

Мякушкин Д.Е. - комплексная оценка управленческого персонала.

Комплексная оценка управленческого персонала, Assessment Center, управление персоналом. Формирование и подготовка группы резерва руководителей. Оценка управленческого потенциала. Обучение технологии Ассессмент Центр. Кадровый резерв руководителей.

Д.Е. Мякушкин

Отбор и подбор персонала Методические рекомендации

Данный материал и остальные публикации на персональном сайте в интернете
<http://www.myakushkin.ru>

Все права защищены и охраняются законом. © 2009

По вопросам использования материалов с данного сайта обращайтесь
непосредственно к автору.

E-mail: mde@myakushkin.ru
<http://www.myakushkin.ru>

Отбор и подбор персонала

Методические рекомендации

Введение

Исходный этап в разработке и поддержании системы управления персоналом - отбор и подбор персонала. Данная функция кадровой политики представляет собой процесс изучения психологических и профессиональных качеств кандидата с целью установления его пригодности для выполнения обязанностей, а также выбор из совокупности претендентов наиболее подходящего с учетом соответствия его квалификации, специальности, личных качеств и способностей характеру деятельности, интересам организации и самого работника. От того, как проведен набор, и какие люди отобраны для работы в организации, зависит вся последующая деятельность в процессе управления человеческими ресурсами. Задача службы персонала, осуществляющей оценку кандидатов при приеме на работу, состоит, в сущности, в том, чтобы отобрать такого работника, который в состоянии достичь ожидаемого организацией результата. Фактически оценка при приеме — это одна из форм предварительного контроля качества человеческих ресурсов организации. Поэтому, чтобы не создавать дополнительных трудностей, следует отнестись к этому этапу со всей серьезностью, учитывая опыт, накопленный в отечественной и зарубежной практике.

Учебный курс «Отбор и подбор персонала» является общей дисциплиной для специальности «Психология». Основная цель курса - изучение основных подходов к управлению персоналом организации и освоение методов и технологий эффективного отбора и подбора персонала.

В результате усвоения дисциплины дипломированный специалист должен:

- Иметь представления об основных понятиях процесса формирования кадрового состава организации;
- Овладеть необходимыми теоретическими знаниями в области кадрового менеджмента, социальной психологии и психологии управления;
- Сформировать навыки проведения процедур отбора и подбора;
- Ознакомиться с основными методами деятельности специалиста-психолога в области подбора и отбора персонала, оценки, организации конкурсных процедур.

Методические рекомендации содержат программу курса и списки литературы. В конце каждой темы формулируются контрольные вопросы, предназначенные для самостоятельной проверки знаний студентов.

Тема 1. Концепции и принципы процесса эффективного отбора персонала

Отбор и подбор в системе управления персоналом. Основные принципы отбора и подбора персонала. Концепции отбора. Факторы внешнего и внутреннего окружения. Формирование философии отбора. Принцип соответствия. Дилемма «подготовленные» или «подготавливаемые». Факторы, определяющие специфику процедур отбора и подбора в организацию. Проектирование структуры организации. Факторы проектирования организаций. Этапы проектирования организаций. Современные тенденции реформирования организационной структуры. Документы, регламентирующие процесс отбора и подбора персонала в организацию. Этапы организации деятельности по отбору и подбору персонала.

Литература

1. Дуракова И.Б. Управление персоналом: отбор и найм. Исследование зарубежного опыта. – М.: Центр, 1998. – С. 8-17.
2. Грачев М.В. Суперкадры. – М.: Дело, 1993. – С. 12-24.

3. Иванцевич Д.М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. – М.: Дело, 1993. – С 24-29.
4. Короткова Н.В., Клеппер Е.В. Управление персоналом. – М.: Финансы и статистика, 2005. – С. 28-36.
5. Кибанов А.Я. Управление персоналом. – М.: Министерство общего и профессионального образования, Государственный университет образования, 1999. – С.12-26.
6. Маслов В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры. – М.: Финпресс, 2004. – С.41-69.
7. Сидорчева Е.Н. Сборник регламентирующих документов службы управления персоналом. Практические рекомендации по формированию документов службы управления персоналом. – Челябинск, ЮУрГУ, 2005.- С. 73-112.
8. Управление персоналом. /Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ, 1998. – С. 183-198.
9. Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. – М.: НОРМА-ИНФРА, 1998. – С. 422-426.

Контрольные вопросы

1. Раскройте основные принципы отбора и подбора персонала в организацию.
2. Перечислите основные концепции отбора.
3. Какие факторы внешней среды влияют на процесс набора кандидатов?
4. Какие этапы проектирования организации могут быть выделены?
5. Что включает в себя процесс реформирования организационной структуры предприятия?
6. Опишите содержание этапов организации деятельности по отбору и подбору персонала.

Тема 2. Оценка потребности в персонале.

Задачи службы персонала. Характер оценок потребности в персонале. Источники потребностей организации в персонале. Методы прогнозирования потребности в персонале. Количественная и качественная оценка потребности в персонале. Расчет потребности в персонале.

Литература

1. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. – М.: АКАДЕМИА, 2003. – С. 84-116.
2. Коханов Е.Ф. Отбор персонала и введение в должность. – М.: ГАУ, 1996. – С. 24-32.
3. Управление персоналом. /Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ, 1998. – С. 198-202.
4. Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. – М.: НОРМА-ИНФРА, 1998. – С. 26-35.
5. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. – М.: МГУ, 1995. – С.12-18.

Контрольные вопросы

1. Какие источники потребностей организации в персонале вы знаете?
2. Перечислите и охарактеризуйте методы прогнозирования потребности в персонале.
3. Объясните понятие «качественная оценка потребности в персонале».
4. Каким образом осуществляется расчет потребности в персонале?
5. Опишите основной круг задач менеджера по персоналу в процессе оценки потребности организации в персонале.

Тема 3. Анализ деятельности.

Цели и стадии анализа деятельности. Методы анализа профессиональной деятельности. Конструирование рабочего места. Типовая структура профессиограммы. Профессиографический анализ. Параметрическое, морфологическое и функциональное описание деятельности. Количественная оценка элементов деятельности. Психограмма. Спецификация рабочего места менеджера.

Литература

1. Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Организация управления персоналом на предприятии. – М.: Изд-во ГАУ, 1994. – С. 93-115.
2. Коханов Е.Ф. Отбор персонала и введение в должность. – М.: ГАУ, 1996. – С. 36-39.
3. Управление персоналом. /Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ, 1998. – С. 204-209.
4. Михайлов Ф.Б. Управление персоналом: классические концепции и новые подходы. – Казань, 1994. – С.31 – 40.

Контрольные вопросы

1. Перечислите методы анализа профессиональной деятельности.
2. С какой целью проводится анализ деятельности?
3. Какие стадии анализа деятельности можно выделить?
4. Объясните, что представляет собой профессиограмма.
5. Охарактеризуйте основные подходы к описанию деятельности.
6. Что представляет собой процесс количественной оценки элементов деятельности?

Тема 4. Привлечение кандидатов для работы в организацию.

Анализ кадровой ситуации в регионе. Источники привлечения кандидатов. Сравнительные характеристики способов привлечения. Затраты на привлечение персонала. Внутренний и внешний найм. Временный найм персонала. Альтернативы найму.

Литература

1. Маккей Х. Как подобрать кадры, которые бы «решали все» //Экономика и организация промышленного производства. – 1993. - №7. – С. 193-195.
2. Управление персоналом организации: учебник. /Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 1999. – С. 241-243.
3. Управление персоналом. /Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ, 1998. – С. 202-204.
4. Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. – М.: НОРМА-ИНФРА, 1998. – С. 31-34.
5. Основы управления персоналом / Под ред. Б.Н.Ченкина. – М.: Высшая школа, 1996. – С. 34-40.

Контрольные вопросы

1. С какой целью проводится анализ кадровой ситуации в регионе.
2. Перечислите и охарактеризуйте основные подходы к анализу кадровой ситуации в регионе.
3. Дайте характеристику источникам и способам привлечения кандидатов для работы в организацию.
4. Охарактеризуйте источники внутреннего и внешнего найма.
5. Опишите различия в экономической эффективности используемых методов поиска и привлечения кандидатов.

Тема 5. Оценка кандидатов при приеме на работу.

Методы формирования кадрового состава организации. Проблемы отбора персонала. Принципы, применяемые в селективных процедурах. Требования к организации и проведению оценочных процедур. Этапы оценки персонала. Методы оценки. Структура отбора информации. Бесконтактное общение с претендентом. Пакет заявительных документов. Анализ документов претендента. Организация и проведение процедуры собеседования. Виды собеседования. Стадии собеседования по отбору на работу. Экспресс - методы оценки в процессе собеседования. Прогнозирование эффективности работы кандидата. Психодиагностика в процессе отбора и подбора персонала. Активные формы отбора. Деловые игры как инструмент отбора персонала. Кадровые агентства. Критерии эффективности деятельности кадровых агентств. Профессиональные испытания. Конкурсный набор персонала. Сравнительная эффективность методов оценки кандидатов.

Литература

1. Базаров Т.Ю. Технология центров оценки для государственных служащих. Проблемы конкурсного отбора.- М.: ИПК ГС, 1995. – 152 с.
2. Дуракова И.Б. Управление персоналом: отбор и найм. Исследование зарубежного опыта. – М.: Центр, 1998. – С. 129-148.
3. Малиновский П.В. Идеино-теоретические и методологические основы организационно-управленческих игр //Управленческие нововведения и игропрактика. – М.: Институт социологии АН СССР, 1990. – С. 75-102.
4. Психологическая диагностика в управлении персоналом: Учебное пособие для сотрудников кадровых служб /Под ред. Е.А. Климова. – М.: Изд-во РПО, 1999. – 6 с.
5. Управление персоналом. /Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ, 1998. – С. 219-226.
6. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. – М.: ИНТЕЛ-СИНТЕЗ, 1998. – 103-126.
7. Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. – М.: НОРМА-ИНФРА, 1998. – С. 35-51.

Контрольные вопросы

1. Какие методы формирования кадрового состава организации вы знаете?
2. Дайте характеристику основным принципам организации деятельности по оценке кандидатов.
3. Перечислите основные методы, используемые при оценке кандидатов.
4. Приведите сравнительную характеристику методов оценки кандидатов.
5. Охарактеризуйте основные этапы оценки персонала при подборе.
6. Как планируется, организуется и проводится процедура собеседования с кандидатами?
7. Опишите этапы и организацию проведения деловых игр в процессе подбора.
8. Перечислите основные критерии эффективности деятельности кадровых агентств.
9. Что может включать в себя процедура профессиональных испытаний кандидата?

Тема 6. Особенности отбора и подбора руководителей.

Руководитель в организации: слагаемые эффективности управленческой деятельности. Компетентности руководителя. Планирование карьеры. Стадии развития субъекта профессиональной деятельности. Особенности отбора и подбора управленцев. Принципы, лежащие в основе отбора и подбора руководителей. Отбор руководителей на технологический и управленческий уровень. Внутренний и внешний найм. Комплексная оценка в процессе отбора кандидатов. Конкурс. Парадигмы конкурса. Этапы конкурса. Формирование конкурсных программ. Формирование группы резерва руководителей. Последовательность и структура деятельности специалистов кадровых служб предприятия при разработке этапов отбора управленцев. Проектирование и реализация процедур оценки. Методы оценки. Специальные упражнения. Групповые упражнения. Индивидуальные задания. Психологическое и управленческое тестирование. Организационно - управленческие игры. Интервью. Правила создания и проведения оценочных процедур. Правила и общие рекомендации по проведению упражнений. Критерии, применяемые в оценочных процедурах. Типы критериев. Принципы создания конкретных методик, используемых в Центрах Оценки. Этапы реализации программы оценки. Экспертная оценка и особенности ее проведения. Социально-психологические аспекты экспертной оценки. Структура действий наблюдателей в процессе оценки. Правила ведения записей. Процедура подготовки наблюдателей. Кадровое обеспечение процедур оценки. Принятие решения по результатам оценки персонала при отборе руководителей.

Литература

1. Аксенова Е.А. Технология конкурсного набора в современном кадровом менеджменте: Учебно-методическое пособие. – М.: ИПК РФ, 2002. – 111с.
2. Базаров Т.Ю. Технология центров оценки для государственных служащих. Проблемы конкурсного отбора.- М.: ИПК ГС, 1995. – 152 с.

3. Базаров Т.Ю., Беков Х.А., Аксенова Е.А. Методы оценки управленческого персонала государственных и коммерческих структур. - М.: ИПК ГС, 1995. – 178 с.
4. Балашов Ю.К. Оценка персонала – основа кадровой политики зарубежных фирм// Энергетическое строительство. – 1992. – № 6. – С. 12–15.
5. Громова О.Н., Мишин В.Н., Свистунов В.М. Организация управленческого труда: Учебное пособие. – М.: Изд-во ГАУ, 1993. – 96 с.
6. Управление персоналом. /Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ, 1998. – С. 226-237.
7. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. – М.: ИНТЕЛ-СИНТЕЗ, 1998. – 112-116

Контрольные вопросы

1. Чем может определяться эффективность управленческой деятельности?
2. В чем заключаются особенности отбора и подбора управленцев в организацию?
3. Перечислите основные принципы, лежащие в основе отбора и подбора руководителей.
4. Охарактеризуйте основные подходы к формированию управленческого состава организации.
5. Опишите этапы комплексной оценки в процессе отбора руководителей.
6. Перечислите основные методы, используемые в рамках комплексной оценки кандидатов на должность руководителя.
7. Дайте характеристику основным правилам создания и этапам проведения комплексных оценочных процедур.
8. Дайте характеристику социально-психологическим аспектам экспертной оценки персонала.
9. Для чего и как осуществляется процедура подготовки наблюдателей?
10. Каким образом принимается решение по результатам оценки персонала при отборе руководителей?
11. Опишите основные процедуры создания индивидуального итогового заключения о кандидатах
12. Перечислите критерии эффективности оценочных процедур при отборе руководителей.
13. Какие парадигмы конкурсного набора персонала вы знаете?
14. Перечислите основные этапы организации и проведения конкурса на замещение вакантной должности руководителя.

Тема 7. Оценка качества найма. Адаптация персонала.

Критерии эффективности процесса подбора персонала в организацию. Оценка качества найма. Испытательный срок. Адаптация персонала. Цели адаптации. Уровни адаптации. Направления адаптации. Виды адаптации. Возможные трудности при внедрении системы адаптации и рекомендации по их преодолению. Структурные элементы процесса адаптации. Программа адаптации. Критерии эффективности процесса адаптации. Результаты эффективной адаптации для компании и сотрудника. Типы социализации и их влияние на эффективность процесса адаптации персонала. Интеграция новых сотрудников в организацию. Схема организации работы по поиску, отбору и адаптации персонала.

Литература

1. Основы управления персоналом /Под ред. Б.Н. Ченкина. – М.: Высшая школа, 1996. – С. 112-132.
2. Управление персоналом. /Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ, 1998. – С. 237-244.
3. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации. – М.: Аспект-Пресс, 1998. - С. 59-64.
4. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. – М.: Москва – Новосибирск, 1998. – С. 82-89.

Контрольные вопросы

1. Как оценить качество найма?
2. Назовите этапы и уровни адаптации сотрудников в организации.
3. Перечислите критерии эффективности процесса адаптации.

<http://www.myakushkin.ru> Мякушкин Д.Е. – комплексная оценка управленческого персонала.
Assessment Center. Формирование группы резерва руководителей.

4. Опишите основное содержание деятельности менеджера по персоналу по интеграции новых сотрудников в организацию.
5. Какова основная структура организации работы по поиску, отбору и адаптации персонала?