В результате на 1-й программе обучались 10, а не 15 человек, и корпорация понесла финансовые убытки.

Вопросы для обсуждения:

1. В чем причина возникшего конфликта? Прокомментируйте позиции сторон.
2. Как вы оцениваете действия директора по человеческим ресурсам? Как вы оцениваете действия директора дочернего предприятия?
3. Как можно было бы избежать конфликта?
4. Что делать в сложившейся ситуации директору по человеческим ресурсам?

Ответ: Причиной данного конфликта является нежелание директора дочерних предприятий подчиняться указаниям директора по человеческим ресурсам возможно по тому, что между ними уже существует скрытый конфликт. Или, возможно, потому, что директор дочерних предприятий не считает директора по человеческим ресурсам лицом уполномоченным указывать ему что делать, так как они стоят на одной ступени иерархии корпорации и имеют одинаковую силу власти.

Конфликта можно было избежать путем обсуждения необходимости этого обучения между региональным Вице-Президентом и директорами дочерних предприятий. Так же, директор по человеческим ресурсам мог направить приказ от лица регионального Вице-президента о принудительном прохождении данного обучения, если оно действительно является таковым.

В сложившейся ситуации директору по человеческим ресурсам необходимо обратиться к

региональному Вице-Президенту и объяснить то, что один из директоров дочерних предприятий не желает выполнять его решение.