

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

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«Волгоградская государственная академия физической культуры»**

Кафедра гостиничного и туристического менеджмента

Сулейманова С.Р., Степанян В.М.

Управление персоналом

Практикум

Специальность 080507 «Менеджмент организации»

Волгоград – 2010

Вера Степанян

Управление персоналом

«БИБКОМ»

2010

УДК 005.95
ББК 65.05

Степанян В. М.

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

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

УДК 005.95
ББК 65.05

© Степанян В. М., 2010
© БИБКОМ, 2010

Содержание

Пояснительная записка	5
Конец ознакомительного фрагмента.	9

Степанян В. М., С. Сулейманова

Управление персоналом

Пояснительная записка

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

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

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

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

Конкретные ситуации в обучении менеджменту. Метод конкретной ситуации

Концепция метода

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

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

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

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

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

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

Важным в использовании МКС является также то, что слушатели учатся тому, как задавать правильные вопросы. Это великое искусство. Чтобы получить удовлетворяющие вас

ответы, нужно уметь задавать вопросы (в том числе и самому себе). Специалисты считают, что у руководителей это составляет 90 % их успеха. Отвечать на вопросы, как известно, намного легче, чем их задавать.

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

КС представляет изучающему следующие возможности:

1. Видеть проблемы глазами руководителей. Это очень эффективный путь «обучаться – делая».

2. Глубже понять и использовать управленческие концепции. Еще лучше это можно сделать через серию или цикл КС.

3. Сопоставить и сравнить разные подходы и выработать в них некую типологию. Имеются в виду не только различия внутри одного типа бизнеса, но и между различными бизнесами.

4. Осмыслить и сбалансировать проблемы и факты, используя имеющийся опыт, видения и суждения. Сверить себя с другими, обменяться с ними опытом.

5. Применить в действии, в реальности свои аналитические способности.

6. Развить свою мотивированность к участию и коммуникационные навыки и умения. Научиться защищать свою позицию, приводить уместные аргументы, убеждать других – всему тому, что нельзя развить через лекции и подобные им формы занятий.

7. Продвигать знание современных и реальных управленческих проблем и практики не только в своем, но и в других бизнесах.

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

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

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

Анализ КС студентом

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

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

Эффективный анализ КС – это обеспечение студентом своей позиции соответствующими фактами. При этом творческое использование простых методов количественного анализа для обеспечения качества своей позиции является наиболее ценным навыком, который студент может приобрести благодаря методу конкретной ситуации. При определении направ-

лений анализа важно не хвататься за каждую цифру, каждый незначительный факт, а выявлять факты вокруг проблем, решений и рекомендаций. При недостатке информации делать это лучше творчески, а не на основе гипотетических предположений. Успешнее это делают люди с опытом работы.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

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

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