

## Практические (Ситуационные) задачи

### *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. Административная – в целях принятия обоснованного административного решения (повышение или понижение по службе, перевод на другую работу, направление на обучение, увольнение) на основе результатов оценки деятельности персонала.

Информационная – в целях получения достоверной информации о деятельности. Такая информация является крайне важной для работника в плане совершенствования своей деятельности, а руководителям дает возможность принять правильное решение.

2. Аттестация занимает свое, особое, место в системе управления персоналом, хотя нередко ее путают с оценкой персонала. Аттестация - это лишь один из методов оценки, но ее результаты могут иметь серьезные последствия для сотрудников.

Если оценка персонала - процесс определения эффективности деятельности сотрудников в ходе реализации целей компании, то аттестация - это процедура систематической формализованной оценки соответствия деятельности конкретного работника стандарту выполнения работы в должности, которую он занимает. Прежде всего, аттестация - реальный способ повысить эффективность работы сотрудников предприятия.

Выбирая стратегию отхода от «консервативного стиля» противоречиво было выбирать методом оценки персонала - формальную аттестацию. Описанная модель проведения аттестации два года назад, показала нам ее недостатки. Аттестация как процесс не сформирована на данный момент. Аттестация занимает свое, особое, место в системе управления персоналом, хотя нередко ее путают с оценкой персонала. Аттестация - это лишь один из методов оценки, но ее результаты могут иметь серьезные последствия для сотрудников.

Если оценка персонала - процесс определения эффективности деятельности сотрудников в ходе реализации целей компании, то аттестация - это процедура систематической формализованной оценки соответствия деятельности конкретного работника стандарту выполнения работы в должности, которую он занимает. Прежде всего, аттестация - реальный способ повысить эффективность работы сотрудников предприятия.

Выбирая стратегию отхода от «консервативного стиля» противоречиво было выбирать методом оценки персонала - формальную аттестацию.

Описанная модель проведения аттестации два года назад, показала нам ее недостатки. Аттестация как процесс не сформирована на данный момент.

3. Очевидно, что процесс «омоложения» кадров не быстрый. К этому вопросу необходимо подходить стратегически. Предлагаем ряд мероприятий, которые помогут достичь необходимого результата:

- Программы набора выпускников (Graduate Recruitment Programs)
- Event-рекрутинг
- Тематические конференции, в рамках которых может собираться целевая группа выпускников, молодых специалистов
- Дни открытых дверей
- Ярмарки вакансий и дни карьеры
- Создание внешнего сайта компании
- Программы стажировок в течение года для студентов

### ***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:**

Вариант **В** для данной ситуации будет уместен. Для продуктивной работы и благополучной атмосферы в коллективе необходимо выслушать пожелания всех работников и выбрать наиболее лучший вариант по комплектованию.

**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:**

В данной задаче выбираю вариант Г. В связи с тем, что я новый человек в коллективе, необходимо изучить всю обстановку в коллективе и на самом предприятии. Для начала нужно выстроить дружественную атмосферу в цеху, в котором я работаю. Но также я считаю, что в дальнейшем нужно будет пресечь такие долгие разговоры на рабочем месте, чтобы рабочие всё-таки не забывали, что я – начальник.